

Senatsverwaltung für Finanzen  
IV C 27 – P 5000  
9(0)20-2113

An das  
Abgeordnetenhaus von Berlin

über Senatskanzlei - G Sen -

Mitteilung

- zur Kenntnisnahme -

über Personalmanagementbericht

- Drucksachen Nr. 17/2600 (II.A.21 d)) - Schlussbericht

---

Die Senatsverwaltung für Finanzen legt nachstehende Mitteilung dem Abgeordnetenhaus zur Besprechung vor:

Das Abgeordnetenhaus hat in seiner Sitzung am 10. Dezember 2015 Folgendes beschlossen:

„Der Senat wird zudem aufgefordert, das Erreichen der Ziele des Gesundheitsberichtes und des Fortbildungsberichtes darzulegen.“

Das Abgeordnetenhaus beschloss in seiner Sitzung am 12. Dezember 2013, dass der Senat zukünftig jährlich einen Personalmanagementbericht vorlegt, in dem das Erreichen der Ziele des Gesundheitsberichtes, des Fortbildungsberichtes sowie des Berichtes zum Benchmarking Personalmanagement zusammenfassend dargestellt und bewertet wird (Drucksachen Nr. 17/1400 (II.A.24)). Der zusammengeführte und neustrukturierte Personalmanagementbericht wurde erstmals für das Berichtsjahr 2013 mit Datum vom 22. September 2014 vorgelegt (Drucksachen Nr. 17/1847).

Da die Bewertung der Datenlieferungen unter qualitativen Gesichtspunkten, insbesondere im Hinblick auf den Grad der Zielerreichung, vor allem zur Gesundheitsquote regelmäßig einige Zeit in Anspruch nimmt und intensive senatsinterne Abstimmungen beinhaltet, ist die Vorlage des Personalmanagementberichts bis zum 31. Dezember eines Jahres vorzusehen.

Gem. Drucksache Nr. 17/2600 (II.A.05) wird der Bericht auch dem Hauptausschuss vorgelegt.

Hierzu wird berichtet:

Der vorliegende Personalmanagementbericht stellt wie in den Vorjahren das Erreichen der Ziele des Gesundheitsberichtes, des Fortbildungsberichtes sowie des Berichtes zum Benchmarking Personalmanagement zusammenfassend dar und bewertet die Ergebnisse. Berichtsjahr ist hinsichtlich der Datenlage das Jahr 2016. Entwicklungen und Aktivitäten im Bereich des Personalmanagements finden über das Jahr 2016 hinaus bis zum Berichtszeitpunkt in 2017 Berücksichtigung, um der Aktualität Rechnung zu tragen.

Gem. der Geschäftsverteilung des Senats von Berlin (GV Sen) vom 21. April 2017 gehören die Aufgaben des Landesweiten Personalmanagements und der landesweiten Personalentwicklung nunmehr zum Geschäftsbereich der Senatsverwaltung für Finanzen.

Hiermit lege ich für den Senat den Personalmanagementbericht 2017 nach umfassender Verwaltungsbeteiligung vor.

Ich bitte, den Beschluss für das Berichtsjahr 2016 damit als erledigt anzusehen.

Berlin, den 22. Dezember 2017

Dr. Matthias Kollatz-Ahnen  
Senator für Finanzen

# Personalmanagement- bericht 2017



## **Impressum**

Personalmanagementbericht 2017

### **Herausgeberin:**

Senatsverwaltung für Finanzen  
Abt. IV - Landespersonal  
Klosterstraße 59  
10179 Berlin – Mitte

Kontakt:

<http://www.berlin.de/sen/finanzen/personal/personalmanagement/>

Unter Angabe der Quelle ist der Nachdruck und die Vervielfältigung oder Speicherung auf elektronische Medien – auch auszugsweise – statthaft.

**Berlin 2017**

## Inhaltsverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| Vorwort.....  | 11  |
| Einleitung – Hintergrund und Hinweise zum Personalmanagementbericht 2017 .....                                | 13  |
| Aufträge aus dem letzten Personalmanagementbericht.....   | 13  |
| Steuerungsziele des Personalmanagementberichts .....  | 14  |
| 1. Zahlen, Daten, Fakten zum Personalbestand: Berichtsjahr 2016 .....   | 16  |
| 1.1 Daten zum Personalbestand .....   | 18  |
| 1.2 Strukturdaten „Führungskräfte in der Berliner Verwaltung“ .....   | 33  |
| 2. Politische Vorgaben zum Personalmanagement.....  | 37  |
| 3. Quantitative Perspektive des Personalmanagements .....   | 37  |
| 3.1 Bestand der Nachwuchskräfte im unmittelbaren Landesdienst .....   | 38  |
| 3.2 Ausbau und Weiterentwicklung des Nachwuchskräfteangebotes .....   | 39  |
| 4. Aktivitäten zur Unterstützung und Optimierung der landesweiten Personalgewinnung.....                      | 40  |
| 4.1 Landesweites (Online-) Personalmarketing .....  | 40  |
| 4.2 E-Recruiting .....  | 41  |
| 4.3 Chancengleichheit und Vielfalt in Bewerbungsprozessen – anonymisierte<br>Bewerbungsverfahren .....        | 42  |
| 4.4 Beschleunigung und Optimierung der Einstellungsprozesse .....   | 43  |
| 4.5 Personalrekrutierung in Fachberufsgruppen .....   | 47  |
| 5. Qualitative Perspektive des Personalmanagements .....  | 48  |
| 5.1 Systematische Führungskräfte- und Führungskräftenachwuchsentwicklung .....                                | 48  |
| 5.2 Führungskräftefeedback .....  | 49  |
| 5.3 Jahresgespräche .....   | 51  |
| 5.4 Aus- und Fortbildung an der Verwaltungsakademie Berlin (VAK) .....  | 53  |
| 5.5 Wissensmanagement.....  | 73  |
| 5.6 Aufbau und Nutzung von Shared Services im Bereich der Personalverwaltung .....                            | 78  |
| 5.7 Personalentwicklung aus dem Blickwinkel der Beschäftigten – „Wieviel PE kommt<br>beim Personal an?“ ..... | 78  |
| 6. Gesundheitsbericht für die Behörden des Landes Berlin.....   | 92  |
| 6.1 Gesundheitsstatistik .....  | 92  |
| A Hinweise .....  | 92  |
| B Arten der Abwesenheit.....  | 92  |
| C Pauschale Gesundheitsquote .....  | 93  |
| C 1 Ergebnisse 2016 und Vergleich mit dem Vorjahr.....  | 93  |
| C 2 Entwicklung der Gesundheitsquoten seit 2007.....  | 99  |
| D Dauer der Erkrankungen.....   | 103 |

|     |  |          |
|-----|--|----------|
| D 1 | Ergebnisse 2016 und Vergleich mit dem Vorjahr.....   | 103      |
| D 2 | Entwicklung seit 2011 .....  | 109      |
| D 3 | Durchschnittliche Zahl der Kalendertage mit Erkrankungen je Beschäftigten und<br>Entwicklung seit 2007 .....                                     | 111      |
| 6.2 | Landesweites Betriebliches Gesundheitsmanagement .....   | 111      |
| A   | Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) .....   | 111      |
| B   | Maßnahmen der zentralen Stelle Gesundheitsmanagement.....  | 112      |
| B 1 | Geförderte Maßnahmen und Projekte .....  | 112      |
| B 2 | Qualifizierung .....   | 129      |
| B 3 | Vernetzung im Land Berlin .....  | 129      |
| C   | Dezentrale Ziele und Maßnahmen, Beispiele guter Praxis .....   | 130      |
| C 1 | Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umweltschutz.....  | 130      |
| C 2 | Senatsverwaltung für Bildung, Jugend, Familie, Außenstelle Mitte.....  | 130      |
| C 3 | Amtsgericht Neukölln .....   | 131      |
| C 4 | Polizeipräsident in Berlin, Polizeidirektion 5 .....   | 132      |
| C 5 | Bezirksamt Mitte von Berlin.....   | 133      |
| C 6 | Senatsverwaltung für Finanzen .....  | 134      |
| D   | Ausblick in die Jahre 2017 und 2018 .....  | 135      |
| D 1 | Aufgabenübergang im Jahre 2017 an die Senatsverwaltung für Finanzen .....  | 135      |
| D 2 | Landesweite Sachstandserhebung - und Evaluation.....   | 135      |
| D 3 | Vernetzung im Land Berlin .....  | 136      |
| D 4 | Landesweites BEM Verfahren.....  | 136      |
| D 5 | Qualifizierungsmaßnahmen .....   | 136      |
| 7.  | Erfolgreiche Beispiele für Personalmanagementmaßnahmen.....  | 136      |
| 7.1 | Potenzialanalyseverfahren für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne<br>Führungsverantwortung in der Senatsverwaltung für Inneres und Sport ..... | 136      |
| 7.2 | Erfolgreiche Beispiele des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf in den Bereichen<br>Personalmarketing und Personalbindung.....                       | 137      |
| 8.  | Fazit und Ausblick.....  | 140      |
|     | Anlagen.....   | 143      |
|     | Übersicht Benchmarkingdaten Personalmanagement .....   | Anlage 1 |
|     | Tabellarische Übersicht der Erfolgsindikatoren der VAK zum 31.12.2015.....   | Anlage 2 |

## Abkürzungsverzeichnis

|                |  |
|----------------|--|
| AGM            | Ausschuss für Gesundheitsmanagement  |
| ASA            | Arbeitsschutzausschuss   |
| BA             | Bezirksamt   |
| BEM            | Betriebliches Eingliederungsmanagement                                       |
| BGM            | Betriebliches Gesundheitsmanagement  |
| BQN            | Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin |
| DAK            | Gesetzliche Krankenversicherung „DAK-Gesundheit“                             |
| EGovG Bln      | E-Government-Gesetz Berlin   |
| FFB            | Führungskräftefeedback   |
| HWR            | Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin                                   |
| IVM            | Institut für Verwaltungsmanagement der Verwaltungsakademie Berlin            |
| JG             | Jahresgespräch   |
| Kita           | Kindertagesstätte  |
| LABO           | Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten                            |
| LAGeSo         | Landesamt für Gesundheit und Soziales  |
| LGG            | Landesgleichstellungsgesetz  |
| LSB            | Landessportbund  |
| LVwA           | Landesverwaltungsamt   |
| MAB            | Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung                                   |
| MAVG           | Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch                      |
| MighEV         | Migrationshintergrund-Erhebungsverordnung                                    |
| MSA            | Mittlerer Schulabschluss   |
| PE             | Personalentwicklung  |
| PEG            | Personalentwicklungsgespräch   |
| PM             | Personalmanagement   |
| PStat          | Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen               |
| RBm            | Regierender Bürgermeister  |
| RBm – Kult     | Regierender Bürgermeister (Bereich Kultur der Senatskanzlei)                 |
| RBm - Skzl     | Regierender Bürgermeister – Senatskanzlei                                    |
| RI             | Regierungsinspektorinnen und -inspektoren                                    |
| RR             | Regierungsrätinnen und Regierungsräte  |
| SenArbIntFrau  | Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen                          |
| SenBildJugWiss | Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft                        |
| SenBildJugFam  | Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (ab 12/2016)                |
| SenFin         | Senatsverwaltung für Finanzen  |
| SenGesSoz      | Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales                                 |
| SenGPG         | Senatsverwaltung für Gesundheit, Pflege und Gleichstellung                   |

|                 |   |
|-----------------|---|
|                 | (ab 12/2016)  |
| SenInnSport     | Senatsverwaltung für Inneres und Sport  |
| SenInnDS        | Senatsverwaltung für Inneres und Sport (ab 12/2016)                                 |
| SenIAS          | Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales(ab 12/2016)                   |
| SenJustV        | Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz                                   |
| SenJustVA       | Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung (ab 12/2016) |
| SenKultEuropa   | Senatsverwaltung für Kultur und Europa (ab 12/2016)                                 |
| SenStadtUm      | Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt                                    |
| SenStadtWohn    | Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen (ab 12/2016)                       |
| SenUVK          | Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz (ab 12/2016)                   |
| SenWiEnBe       | Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe (ab 12/2016)                  |
| SenWiTechForsch | Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung                          |
| SGB             | Sozialgesetzbuch  |
| Skzl            | Senatskanzlei   |
| TK              | Techniker Krankenkasse  |
| TV-L            | Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder                                 |
| VAk             | Verwaltungsakademie   |
| VGG             | Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz   |
| VZÄ             | Vollzeitäquivalente   |



## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Strategische Zielfelder des Landesweiten Personalmanagements .....   | 14 |
| Abbildung 2: Steuerungsziele und Indikatoren des Landesweiten Personalmanagements .   | 15 |
| Abbildung 3: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin seit 1999 (jeweils Januar)<br>(eigene Darstellung auf der Datenbasis PStat im Januar 2017) Hinweis: kein<br>Datenbestand für 2002 vorhanden.....           | 18 |
| Abbildung 4: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2017 nach<br>Verwaltungsbereichen und Statusgruppen (eigene Darstellung auf der<br>Datenbasis PStat im Januar 2017) .....                        | 19 |
| Abbildung 5: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin Januar 2014 bis Januar<br>2017 nach Verwaltungsbereichen (eigene Darstellung auf der Datenbasis<br>PStat im Januar 2017) .....                             | 19 |
| Abbildung 6: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin Januar 2014 bis Januar<br>2017 nach Verwaltungsbereichen und Statusgruppen in % (eigene Darstellung<br>auf der Datenbasis PStat im Januar 2017) .....      | 20 |
| Abbildung 7: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin in der Hauptverwaltung im<br>Dezember 2016 (eigene Darstellung auf der Datenbasis PStat im Dezember<br>2016) .....   | 20 |
| Abbildung 8: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin in den Bezirksverwaltungen<br>im Januar 2017 nach Bezirken (eigene Darstellung auf der Datenbasis PStat<br>im Januar 2017).....                            | 21 |
| Abbildung 9: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2017 nach<br>Verwaltungsbereichen und Geschlecht (Quelle: PStat im Januar 2017) .....  | 22 |
| Abbildung 10: Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im<br>Januar 2017 (Quelle: PStat im Januar 2017) .....  | 23 |
| Abbildung 11: Schwerbehindertenquote im Mehrjahresvergleich (2009 - 2016) gemäß § 71<br>SGB IX (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Anzeigeverfahrens der<br>Arbeitgeber).....                                      | 24 |
| Abbildung 12: Entwicklung des Anteils neuer Auszubildender mit Migrationshintergrund im<br>Öffentlichen Dienst Berlins nach Ausbildungsbehörden und<br>Migrationshintergrund 2006 – 2016 (Quelle: BQN im Juli 2017) ..... | 26 |
| Abbildung 13: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2017 nach<br>Laufbahngruppen, Einstufungen und Verwaltungsbereichen (Quelle: PStat im<br>Januar 2017) .....                                     | 27 |
| Abbildung 14: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2017 und im<br>Januar 2006 nach Verwaltungsbereichen und Altersgruppen (Quelle: PStat im<br>Januar 2017) .....                                  | 28 |

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 15: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2017 und im Januar 2006 nach Altersjahren (Quelle: PStat im Januar 2017).....   | 28 |
| Abbildung 16: Anteil der bis 30-jährigen sowie der über 60-jährigen in den Berliner Dienststellen (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016).....   | 30 |
| Abbildung 17: Prognose der altersbedingt ausscheidenden Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin von 2016 bis 2024 (eigene Darstellung auf der Datenbasis PStat im Januar 2017) .....   | 33 |
| Abbildung 18: Vorausberechnung: ausgewählte Beschäftigte und Vollzeitäquivalente der bis 2024 altersbedingt ausscheidenden Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin (Datenbasis PStat im Januar 2017/ Datentabelle Merkmal „Eingruppierung“)..... | 35 |
| Abbildung 19: Anteil der in den letzten drei Jahren durchgeführten Führungskräftefeedbacks (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016).....  | 50 |
| Abbildung 20: Anteil der durchgeführten und dokumentierten Jahresgespräche bzw. Mitarbeiter/innen-Vorgesetztengespräche (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016).....   | 52 |
| Abbildung 21: Veranstaltungstage der VAK im Jahr 2016.....  | 54 |
| Abbildung 22: Zulassung Führungskräftefortbildung an der VAK im Jahr 2016.....  | 55 |
| Abbildung 23: Anteil Führungskräftefortbildung an der VAK im Jahr 2016 .....  | 56 |
| Abbildung 24: betreute Auszubildende der VAK im Jahr 2016 .....   | 56 |
| Abbildung 25: Veranstaltungstage im IVM der VAK im Jahr 2016.....   | 57 |
| Abbildung 26: Anteil der Führungskräfte, die Führungsqualifikationen wahrgenommen haben (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016).....   | 72 |
| Abbildung 27: Anzahl der Beschäftigten, die Qualifizierungen wahrgenommen haben (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016) .....  | 80 |
| Abbildung 28: Anteil der Beschäftigten, die eine befristete Maßnahme zur Erhöhung der beruflichen Mobilität angetreten haben (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016) .....   | 83 |
| Abbildung 29: Anteil der Aufgabengebiete mit vorhandenen Anforderungsprofilen (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016) .....  | 85 |
| Abbildung 30: Durchschnittliche Angabe zur Möglichkeit, Arbeit und private Anforderungen miteinander zu verbinden (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016) .....  | 87 |

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 31: Durchschnittliche Angabe zur insgesamt bestehenden Zufriedenheit mit der Arbeit (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016).....   | 88  |
| Abbildung 32: Anteil der Befragten, die an der Mitarbeiter/innenbefragung teilgenommen haben (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016).....  | 89  |
| Abbildung 33: Anzahl der eingerichteten Telearbeitsplätze je Behörde (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016 und PStat im Dezember 2016) ( ) Gesamtzahl Beschäftigte, bei Senatsverwaltungen jeweils Stamm .....                    | 90  |
| Abbildung 34: Prozentualer Anteil an eingerichteten Telearbeitsplätzen je Behörde (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016 und PStat im Dezember 2016).....  | 91  |
| Abbildung 35: Anteile der Krankmeldungen 2016 nach Abwesenheitsarten und Verwaltungsbereichen (Darstellung auf Basis Bericht PStat).....  | 93  |
| Abbildung 36: Gesundheitsquoten nach Verwaltungsbereichen, Statusgruppen, Laufbahngruppen, Geschlecht und Altersgruppen in Prozent (Darstellung auf Basis Bericht PStat).....   | 94  |
| Abbildung 37: Gesundheitsquote nach Behörden der Hauptverwaltung in Prozent (Darstellung auf Basis Bericht PStat).....  | 95  |
| Abbildung 38: Gesundheitsquote nach Bezirksverwaltungen in Prozent (Darstellung auf Basis PStat).....   | 96  |
| Abbildung 39: Anteil der Beschäftigten im Jahresdurchschnitt, der erkrankten Beschäftigten, der Krankheitsfälle und der Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin 2016 nach Altersgr. in % (Darstellung auf Basis Bericht PStat)..... | 98  |
| Abbildung 40: Anteile der Krankheitsfälle und Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin 2016 nach Altersgruppen in % (Darstellung auf Basis Bericht PStat).....   | 98  |
| Abbildung 41: Anteile der Krankheitsfälle und Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin 2016 nach Altersgruppen in % (Darstellung auf Basis Bericht PStat).....   | 99  |
| Abbildung 42: Entwicklung der Gesundheitsquote seit 2007 nach Verwaltungsbereichen und Geschlecht in % (Darstellung auf Basis Bericht PStat) .....  | 100 |
| Abbildung 43: Entwicklung der Gesundheitsquote nach Geschlecht im unmittelbarem Landesdienst insgesamt, in der Hauptverwaltung und in der Bezirksverwaltung in Berlin in % (Darstellung auf Basis Bericht PStat) .....  | 102 |

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 44: Prozentuale Entwicklung der Gesundheitsquote der Beschäftigten seit 2012 nach Altersgruppen (Darstellung auf Basis Bericht PStat) .....  | 103 |
| Abbildung 45: Durchschnittliche Zahl der Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Jahr 2016 nach Verwaltungsbereichen und Geschlecht (Darstellung auf Basis Bericht PStat) .....         | 104 |
| Abbildung 46: Durchschnittliche Zahl der Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Jahr 2016 nach Status- und Laufbahngruppen (Darstellung auf Basis Bericht PStat) .....                 | 105 |
| Abbildung 47: Durchschnittliche Zahl der Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Jahr 2016 nach Altersgruppen (Darstellung auf Basis Bericht PStat).....                                | 105 |
| Abbildung 48: Anteile der Krankheitsfälle und Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Jahr 2016 nach Dauer der Erkrankung (Darstellung auf Basis Bericht PStat).....                    | 106 |
| Abbildung 49: Anteile der Krankheitsfälle und Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Jahr 2016 nach Statusgruppen und Dauer der Erkrankung (Darstellung auf Basis Bericht PStat) ..... | 106 |
| Abbildung 50: Entwicklung der Dauer der Erkrankungen seit 2011 nach Gruppen der Erkrankungsdauer in Kalendertagen (Darstellung auf Basis Bericht PStat) .  | 109 |
| Abbildung 51: Durchschnittliche Zahl der Kalendertage mit Erkrankungen je Beschäftigten und Entwicklung seit 2007 (Darstellung auf Basis Bericht PStat).....   | 111 |

### **Liebe Leserinnen, liebe Leser,**

um den Herausforderungen der Wachsenden Stadt noch wirkungsvoller begegnen zu können, wurde in der Koalitionsvereinbarung 2016 die Bündelung der landesweiten Personalthemen in der Senatsverwaltung für Finanzen festgeschrieben. Mit der Geschäftsverteilung des Senats von Berlin wurde die neue Aufgabenverteilung im Mai 2017 umgesetzt. Gerne habe ich diese Aufgaben übernommen und präsentiere Ihnen nunmehr den Personalmanagementbericht 2017 für das Land Berlin.



Der Bericht gibt Zeugnis darüber ab, wie die landesweiten Strategien und Konzepte des Personalmanagements ab 2016 in die Praxis umgesetzt wurden und welche Instrumente sich dabei in besonderer Weise bewährt haben. Weiterhin wird der Blick in die Zukunft gerichtet. Wie kann den vielfältigen Herausforderungen wirkungsvoll begegnet werden, um gute Verwaltung zu praktizieren?

Die Arbeit mit Prognosen in der sich stetig wandelnden Stadt macht die Planung zu einer komplexen Aufgabe. Die langfristige Entwicklung der Berliner Bevölkerungszahlen erinnert an mancher Stelle an den Blick in die Kristallkugel. Schon einmal rechnete Berlin mit dem Anstieg der Bevölkerung auf über vier Millionen. Nach der Wende trat dann jedoch das Gegenteil ein - die Stadt schrumpfte sogar. In manchen Teilen Ost-Berlins halbierten sich die Schüler\*innenzahlen nach der Wende. Dann verdoppelten sie sich wieder und liegen heute weit darüber. Das macht die Aufgabe deutlich, vor der das Land Berlin gemeinsam mit den Bezirken in vielen Bereichen steht. Heute sehen wir den Bevölkerungszuwachs und stellen uns darauf ein. Alle zwei Jahre wächst Berlin um eine ganze Großstadt - doch in welchem Umfang genau und in welchen Regionen und Kiezen besonders stark? Wie wird sich die digitale Transformation der Verwaltung mit E-Government auswirken? Welche Anreize und Ausbildungsmöglichkeiten müssen wir für das benötigte Personal schaffen? Viele Fragen fordern ein hohes Maß an Flexibilität und kreative Lösungen ein. Die Handhabung streng nach Zahlen, Daten und Fakten ist kaum möglich. Aber auch eine Reise von 1000 km be-

ginnt bekanntlich mit dem ersten Schritt. Und wir stehen nicht mehr am Anfang. An dieser Stelle sage ich der Senatsverwaltung und Inneres und Sport Dank für den Aufbau der vorhandenen Strukturen und die Entwicklung der zahlreichen Instrumente. Nun gilt es, unter Berücksichtigung der Erfordernisse und Prognosen aus dem Portfolio auszuwählen, Schwerpunkte zu setzen und kreative Neu- und Weiterentwicklung zu betreiben.

Mit den Leitlinien der Regierungspolitik des Regierenden Bürgermeisters von Berlin, der Fortschreibung des Personalbedarfskonzepts des Senats vom Juli 2017 und dem Personalpolitischen Aktionsprogramm 2017/2018 wurden in diesem Jahr bereits handlungsweisende Festlegungen getroffen.

Ich bin davon überzeugt, dass wir den beträchtlichen Herausforderungen erfolgreich begegnen werden. Denn die Wachsende Stadt ist auch eine Stadt der Gestaltungsmöglichkeiten und der Handlungsspielräume. Unsere gemeinsame Aufgabe ist es, beide konsequent und mit Augenmaß zu nutzen.

In diesem Sinne wünsche ich viel Freude bei der Lektüre des Personalmanagementberichts verbunden mit der Hoffnung, dass Sie Anregungen für Ihr zukünftiges Personalmanagement finden.

Ihr Dr. Matthias Kollatz-Ahnen

Senator für Finanzen

## Einleitung – Hintergrund und Hinweise zum Personalmanagementbericht 2017

### Was erwartet Sie im Personalmanagementbericht 2017?

Der Personalmanagementbericht 2017 führt in bewährter Weise die Berichtserstattung der letzten Jahre zum Personalmanagement fort. Er hat den Charakter eines Almanach, also eines jährlich erscheinenden Schriftwerkes zu einem bestimmten Themenbereich. Wie bisher auch fußt er auf der Datenlage des Vorjahres (hier 2016), bezieht jedoch Maßnahmen und Erkenntnisse bis zum Berichtszeitpunkt mit ein.

Im September 2016 fanden Wahlen zum Berliner Abgeordnetenhaus und zu den Bezirksverordnetenversammlungen statt (18. Wahlperiode). In der Folge kam es zu Änderungen der Ressortverteilung, die sich für den Personalmanagementbericht insbesondere auf der Ebene der Hauptverwaltung auswirken. Um die Vergleichbarkeit des Datenmaterials mit den Vorjahren zu gewährleisten, wurde der Ressortzuschnitt der letzten Legislaturperiode für das gesamte Jahr 2016 zugrunde gelegt.

Wie in den Vorjahren praktiziert, werden in vorliegendem Bericht best practice-Beispiele aus dem Bereich des Gesundheitsmanagements und des allgemeinen Personalmanagements dargestellt, um Anregungen für die praktische Umsetzung der zahlreichen Instrumente zu geben und ein „Kreativmanagement“ in diesem Bereich zu befördern.

### Aufträge aus dem letzten Personalmanagementbericht

Wie bisher auch soll die **inhaltliche Verzahnung der Handlungsfelder** des Personalmanagements verdeutlicht werden. Erneut sei darauf hingewiesen, dass Ursachen und Wirkungen nicht unmittelbar in Relation zueinander messbar sind, jedoch mögliche Auswirkungen auf andere Bereiche zumindest dargestellt werden können. Insbesondere die Gesundheit der Beschäftigten kann positiv wie negativ durch die Nutzung oder Nichtnutzung der Personalmanagementinstrumente beeinflusst werden. Hier können bereits kleine Veränderungen große Wirkung entfalten.

Ein weiterer implizierter Auftrag ist die Darstellung der **Ausgestaltung des Personalmanagements** in den jeweiligen Behörden über einen längeren Zeitraum hinweg und im Vergleich miteinander, in sogenannten „langen Reihen“. An dieser Stelle sprechen die Grafiken und Tabellen für sich.

## Steuerungsziele des Personalmanagementberichts

Der diesjährige Personalmanagementbericht setzt - wie auch die vorherigen Berichte - auf die strategischen Zielfelder des Personalmanagements auf:

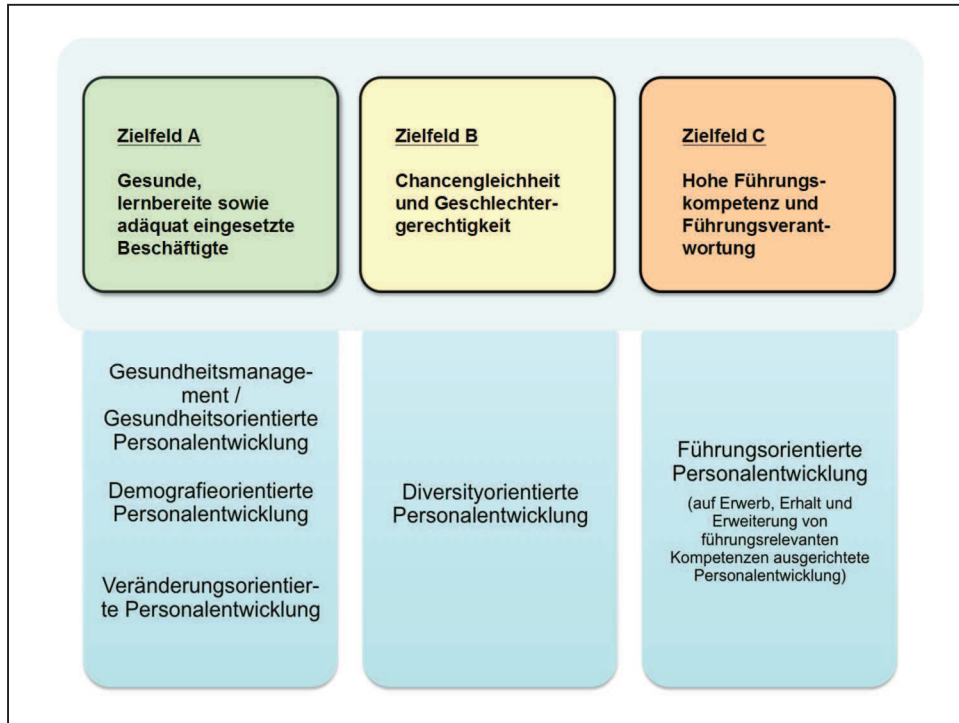


Abbildung 1: Strategische Zielfelder des Landesweiten Personalmanagements

Wie bereits in den Vorjahren wurden auf der Grundlage dieser strategischen Zielfelder folgende **Steuerungsziele und Indikatoren** als Basis für das Benchmarking Personalmanagement verwendet:



|  | Strategische Zielfelder und zugeordnete Steuerungsziele  | Indikatoren zur Leistungsmessung  |
|--|--|---|
| <b>A. Gesunde, lernbereite sowie adäquat eingesetzte Beschäftigte</b>  |  |   |
| <b>A2</b>  | Kontinuierliche Qualifizierung   | Anteil der Beschäftigten, die Qualifizierungen wahrgenommen haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %  |
| <b>A3</b>  | Förderung der Rotation zur Erhöhung der Vielseitigkeit, Mobilität und Flexibilität der Beschäftigten   | Anteil der Beschäftigten, die eine befristete Maßnahme zur Erhöhung der beruflichen Mobilität angetreten haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in % |
| <b>A4</b>  | Unterstützung des sachgerechten Personaleinsatzes und der Personalentwicklung durch qualifizierte, einheitliche Ermittlung der Arbeitsgebietsanforderungen (Anforderungsprofile) | Anteil der Aufgabengebiete mit vorhandenen Anforderungsprofilen an allen Aufgabengebieten zum Stichtag 31.12. in %  |
| <b>B. Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit</b>              |  |   |
| <b>B1</b>  | Anteil von Frauen in den Führungspositionen entspricht mindestens der Quote im LGG (50 %)  | Anteil der weiblichen Führungskräfte je Leitungsebene an allen Führungskräften am Stichtag 31.12. in %  |
| <b>B2</b>  | Bereitstellung von Arbeitsplätzen für schwerbehinderte und gleichgestellte Menschen  | Schwerbehindertenquote gemäß § 71 SGB IX  |
| <b>B3</b>  | Einbeziehung von Menschen mit Migrationshintergrund in den Personalbestand   | Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an allen seit 01.01. neu von außen eingestellten Beschäftigten  |
| <b>B4</b>  | Altersstruktur des öffentlichen Dienstes, die der Altersstruktur der in Berlin wohnenden Erwerbspersonen entspricht  | Anteil der Beschäftigten bis zum vollendeten 30. Lebensjahr an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag 31.12. in %                                  |
|  |  | Anteil der Beschäftigten ab Beginn des 61. Lebensjahres an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag 31.12. in %                                      |
| <b>B5</b>  | Vereinbarkeit von Beruf und individueller Lebensführung  | Durchschnittliche Angabe zur Möglichkeit, Arbeit und private Anforderungen miteinander zu verbinden   |
| <b>C. Hohe Führungskompetenz und -verantwortung der Führungskräfte</b> |  |   |
| <b>C1</b>  | Erhalt oder Erhöhung der beschäftigtenorientierten Führungskultur  | Anteil der Beschäftigten, mit denen Jahresgespräche/MAVG geführt u. dokumentiert wurden, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %                        |
| <b>C2</b>  |  | Durchschnittliche Angabe zur insgesamt bestehenden Zufriedenheit mit der Arbeit.  |
| <b>C3</b>  | Erhalt oder Erhöhung der Beschäftigtenzufriedenheit  | Anteil der Befragten, die an der Mitarbeiter/innenbefragung teilgenommen haben, an allen Befragten in %   |
| <b>C4</b>  | Erhalt oder Erhöhung der Führungskompetenz durch zielgerichtete Qualifizierungen   | Anteil der Führungskräfte, die Führungskräftequifikationen wahrgenommen haben, an allen Führungskräften seit 01.01. in %  |
| <b>C5</b>  | Erhalt oder Erhöhung der Führungskompetenz und Führungsverantwortung   | Anteil der Führungskräfte, die in den zurückliegenden drei Jahren ein Führungskräftefeedback durchgeführt haben, an allen Führungskräften in %                  |

Abbildung 2: Steuerungsziele und Indikatoren des Landesweiten Personalmanagements

# 1. Zahlen, Daten, Fakten zum Personalbestand: Berichtsjahr 2016

## Überblick über den Inhalt des Kapitels

Der Personalmanagementbericht dient dazu, über die Strategien und Maßnahmen des Senats sowie der einzelnen Dienststellen hinsichtlich des in ihrem jeweiligen Bereich zu verantwortenden Personalmanagements zu informieren. Die Grundlage bildet die Darstellung der Personalstrukturdaten der Berliner Landesverwaltung. Ein bestimmender Einflussfaktor für das Personalmanagement in der Berliner Verwaltung ist weiterhin der Umstand der erfolgten Konsolidierung des Personalbestandes und die daraus resultierende Veränderung der Beschäftigtenstruktur. Die in den Bericht aufgenommenen Angaben zur Personalstruktur und zu den Gesundheitsquoten entstammen den Veröffentlichungen und Sonderauswertungen der Statistikstelle Personal (PStat)<sup>1</sup> bei der Senatsverwaltung für Finanzen und der jüngsten Erhebung zum Benchmarking Personalmanagement.

Die Personalstruktur wird nach den folgenden ausgewählten Merkmalen differenziert dargestellt:

- **Beschäftigte insgesamt (Quelle: PStat)**
- **Beschäftigte nach Statusgruppen sowie Hauptverwaltung und Bezirksverwaltungen (Quelle: PStat)**
- **Beschäftigte nach Geschlecht sowie Hauptverwaltung und Bezirksverwaltungen (Quelle: PStat)**
- **Beschäftigte nach Arbeitszeit(-modellen) (Quelle: PStat)**
- **Schwerbehindertenquote gemäß § 71 SGB IX (Quelle: Anzeigeverfahren der Arbeitgeber 2016)**
- **Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an den von außen eingestellten Beschäftigten (Quelle: BQN)**
- **Laufbahngruppen bzw. -zugehörigkeit (Quelle: PStat)**
- **Beschäftigte nach Altersgruppen / Demografie (Quelle: PStat)**
- **Anteil der Beschäftigten bis zum vollendeten 30. Lebensjahr sowie ab Beginn des 61. Lebensjahres (Quelle: Benchmarking Personalmanagement)**
- **Ausblick hinsichtlich der bis 2024 altersbedingt ausscheidenden Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst (Quelle: PStat)**

In einem weiteren Abschnitt (1.2) werden darüber hinaus Daten zur Gruppe der Führungskräfte in der Berliner Verwaltung dargestellt, die Auskunft über deren Zusammensetzung geben. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um eine Betrachtung der Vorausberechnung auf der Ebene der Führungskräfte des „höheren Dienstes“

---

<sup>1</sup> <http://b-intern.de/wb/statistikstelle-personal/>

(Laufbahngruppe 2 ab dem zweiten Einstiegsamt und vergleichbare Tarifbeschäftigte) sowie um eine Analyse der Daten über Frauen in Führungspositionen der Berliner Verwaltung.

### **Benchmarking Personalmanagement 2016**

Das Benchmarking 2016 wurde in bewährter Weise durchgeführt. Die Zusammenarbeit mit den Dienststellen funktionierte wie gewohnt zügig und reibungslos. **Aus diesem Grund gilt der Dank wiederum all jenen, die neben ihrem umfangreichen Aufgabenpensum das benötigte Daten- und Zahlenmaterial zur Verfügung stellen, das die Erstellung des Personalmanagementberichts erst ermöglicht!**

Wie bisher findet sich das dem Benchmarking zu Grunde liegende Zahlenwerk in der **Anlage 1** des Berichtes. Die grafischen Darstellungen der Benchmarkingdaten im vorliegenden Personalmanagementbericht berücksichtigen die Behörden, die zu den entsprechenden Indikatoren Daten ausweisen. Für den Fall, dass im Einzelfall „*keine Angaben*“ gemacht werden konnten, ist auf eine Aufnahme in die Grafiken aus darstellungstechnischen Gründen verzichtet worden. Bei der Auswertung der Benchmarkingdaten ist wie bisher auf die Ermittlung von Durchschnittswerten verzichtet worden. Stattdessen sind Mediane als Mittelwerte für Verteilungen in der Statistik gebildet worden. Der Median teilt einen Datensatz in zwei (gleich große) Hälften und ist daher robust gegenüber einzelnen, stark abweichenden Einzelwerten.

## 1.1 Daten zum Personalbestand

### Entwicklung der Beschäftigtenzahlen (insgesamt) im unmittelbaren Landesdienst<sup>2</sup>

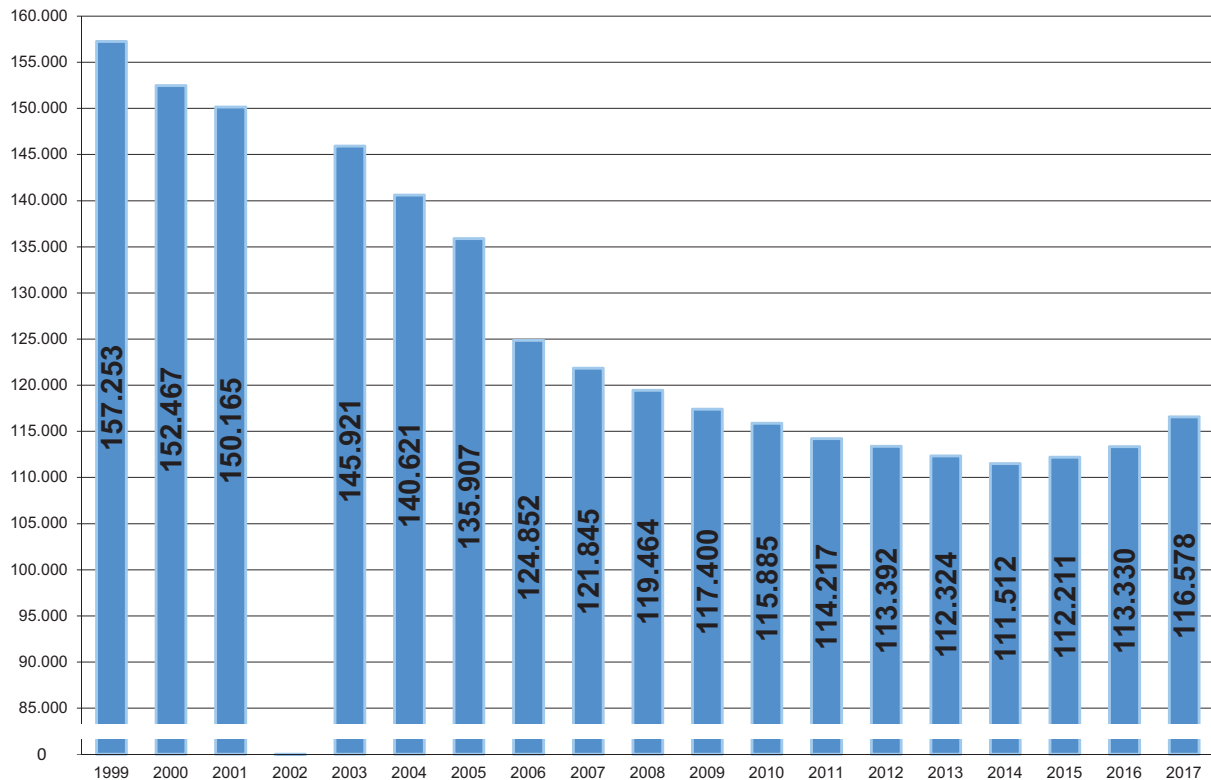


Abbildung 3: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin seit 1999 (jeweils Januar) (eigene Darstellung auf der Datenbasis PStat im Januar 2017)  
Hinweis: kein Datenbestand für 2002 vorhanden

Mit dem Berichtsmonat Januar 2017 zeichnet sich ab, dass der Personalbestand im unmittelbaren Landesdienst weiterhin anwächst. Von Januar 2016 mit insgesamt 113.330 Beschäftigten hin zu Januar 2017 mit 116.578 Beschäftigten ist eine Erhöhung des Personalbestandes um 3.248 Beschäftigte (im Vorjahr 1.119) zu verzeichnen. Die Steigerung zum Januar 2016 beträgt somit rd. 2,9 Prozent (im Vorjahr 1 Prozent).

### Beschäftigtenzahlen differenziert nach Verwaltungsbereichen und Statusgruppen

Die Beschäftigten im Land Berlin verteilen sich in Bezug auf ihre Zugehörigkeit zur Haupt- und Bezirksverwaltung sowie hinsichtlich ihrer Statuszugehörigkeit wie folgt:

<sup>2</sup>Die Grundgesamtheit „unmittelbarer Landesdienst“ umfasst in den Ergebnissen der PStat nicht die Beschäftigten der Verwaltung des Abgeordnetenhauses (ab 2004), des Rechnungshofes, des Berliner Beauftragten für Datenschutz und Informationsfreiheit, der Betriebe nach § 26 LHO und der Eigenbetriebe sowie die Beschäftigten in Ausbildung. Beschäftigte der Berliner Forsten (Tätigkeit in der Waldarbeit) werden ab 2014 in der Grundgesamtheit ausgewiesen, Beschäftigte in der Parkraumbewirtschaftung seit Januar 2017.

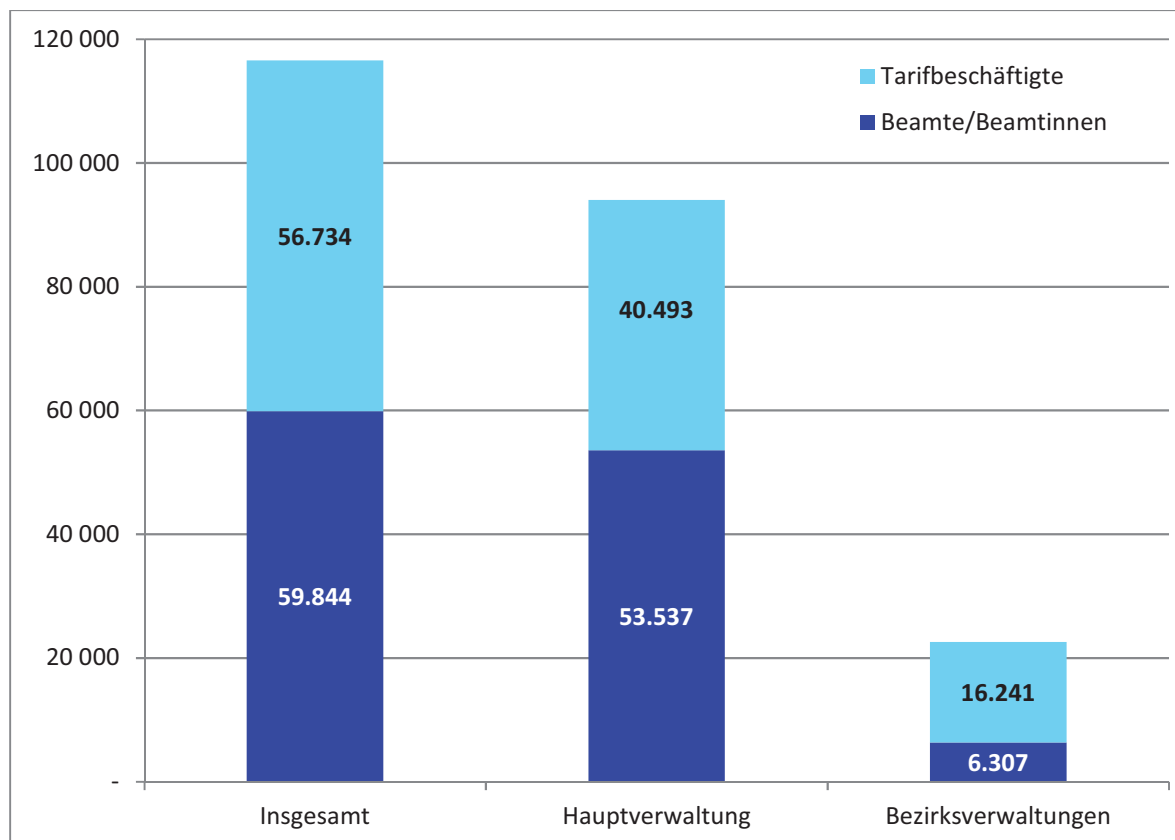


Abbildung 4: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2017 nach Verwaltungsbereichen und Statusgruppen (eigene Darstellung auf der Datenbasis PStat im Januar 2017)

Das Verhältnis der Beschäftigten der Hauptverwaltung zu den Beschäftigten der Bezirksverwaltungen stellt sich in den letzten Jahren nahezu konstant dar:

|                | insges. | Hauptverwaltung |      | Bezirksverwaltungen |      |
|----------------|---------|-----------------|------|---------------------|------|
|                |         | Beschäftigte    | in % | Beschäftigte        | in % |
| im Januar 2014 | 111.512 | 89.406          | 80,2 | 22.106              | 19,8 |
| im Januar 2015 | 112.211 | 90.445          | 80,6 | 21.766              | 19,4 |
| im Januar 2016 | 113.330 | 91.574          | 80,8 | 21.756              | 19,2 |
| im Januar 2017 | 116.578 | 94.030          | 80,7 | 22.548              | 19,3 |

Abbildung 5: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin Januar 2014 bis Januar 2017 nach Verwaltungsbereichen (eigene Darstellung auf der Datenbasis PStat im Januar 2017)

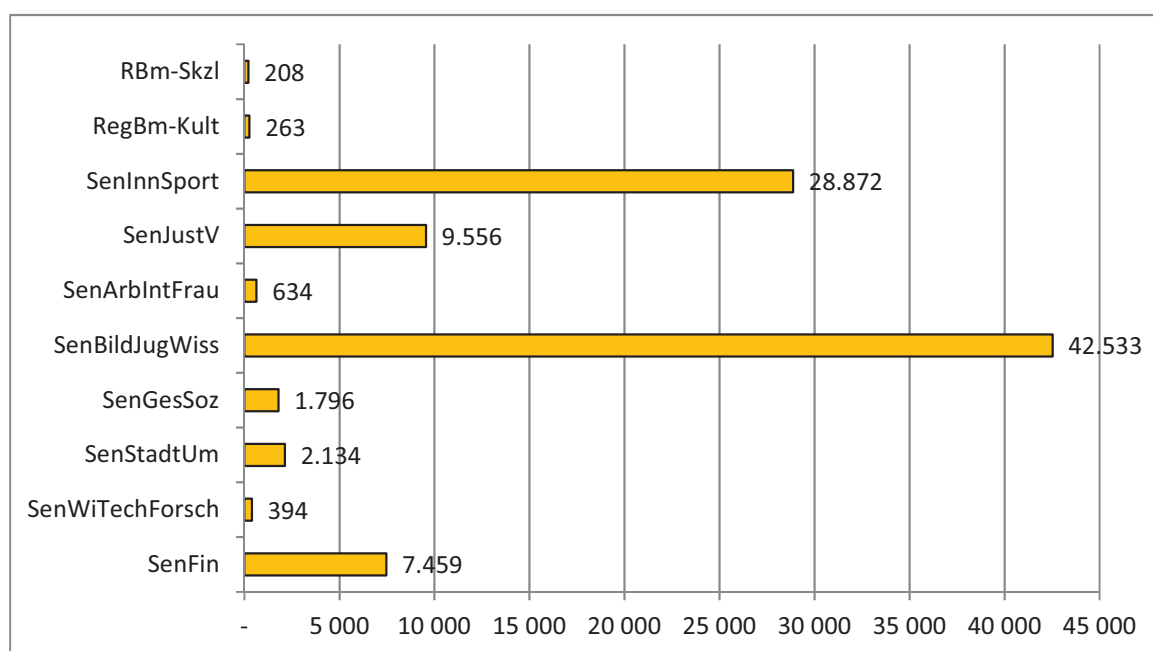
Landesweit befinden sich im Januar 2017 51,3 % (Vorjahr: 53,9 %) der Dienstkräfte des Landes Berlin im Beamtenverhältnis, 48,7 % (Vorjahr: 46,1 %) im Tarifbeschäftigungsverhältnis. Wie bereits in den Vorjahren überwiegt in der Hauptverwaltung der Anteil der Dienstkräfte im Beamtenverhältnis, während in den Bezirksverwaltungen die Anzahl der Dienstkräfte im Tarifbeschäftigungsverhältnis deutlich höher ist.

|                | Hauptverwaltung       |                   | Bezirksverwaltungen   |                   |
|----------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
|                | Beamtinnen/<br>Beamte | Tarifbeschäftigte | Beamtinnen/<br>Beamte | Tarifbeschäftigte |
| im Januar 2014 | 63 %                  | 37 %              | 32 %                  | 68 %              |
| im Januar 2015 | 61,5 %                | 38,5 %            | 31 %                  | 69 %              |
| im Januar 2016 | 59,6 %                | 40,4 %            | 30,1 %                | 69,9 %            |
| im Januar 2017 | 56,9 %                | 43,1 %            | 28 %                  | 72 %              |

Abbildung 6: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin Januar 2014 bis Januar 2017 nach Verwaltungsbereichen und Statusgruppen in % (eigene Darstellung auf der Datenbasis PStat im Januar 2017)

### Beschäftigtenzahlen in der Hauptverwaltung und den Bezirksverwaltungen

Gemäß der Berichterstattung zum Personalbestand der Statistikstelle Personal im Dezember 2016 verteilen sich die 93.854 Hauptverwaltungsbeschäftigten (Vorjahr: 91.862) auf die einzelnen Senatsressorts wie folgt:



Hinweis: Zum Personalkörper der Hauptverwaltung gehören auch fünf Beschäftigte des Verfassungsgerichtshofs, die in der Grafik nicht mit aufgeführt sind.

Abbildung 7: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin in der Hauptverwaltung im Dezember 2016 (eigene Darstellung auf der Datenbasis PStat im Dezember 2016)

Wie in den letzten Jahren auch bilden die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft (42.533), die Senatsverwaltung für Inneres und Sport (28.872), die Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz (9.556) sowie die Senatsverwaltung für Finanzen

(7.459) mit ihren großen nachgeordneten Behördenbereichen die größten Senatsressorts und repräsentieren rd. 94,2 Prozent des Personalbestandes.

Die 22.169 Bezirksbeschäftigten (Vorjahr: 21.794) verteilen sich wie folgt auf die einzelnen Bezirksamter:

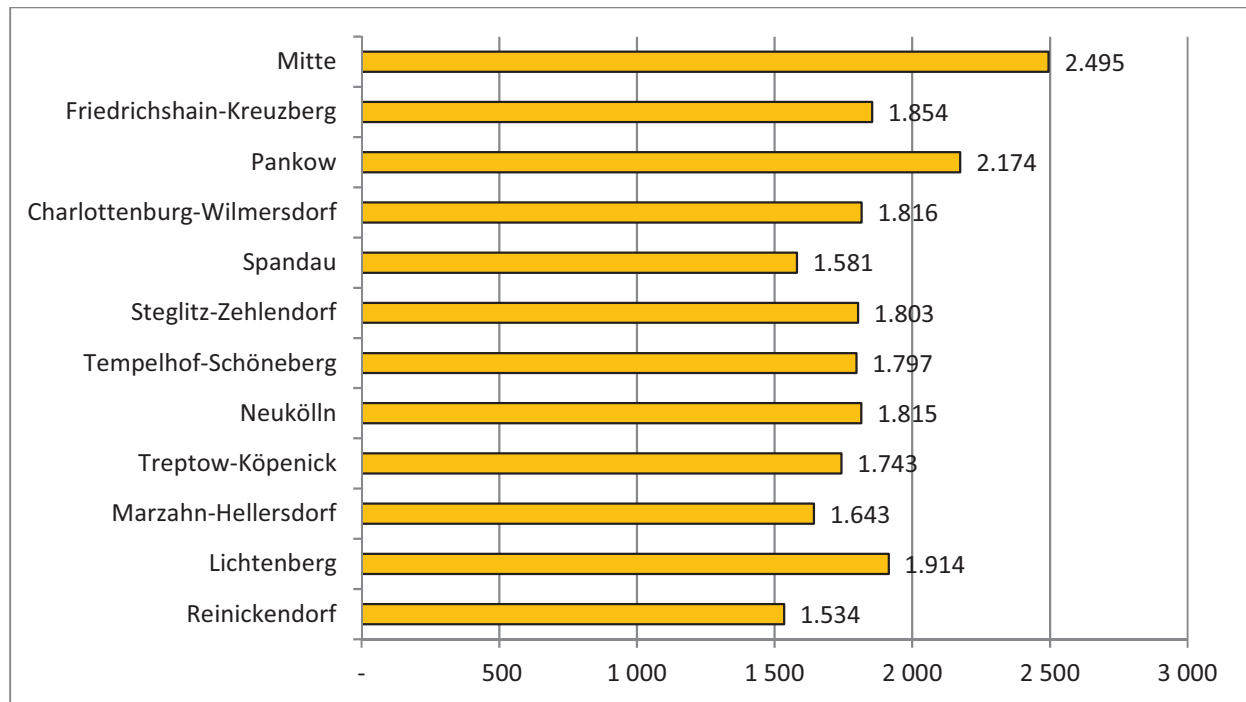


Abbildung 8: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin in den Bezirksverwaltungen im Dezember 2016 nach Bezirken (eigene Darstellung auf der Datenbasis PStat im Dezember 2016)

Auch im Berichtsjahr 2016 sind das Bezirksamt Mitte (2.495) und das Bezirksamt Pankow (2.174) die Bezirksamter mit den höchsten Beschäftigtenzahlen, während das Bezirksamt Spandau (1.581) und das Bezirksamt Reinickendorf (1.534) die geringsten Beschäftigtenzahlen aufweisen.

## Beschäftigtenzahlen differenziert nach Verwaltungsbereichen und Geschlecht

| Verwaltungsbereich  | Beschäftigte | Männlich |      | Weiblich |      |
|---------------------|--------------|----------|------|----------|------|
|                     |              | absolut  | in % | absolut  | in % |
| Insgesamt           | 116 578      | 47 440   | 40,7 | 69 138   | 59,3 |
| Hauptverwaltung     | 94 030       | 39 892   | 42,4 | 54 138   | 57,6 |
| Bezirksverwaltungen | 22 548       | 7 548    | 33,5 | 15 000   | 66,5 |

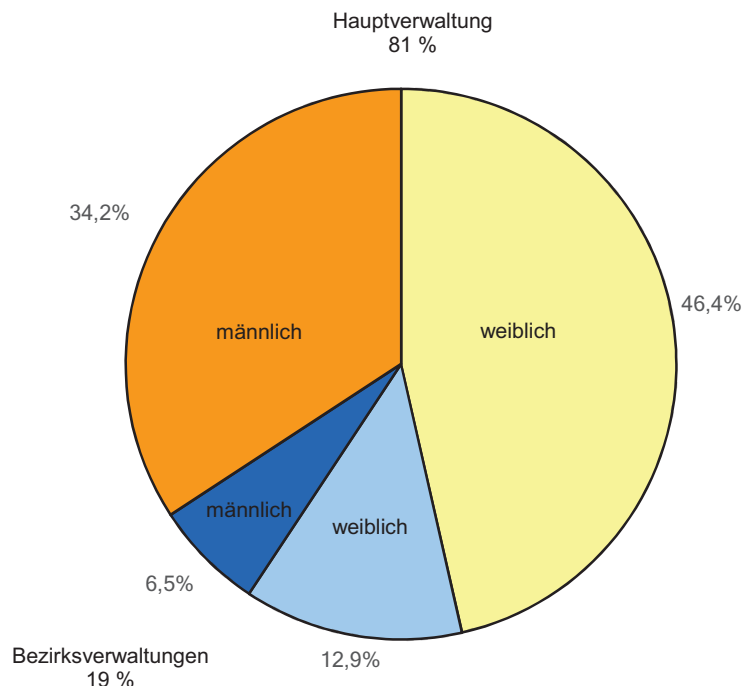


Abbildung 9: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2017 nach Verwaltungsbereichen und Geschlecht (Quelle: PStat im Januar 2017)

Das Verhältnis von Frauen und Männern an der Gesamtbeschäftigtenzahl im unmittelbaren Landesdienst Berlin ist gegenüber dem Vorjahr nahezu gleich geblieben (59,3 % Frauen, 40,7 % Männer, im Vorjahr: 59,4 % Frauen, 40,6 % Männer). Weiterhin unverändert ist der in den Bezirksverwaltungen deutlich höhere Anteil an weiblichen Beschäftigten (66,5 % w, 33,5 % m) im Vergleich zur Hauptverwaltung (57,6 % w, 42,4 % m).



## Beschäftigtenzahlen differenziert nach Arbeitszeit(-modellen)

| Merkmal                      | Beschäftigte |        |        |        |        |        |        |
|------------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                              | 2017         | 2016   | 2015   | 2014   | 2013   | 2012   | 2011   |
| <b>Arbeitszeit</b>           |              |        |        |        |        |        |        |
| Vollzeit                     | 92 671       | 90 927 | 90 262 | 89 144 | 89 353 | 89 855 | 90 292 |
| Teilzeit                     | 23 907       | 22 403 | 21 949 | 22 368 | 22 971 | 23 538 | 23 925 |
| Teilzeit ohne Altersteilzeit | 23 079       | 21 124 | 20 116 | 19 695 | 19 414 | 19 015 | 18 459 |
| Altersteilzeit               | 828          | 1 279  | 1 833  | 2 673  | 3 557  | 4 523  | 5 466  |
| Teilzeitquote in %           | 20,5         | 19,8   | 19,6   | 20,1   | 20,5   | 20,8   | 20,9   |



Abbildung 10: Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2017 (Quelle: PStat im Januar 2017)

Die Teilzeitquote ist mit Datenstand Januar 2017 (20,5 %) im Vergleich zum Vorjahr (19,8 %) erneut gestiegen und hat damit den Stand von 2013 wieder erreicht.

Die Zahl der Beschäftigten in Altersteilzeit fällt kontinuierlich, während die Zahl der Beschäftigten in Teilzeit ohne Altersteilzeit weiter steigt. Diese Entwicklung hält seit dem Jahr 2011 an. [Der Anteil männlicher Beschäftigter in Teilzeitarbeit wird nicht ausgewiesen. Perspektivisch wäre es wünschenswert, auch diesen Anteil zu erfassen, da er Hinweise auf die geschlechterspezifische Inanspruchnahme dieses Instrumentes flexibler Arbeitszeitgestaltung gibt.

## Schwerbehindertenquote gemäß § 71 SGB IX (Benchmarking Personalmanagement)

### **Steuerungsziel:**

Bereitstellung von Arbeitsplätzen für schwerbehinderte und gleichgestellte Menschen

### **Indikator B2:**

Schwerbehindertenquote gemäß § 71 SGB IX.

Die Landesquote (Vorgabe: 5 %) wird mit 8,04 % wie auch im Vorjahr (8,31 %) für die Berliner Landesverwaltung insgesamt erfüllt und ist im Vergleich zum Vorjahr leicht gefallen. Der Indikator wird inhaltlich unverändert mitgeführt, da er über den Grad der Umsetzung des ge-

samtgesellschaftlichen Auftrages der Inklusion im Kontext des Zugangs zum öffentlichen Dienst des Landes Berlin informiert.

| Zusammenfassung Arbeitgeber für Anzeigeverfahren 2009 - 2016                        |             |             |             |             |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Dienststelle  | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        |
| Abgeordnetenhaus  | 5,60        | 6,78        | 6,78        | 8,41        | 8,92        | 7,39        | 6,25        | 5,18        |
| Der Regierende Bürgermeister von Berlin - Senatskanzlei -                           | 6,89        | 7,80        | 8,49        | 7,50        | 8,67        | 9,50        | 9,77        | 10,14       |
| Senatsverwaltung für Inneres und Sport  | 7,98        | 8,53        | 8,60        | 8,49        | 9,37        | 8,91        | 8,88        | 8,17        |
| Der Polizeipräsident in Berlin  | 4,87        | 5,04        | 5,25        | 5,31        | 5,46        | 5,53        | 5,57        | 5,54        |
| Berliner Feuerwehr  | 2,56        | 2,66        | 2,92        | 3,23        | 6,29        | 3,56        | 3,57        | 3,60        |
| Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten (LVw A Bln)                       | 14,28       | 13,60       | 13,30       | 13,26       | 13,55       | 13,68       | 13,63       | 12,03       |
| Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz                                   | 5,38        | 5,61        | 5,51        | 5,55        | 5,84        | 6,50        | 6,79        | 6,61        |
| Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft                               | 6,42        | 6,70        | 6,79        | 6,98        | 7,08        | 7,18        | 6,98        | 6,64        |
| Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales  | 6,16        | 6,36        | 6,29        | 15,78       | 16,34       | 16,95       | 16,42       | 14,85       |
| Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen                                 | 14,60       | 14,85       | 15,36       | 9,65        | 10,71       | 10,92       | 10,82       | 10,21       |
| Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt                                    | 10,06       | 10,09       | 9,31        | 9,57        | 10,07       | 9,89        | 9,32        | 9,07        |
| Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung                          | 12,87       | 12,79       | 13,00       | 12,99       | 12,97       | 12,15       | 12,49       | 12,61       |
| Senatsverwaltung für Finanzen   | 8,38        | 8,61        | 8,83        | 9,21        | 9,58        | 11,17       | 10,71       | 10,46       |
| Ehemaliges Zentrales Personalüberhangmanagement                                     | 21,87       | 25,00       | 23,39       | 27,13       | 31,59       | -           | -           | -           |
| Landesarbeitsgericht Bln-Brdg. - ehemals in Sen. Arbeit, Int. und Frauen integriert | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | 11,18       |
| Die Präsidentin des Rechnungshofs von Berlin  | 7,94        | 7,68        | 7,87        | 8,10        | 7,16        | 8,07        | 8,07        | 8,72        |
| ITDZ  | 10,23       | 10,23       | 10,25       | 9,83        | 9,06        | 8,35        | 9,33        | 9,84        |
| Berliner Beauftragter für Datenschutz und Informationsfreiheit                      | 2,35        | 1,00        | 1,00        | 1,00        | 1,00        | 1,00        | 3,93        | 3,87        |
| Bezirksamt Mitte  | 11,26       | 11,99       | 11,89       | 12,96       | 13,49       | 13,97       | 13,59       | 13,04       |
| Bezirksamt Pankow   | 11,58       | 12,23       | 12,45       | 12,61       | 12,76       | 13,06       | 13,15       | 13,20       |
| Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg   | 12,52       | 12,48       | 12,75       | 12,81       | 13,40       | 13,57       | 13,72       | 12,81       |
| Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf   | 12,12       | 12,30       | 12,68       | 13,40       | 13,85       | 13,86       | 13,50       | 13,36       |
| Bezirksamt Spandau  | 11,87       | 11,81       | 12,13       | 12,47       | 12,55       | 12,06       | 12,01       | 10,24       |
| Bezirksamt Steglitz-Zehlendorf  | 11,01       | 11,13       | 11,28       | 12,12       | 12,42       | 11,07       | 13,04       | 12,38       |
| Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg   | 11,18       | 10,94       | 10,62       | 11,20       | 11,82       | 11,80       | 11,81       | 11,62       |
| Bezirksamt Neukölln   | 11,70       | 11,95       | 11,32       | 11,95       | 11,97       | 11,12       | 10,35       | 9,83        |
| Bezirksamt Treptow -Köpenick  | 10,17       | 10,53       | 10,82       | 11,02       | 11,18       | 11,47       | 11,26       | 11,27       |
| Bezirksamt Lichtenberg  | 10,90       | 11,67       | 12,07       | 12,23       | 12,75       | 12,18       | 11,59       | 11,64       |
| Bezirksamt Reinickendorf  | 12,42       | 13,00       | 12,99       | 13,36       | 13,75       | 14,38       | 14,24       | 12,91       |
| Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf  | 12,34       | 13,41       | 13,72       | 14,15       | 14,47       | 15,09       | 15,71       | 16,21       |
| Krankenhaus des Maßregelvollzugs  | 8,14        | 8,10        | 7,64        | 7,55        | 7,85        | 8,16        | 8,41        | 7,58        |
| Landesbetrieb für Gebäudebewirtschaftung  | 19,36       | 20,43       | 20,18       | 19,20       | 33,37       | 31,87       | 29,03       | 28,98       |
| Deutsches Theater Berlin/ Staatstheater des Landes Berlin                           | 4,47        | 5,43        | 6,12        | 5,89        | 5,94        | 5,78        | 6,14        | 4,78        |
| Volksbühne  | 4,46        | 4,32        | 3,07        | 2,86        | 2,74        | 2,14        | 2,59        | 2,71        |
| Maxim Gorki Theater Berlin  | 3,80        | 3,32        | 3,70        | 3,63        | 3,73        | 2,66        | 3,00        | 3,60        |
| Theater an der Parkaue - Junges Staatstheater Berlin                                | 3,22        | 3,03        | 2,24        | 2,81        | 2,91        | 1,13        | 1,50        | 2,29        |
| Konzerthaus Berlin  | 2,61        | 2,09        | 2,10        | 1,88        | 1,47        | 1,33        | 1,50        | 2,89        |
| Staatliche Münze Berlin   | 2,75        | 4,28        | 4,10        | 4,04        | 6,01        | 5,88        | 5,19        | 5,78        |
| Pflegeeinrichtung Tempelhof   | 7,32        | 8,71        | 9,21        | -           | -           | -           | -           | -           |
| Bezirksamt Lichtenberg - Verbund Lichtenberger Seniorenheime -                      | 6,54        | 6,97        | 6,85        | 6,92        | 7,03        | 7,53        | 7,65        | 8,03        |
| Kindergärten NordOst - Eigenbetrieb von Berlin                                      | 9,30        | 9,50        | 9,83        | 10,13       | 11,22       | 11,20       | 11,34       | 11,46       |
| Kindertagesstätten SüdOst - Eigenbetrieb von Berlin                                 | 5,57        | 5,89        | 6,31        | 5,89        | 5,92        | 6,35        | 6,47        | 6,68        |
| Kindertagesstätten Nordwest - Eigenbetrieb von Berlin                               | 7,52        | 6,61        | 5,03        | 6,62        | 6,39        | 7,18        | 8,12        | 7,90        |
| Kindertagesstätte Berlin Süd-West   | 7,45        | 7,10        | 6,67        | 6,39        | 6,22        | 6,61        | 6,77        | 6,85        |
| Kindergärten City - Eigenbetrieb von Berlin   | 7,50        | 7,06        | 8,85        | 6,28        | 6,64        | 7,13        | 7,68        | 7,72        |
| <b>Gesamt</b>   | <b>7,89</b> | <b>8,11</b> | <b>8,18</b> | <b>8,28</b> | <b>8,42</b> | <b>8,41</b> | <b>8,31</b> | <b>8,04</b> |

Abbildung 11: Schwerbehindertenquote im Mehrjahresvergleich (2009 - 2016) gemäß § 71 SGB IX (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Anzeigeverfahrens der Arbeitgeber)

## Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an den neu von außen Eingestellten (Benchmarking Personalmanagement)

### **Steuerungsziel:**

Einbeziehung von Menschen mit Migrationshintergrund in den Personalbestand

### **Indikator B3:**

Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an allen seit 01.01. neu von außen eingestellten Beschäftigten.

Aufgrund der besonderen Bedeutung der integrationspolitischen Zielstellung für die Personalmanagementstrategie des Landes Berlin wurde in Abstimmung mit dem Beauftragten des

Senats für Integration und Migration bereits 2008 das Ziel "*Angemessene Einbeziehung von Menschen mit Migrationshintergrund in den Personalbestand*" und 2009 der Indikator „*Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an allen seit 01.01. neu von außen eingestellten Beschäftigten in %*“ in die Gesamtbetrachtung des landesweiten Benchmarking Personalmanagement aufgenommen. Es wurde vereinbart, für die Ist-Werte der Behörden grundsätzlich auf die dort erhobenen Daten im Rahmen der dezentralen Personalverantwortung zurückzugreifen. Auf der Basis eines freiwilligen Verfahrens werden daher seit 2006 Daten über den Anteil der neu eingestellten **Auszubildenden mit Migrationshintergrund** erhoben. Diese Erhebung erfolgt im Auftrag des Beauftragten des Senats für Integration und Migration und in Abstimmung mit den für die Ausbildung im Land Berlin zuständigen Stellen durch das Berufliche Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten (BQN). Die Daten der Erhebung liegen auch den Darstellungen in diesem Bericht zu Grunde.

### Methodik der Erfassung

Die Statistik basiert auf einer Datenerhebung, die im Rahmen der Kampagne „Berlin braucht dich!“ durchgeführt wird. Datenquellen sind die Angaben der Ausbildungsbetriebe oder durch BQN Berlin ausgewertete Fragebögen. Als Erhebungsinstrument wird seit 2010 ein Fragebogen für Auszubildende eingesetzt. Die Angaben erfolgen anonym und freiwillig. Der Erfassung des Migrationshintergrunds liegt die gesetzliche Definition gemäß (§ 6) der Migrationshintergrund-Erhebungsverordnung – MighEV zugrunde. Hiernach liegt ein Migrationshintergrund dann vor, wenn

- die Person nicht die deutsche Staatsangehörigkeit besitzt oder
- der Geburtsort der Person außerhalb der heutigen Grenzen der Bundesrepublik Deutschland liegt und eine Zuwanderung in das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland nach 1949 erfolgte oder
- der Geburtsort mindestens eines Elternteiles der Person außerhalb der heutigen Grenzen der Bundesrepublik Deutschland liegt sowie eine Zuwanderung dieses Elternteiles in das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland nach 1949 erfolgte.

### Erläuterung der Ergebnisse

Bei der Interpretation sämtlicher Ergebnisse ist weiterhin zu berücksichtigen, dass sich die Methodik der Erfassung des Migrationshintergrundes im Berichtsjahr 2014 geändert hat. In früheren Jahren wurde der Erhebung das Berliner Partizipations- und Integrationsgesetz zugrunde gelegt, welches die Staatsbürgerschaft der Eltern als zusätzliches Kriterium für einen Migrationshintergrund definiert. Mit dessen Wegfall in der MighEV reduziert sich auch die Zahl derer, die bei der Erhebung des Migrationshintergrundes erfasst werden.

## Auszubildende

| Ausbildungs-<br>behörde                                   | 2006        | 2007         | 2008         | 2009         | 2010         | 2011         | 2012          | 2013          | 2014         | 2015         | 2016          |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| Senatsverwaltung für Inneres und Sport                    | k.A.        | 24,0%        | 21,6%        | 24,1%        | 25,0%        | 24,6%        | 25,2%         | 25,4%         | 27,9%        | 16,2%        | 7,0%          |
| Freie Universität   | k.A.        | 11,1%        | 9,4%         | 6,3%         | 9,4%         | 14,3%        | 8,8%          | 11,4%         | 22,2%        | 10,5%        | 13,3%         |
| Humboldt Universität                                      | 4,0%        | 4,0%         | 3,7%         | 14,8%        | 8,0%         | 16,0%        | 18,5%         | 20,0%         | 4,3%         | 14,8%        | 4,2%          |
| BA Charlottenburg-<br>Wilmersdorf                         | 2,3%        | 4,4%         | 9,3%         | 8,3%         | 10,2%        | 8,7%         | 29,2%         | 7,1%          | 21,1%        | 4,8%         | *             |
| BA Friedrichshain-<br>Kreuzberg                           | 35,7%       | 35,7%        | 42,9%        | 52,2%        | 37,5%        | 35,5%        | 52,2%         | 33,3%         | 10,0%        | 29,4%        | 57,1%         |
| BA Lichtenberg  | 25,81<br>%  | 18,2%        | 27,8%        | 15,4%        | 10,7%        | 12,0%        | 14,3%         | 8,0%          | 8,7%         | 5,0%         | 8,3%          |
| BA Marzahn-<br>Hellersdorf                                | 0,0%        | 9,5%         | 13,6%        | 4,8%         | 9,5%         | 9,1%         | 18,2%         | 43,5%         | 11,1%        | 8,7%         | *             |
| BA Mitte  | 1,6%        | 3,2%         | 13,5%        | 17,5%        | 10,5%        | 30,0%        | 0,0%          | 11,1%         | 33,3%        | 14,3%        | 16,1%         |
| BA Neukölln   | 35,5%       | 34,9%        | 32,3%        | 24,1%        | 37,5%        | 30,8%        | 23,5%         | 29,4%         | 32,0%        | 13,8%        | 26,7%         |
| BA Pankow   | 3,7%        | 0%           | 5,6%         | 25,0%        | 14,3%        | 8,0%         | 20,7%         | 15,8%         | 28,6%        | 20,0%        | 11,8%         |
| BA Reinickendorf  | 37,5%       | 42,9%        | 23,5%        | 33,3%        | 33,3%        | 21,4%        | 11,1%         | 8,3%          | 12,0%        | 19,0%        | *             |
| BA Spandau  | k.A.        | 20,0%        | 17,7%        | 13,6%        | 30,0%        | 6,7%         | 15,8%         | 50,0%         | 6,7%         | 26,7%        | 11,1%         |
| BA Steglitz-<br>Zehlendorf                                | 13,3%       | 21,7%        | 5,3%         | 14,3%        | 33,3%        | 0%           | 15,0%         | 9,5%          | 4,2%         | 15,0%        | 20,0%         |
| BA Tempelhof-<br>Schöneberg                               | 10,0%       | 0%           | 31,6%        | 29,4%        | 20,0%        | 22,7%        | 18,2%         | 35,0%         | 33,3%        | 20,8%        | 27,8%         |
| BA Treptow-Köpenick                                       | 5,6%        | 7,7%         | 4,5%         | 9,1%         | 36,4%        | 8,7%         | 5,3%          | 15,0%         | 5,6%         | 5,6          | 0,0%          |
| Der Polizeipräsident<br>in Berlin**                       | 6,7%        | 11,7%        | 10,7%        | 19,7%        | 18,8%        | 17,4%        | 22,6%         | 22,8%         | 22,6%        | 26,8%        | 32,1%         |
| <b>Gesamt (TN Befragung 2006-2016)***</b>                 | <b>8,7%</b> | <b>13,5%</b> | <b>14,3%</b> | <b>19,5%</b> | <b>19,1%</b> | <b>17,8%</b> | <b>21,8 %</b> | <b>21,9 %</b> | <b>20,5%</b> | <b>21,4%</b> | <b>25,9 %</b> |
| Senatsverwaltung für Finanzen                             | k.A.        | k.A.         | k.A.         | 6,8%         | 11,5%        | 14,3%        | 21,6%         | k.A.          | 8,6%         | 18,2%        | 13,8%         |
| Senatsverwaltung für Justiz<br>(Justizvollzug)            | k.A.        | k.A.         | k.A.         | 12,3%        | 12,6%        | 15,0%        | k.A.          | 0,0           | 17,3%        | 6,1%         | 16,7%         |
| Senatsverwaltung für Justiz<br>(Kammergericht)            | k.A.        | k.A.         | k.A.         | k.A.         | 5,6%         | 29,2%        | 10,7%         | 4,5%          | 20,0%        | 15,5%        | 20,5%         |
| Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und<br>Umweltschutz | k.A.        | k.A.         | k.A.         | k.A.         | k.A.         | k.A.         | k.A.          | k.A.          | k.A.         | 0,0%         | 0,0%          |
| Berliner Feuerwehr  | k.A.        | k.A.         | k.A.         | k.A.         | k.A.         | k.A.         | 3,7%          | 1,0%          | 6,2%         | k.A.         | *             |
| <b>Ausbildungsbehörden gesamt</b>                         | <b>8,7%</b> | <b>13,5</b>  | <b>14,3</b>  | <b>17,3%</b> | <b>16,6%</b> | <b>17,5%</b> | <b>19,3%</b>  | <b>18,8%</b>  | <b>17,6%</b> | <b>19,5%</b> | <b>23,0</b>   |

\*Aufgrund fehlender Angaben zur Gesamtzahl keine Prozentwerte möglich

\*\*Der auf Freiwilligkeit basierenden Abfrage der Bewerbungsabgabe liegt folgende Definition zugrunde: Menschen mit Migrationshintergrund sind

1. Personen, die eine andere als die deutsche Staatsangehörigkeit haben oder hatten
2. Personen, bei denen mindestens ein Elternteil eine andere als die deutsche Staatsangehörigkeit hat oder hatte.

\*\*\* Befragungs-TN seit 2006: SenInnSport, Polizei, Bezirksamter, FU, HU

Abbildung 12: Entwicklung des Anteils neuer Auszubildender mit Migrationshintergrund im Öffentlichen Dienst Berlins nach Ausbildungsbehörden und Migrationshintergrund 2006 – 2016 (Quelle: BQN im Juli 2017)

Bei der Gesamtheit der befragten Behörden ist der Anteil neu eingestellter Auszubildender mit Migrationshintergrund mit 23,0 % auf dem höchsten Niveau seit 2006.

Die mit Abstand höchste Quote weist das Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg auf, gefolgt von dem Polizeipräsidenten in Berlin.

## Beschäftigtenzahlen differenziert nach Verwaltungsbereichen und Laufbahngruppenzugehörigkeit<sup>3</sup>

| Auf der Basis der Beschäftigtenzahlen im Januar 2017 | Verwaltungsebene |                     |
|--|------------------|---------------------|
|  | Hauptverwaltung  | Bezirksverwaltungen |
| insgesamt  | 94.030           | 22 548              |
| höherer Dienst                                       | 18.293           | 1.164               |
| gehobener Dienst                                     | 47.251           | 12.172              |
| mittlerer Dienst                                     | 26.267           | 7.349               |
| einfacher Dienst                                     | 2.192            | 1.837               |
| Sonstige   | 27               | 26                  |

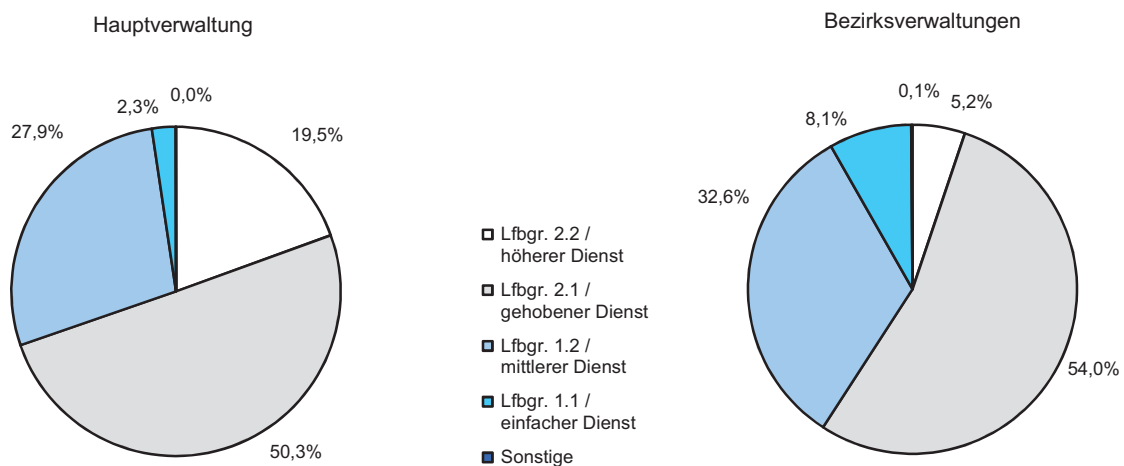


Abbildung 13: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2017 nach Laufbahngruppen und Verwaltungsbereichen (Quelle: PStat im Januar 2017)

Die Beschäftigtenstruktur nach Laufbahngruppenzugehörigkeit in der Hauptverwaltung und der Bezirksverwaltung ist im Vergleich zu den Vorjahren erneut nahezu gleich geblieben. Die gehobene und die mittlere Funktionsebene stellen in Summe weiterhin den größten Anteil der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin (78,2 % HV, 86,6 % BV).

<sup>3</sup> Aufgrund der besseren Lesbarkeit werden an dieser Stelle die Begriffe „höherer Dienst“ für das zweite Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 bzw. „gehobener Dienst“ für das erste Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 verwendet. Dies gilt für den „mittleren“ und „einfachen Dienst“ analog.

## Beschäftigtenzahlen differenziert nach Altersgruppen

| Verwaltungsbereich  | Beschäftigte | Altersgruppe von ... bis unter ... Jahre |         |         |         |         |         |         |         |              |
|---------------------|--------------|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|
|                     |              | unter 25                                 | 25 - 30 | 30 - 35 | 35 - 40 | 40 - 45 | 45 - 50 | 50 - 55 | 55 - 60 | 60 und älter |
| <b>2017</b>         |              |  |         |         |         |         |         |         |         |              |
| Insgesamt           | 116 578      | 926                                      | 5 876   | 9 888   | 11 004  | 10 887  | 15 901  | 22 499  | 20 903  | 18 694       |
| Hauptverwaltung     | 94 030       | 682                                      | 4 806   | 8 623   | 9 686   | 9 175   | 13 178  | 17 871  | 16 045  | 13 964       |
| Bezirksverwaltungen | 22 548       | 244                                      | 1 070   | 1 265   | 1 318   | 1 712   | 2 723   | 4 628   | 4 858   | 4 730        |
| <b>2006</b>         |              |  |         |         |         |         |         |         |         |              |
| Insgesamt           | 124 852      | 540                                      | 3 506   | 7 482   | 15 376  | 22 832  | 21 626  | 21 506  | 20 329  | 11 655       |
| Hauptverwaltung     | 96 780       | 383                                      | 2 956   | 6 126   | 12 536  | 17 898  | 16 418  | 16 129  | 15 482  | 8 852        |
| Bezirksverwaltungen | 28 072       | 157                                      | 550     | 1 356   | 2 840   | 4 934   | 5 208   | 5 377   | 4 847   | 2 803        |

Abbildung 14: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2017 und im Januar 2006 nach Verwaltungsbereichen und Altersgruppen (Quelle: PStat im Januar 2017)

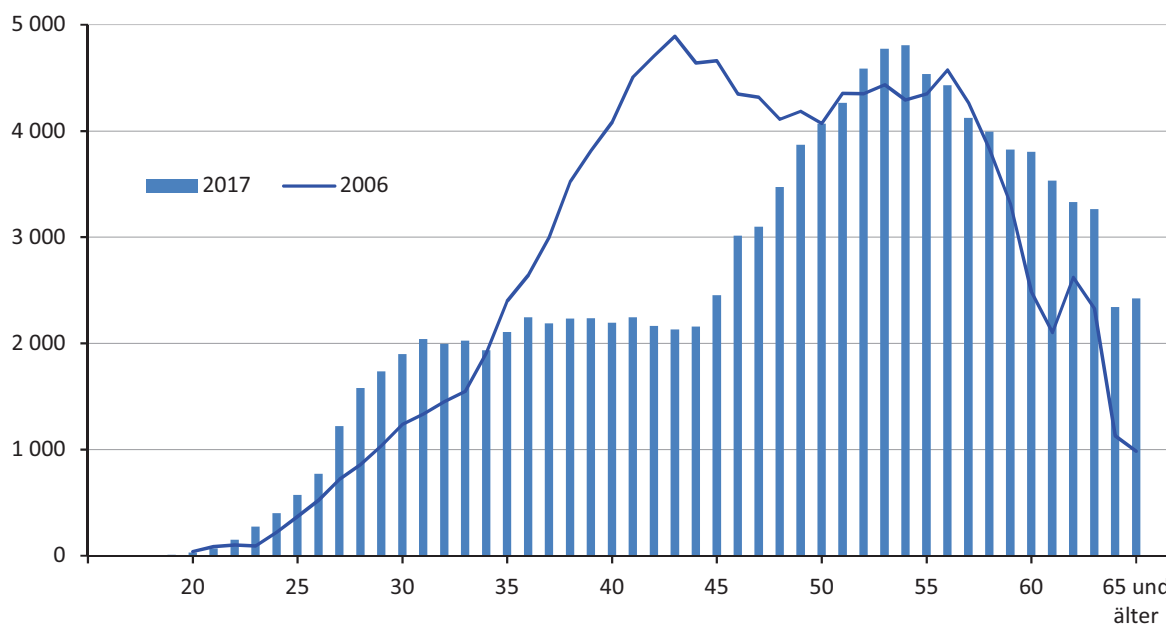


Abbildung 15: Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2017 und im Januar 2006 nach Altersjahren (Quelle: PStat im Januar 2017)

Der Altersdurchschnitt im unmittelbaren Landesdienst der Berliner Verwaltung ist bei landesweiter Betrachtung im Vergleich mit 48,4 Jahren nahezu gleich geblieben (48,8 Jahre in 2016). Differenziert betrachtet beträgt das Durchschnittsalter der Beschäftigten in der Hauptverwaltung 47,9 Jahre, in der Bezirksverwaltung 50,4 Jahre.

Die vorstehende Grafik (sog. „Altershut“) zeigt für die Berliner Verwaltung weiterhin ein altersbezogenes Ungleichgewicht auf. Im Vergleich zum Jahr 2006 ist der Anteil der Beschäftigten zwischen 35 bis 50 Jahren im Januar 2017 deutlich niedriger, der Anteil der über 60-Jährigen deutlich erhöht.

Das **Benchmarking Personalmanagement** liefert zur Altersstruktur in den einzelnen Behörden die folgenden Ergebnisse:

Das Strategische Zielfeld B „Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit“ beinhaltet unter anderem das Steuerungsziel „Altersstruktur des öffentlichen Dienstes, die der Altersstruktur der in Berlin wohnenden Erwerbspersonen entspricht“ (B4). Das Benchmarking Personalmanagement weist Daten zur Altersstruktur der Beschäftigten hinsichtlich des Anteils der unter 30-jährigen und über 60-jährigen Beschäftigten zum Stichtag 31.12.2016 in den Berliner Dienststellen aus:

**Steuerungsziel:**

Altersstruktur des öffentlichen Dienstes, die der Altersstruktur der in Berlin wohnenden Erwerbspersonen entspricht

**Indikator B4:**

Anteil der Beschäftigten bis zum vollendeten 30. Lebensjahr und ab Beginn des 61. Lebensjahres an allen unbefristet aktiven Beschäftigten zum Stichtag 31.12. in %

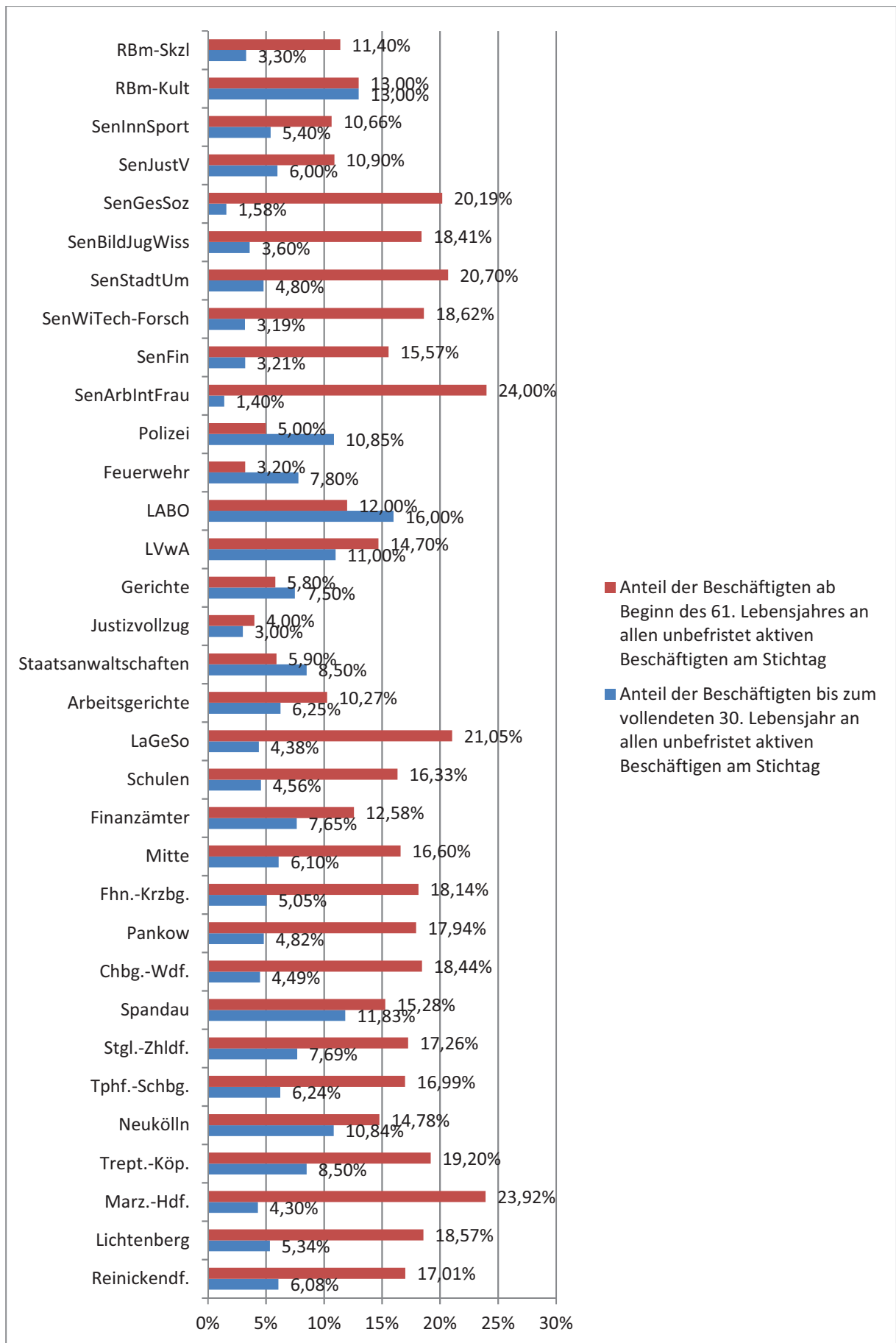


Abbildung 16: Anteil der bis 30-jährigen sowie der über 60-jährigen in den Berliner Dienststellen (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016)



### **Beschäftigtenanteil bis zum vollendeten 30. Lebensjahr**

Bei Betrachtung der Anteile je Behörde weist die Ebene der Senatsdienststellen beim Beschäftigtenanteil bis zum vollendeten 30. Lebensjahr insgesamt die niedrigsten Prozentwerte aus.

Im Vergleich ergeben sich nach dem landesweiten Benchmarking Personalmanagement für die Berichtsjahre 2012 bis 2016 in der Gesamtbetrachtung folgende **Mediane**:

|             | <b>Median<br/>Hauptverwaltung</b> | <b>Median<br/>nachgeordnete Behörden</b> | <b>Median<br/>Bezirksämter</b> |
|-------------|-----------------------------------|--|--------------------------------|
| <b>2012</b> | 1,6 %                             | 5,48 %                                   | 1,94 %                         |
| <b>2013</b> | 1,63 %                            | 5,99 %                                   | 2,66 %                         |
| <b>2014</b> | 2,3 %                             | 7,05 %                                   | 3,33 %                         |
| <b>2015</b> | 2,43 %                            | 7,75 %                                   | 4,52 %                         |
| <b>2016</b> | 3,45 %                            | 7,65 %                                   | 6,09 %                         |

Die Mediane für den Anteil der Beschäftigten bis zum vollendeten 30. Lebensjahr an der Gesamtbeschäftigtenzahl sind auf der Ebene der Hauptverwaltung und auf der Ebene der Bezirksverwaltung weiter gestiegen, auf der Ebene der nachgeordneten Behörde auf dem im Vergleich zu den anderen Ebenen bisher höchstem Niveau nahezu konstant geblieben.

### **Beschäftigtenanteil ab dem 61. Lebensjahr**

Insgesamt ist der Anteil der Beschäftigten ab dem 61. Lebensjahr in den Senatsdienststellen und den Bezirksämtern weiterhin deutlich höher als in den nachgeordneten Behörden.

Im Vergleich ergeben sich nach dem landesweiten Benchmarking Personalmanagement für die Berichtsjahre 2012 bis 2016 in der Gesamtbetrachtung folgende **Mediane**:

|             | <b>Median<br/>Hauptverwaltung</b> | <b>Median<br/>nachgeordnete Behörden</b> | <b>Median<br/>Bezirksämter</b> |
|-------------|-----------------------------------|--|--------------------------------|
| <b>2012</b> | 16,4 %                            | 7,3 %                                    | 15,09 %                        |
| <b>2013</b> | 18,44 %                           | 7,6 %                                    | 17,01 %                        |
| <b>2014</b> | 17,98 %                           | 6,5 %                                    | 17,49 %                        |
| <b>2015</b> | 16,74 %                           | 7,0 %                                    | 17,65 %                        |
| <b>2016</b> | 16,99 %                           | 10,27 %                                  | 17,6 %                         |

Im Vergleich der Mediane ist der Prozentwert für den Anteil der Beschäftigten ab dem 61. Lebensjahr auf den Ebenen der Haupt- und Bezirksverwaltung insgesamt nahezu gleichgeblieben. Auf der Ebene der nachgeordneten Behörden hat sich der entsprechende Median erhöht.

Das Steuerungsziel des Indikators B4 ist eine Altersstruktur des öffentlichen Dienstes, die der Altersstruktur der in Berlin wohnenden Erwerbspersonen entspricht. Statistische Zahlen zu der Altersstruktur der Erwerbstätigen in Berlin finden sich im Mikrozensus 2016 des Amtes für Statistik Berlin-Brandenburg ( [www.statistik-berlin-brandenburg.de](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de) ). Die Altersgruppe der 15- bis unter 30-Jährigen beträgt demnach 19,5 %, die Altersgruppe der 60- bis unter 65-Jährigen 6,4 % der Erwerbstätigen im Land Berlin. Die jüngeren Einwohnenden bilden eine deutlich größere Gruppe als die älteren (ca. das Dreifache). Auch wenn die Einteilung der Altersgruppen nicht identisch mit der im Benchmarking Personalmanagement verwendeten ist, gibt die Betrachtung dennoch Aufschluss über Diskrepanzen. Das Verhältnis der genannten Altersgruppen im Mikrozensus 2016 spiegelt sich in der Altersstruktur des öffentlichen Dienstes in Berlin gemäß dem Indikator B4 nicht entsprechend wieder. Dort zeigt sich auch für 2016, dass in nahezu allen beteiligten Behörden der Anteil der älteren Beschäftigten (ab dem 61. Lebensjahr) im Vergleich zu den jüngeren Beschäftigten (bis zum 30. Lebensjahr) höher bzw. im Verhältnis zu hoch ist. Die Notwendigkeit, verstärkt Nachwuchskräfte für den öffentlichen Dienst zu gewinnen und zu binden, ist im statistischen Vergleich weiterhin deutlich erkennbar.

## Vorausberechnung der bis 2024 altersbedingt ausscheidenden Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst<sup>4</sup>

| Verwaltungsbereich       | Beschäftigte Januar 2017 | bis einschl. 2016 | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | absolut | in % |
|--------------------------|--------------------------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|------|
| <b>insgesamt</b>         | 116 578                  | 2 587             | 2 741 | 3 771 | 3 895 | 3 776 | 3 979 | 4 065 | 4 138 | 4 302 | 33 254  | 28,5 |
| <b>Hauptverwaltung</b>   | 94 030                   | 2 027             | 2 146 | 2 902 | 3 027 | 2 896 | 3 021 | 3 146 | 3 209 | 3 332 | 25 706  | 27,3 |
| <b>Bezirksverwaltung</b> | 22 548                   | 560               | 595   | 869   | 868   | 880   | 958   | 919   | 929   | 970   | 7 548   | 33,5 |

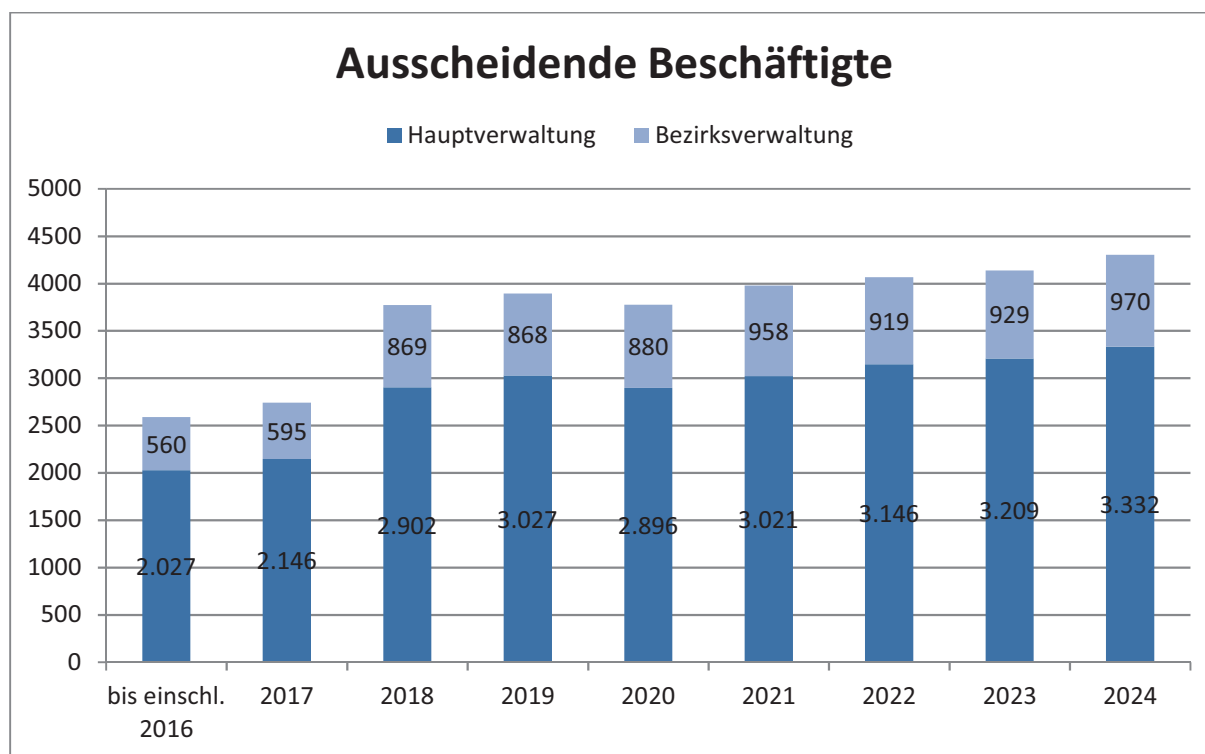


Abbildung 17: Vorausberechnung der altersbedingt ausscheidenden Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin von 2016 bis 2024 (eigene Darstellung auf der Datenbasis PStat im Januar 2017)

Insgesamt befinden sich derzeit 116.578 Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst der Berliner Verwaltung, von denen bis zum Jahr 2024 33.254 Beschäftigte altersbedingt ausscheiden. Diese Zahl entspricht **mehr als einem Viertel der Beschäftigten (28,5 %), die bis 2024 altersbedingt den Landesdienst Berlin verlässt!** Der Prognosewert ist somit im Vergleich zu dem vorjährigen Wert von 25,2 % bis zum Jahr 2022 weiter gestiegen. Im Bereich der Stellenbesetzungen und der Nachwuchsgewinnung besteht somit weiterhin ein dringender Handlungsbedarf.

## 1.2 Strukturdaten „Führungskräfte in der Berliner Verwaltung“

Nach der Vorstellung der allgemeinen Personalstrukturdaten für die unmittelbare Berliner Landesverwaltung soll der Blick wiederum auf das besonders wichtige Personalmanagementthema „Führung“ und auf diesbezügliche strukturelle Kennzahlen geworfen werden.

<sup>4</sup> Annahme: Ausscheiden mit 64 Jahren, im Vollzugsbereich mit 61 Jahren

Relevante Statistiken, die im Land Berlin zentral vorgehalten werden, sind in diesem Zusammenhang

- die Vorausberechnung: Ausgewählte Beschäftigte und Vollzeitäquivalente der bis 2024 altersbedingt **ausscheidenden Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin** auf Basis der Beschäftigungszahlen Januar 2017 nach Verwaltungsbereichen und Bezirken von PStat sowie
- die statistischen Daten der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen zur Umsetzung des Berliner Landesgleichstellungsgesetzes zum **Anteil der Frauen in Führungspositionen** zum Stichtag 30.06.2016.

### **Vorausberechnung für den Beschäftigtenbereich des höheren Dienstes 2017 – 2024**

In der nachstehenden Betrachtung werden nur Beschäftigte des ehemaligen höheren Dienstes (Beamtinnen und Beamte der Besoldungsstufen A13 bis A 16 und B2 und höher sowie Tarifbeschäftigte mit den Entgeltstufen E 13 bis E 15Ü sowie außertariflich Beschäftigte) einbezogen. Seit kurzer Zeit ist eine Trennung der Lehrkräfte nach E 13 TV-L möglich. Da diese keine Führungskräfte darstellen, wurden sie in der Auswertung nicht berücksichtigt. Hierdurch erklärt sich der starke Rückgang des Personalbestandes in der Hauptverwaltung gegenüber dem Vorjahr.

Zudem werden ausschließlich altersbedingte Abgänge in der vorliegenden Vorausberechnung berücksichtigt. Weitere Ein- und Austrittsfälle in den unmittelbaren Landesdienst Berlin wurden nicht mit erfasst.

Die Darstellung beruht auf der Annahme, dass die Beschäftigten mit durchschnittlich 64 Jahren aus dem aktiven Dienst ausscheiden und Beamte/Beamtinnen der Polizei, der Feuerwehr und des Justizvollzugs mit 61 Jahren. Entsprechend dem Personalstrukturstatistikgesetz werden Beschäftigte des Abgeordnetenhauses, des Berliner Rechnungshofs sowie des Berliner Datenschutzbeauftragten nicht mitausgewiesen.

Aufgrund der Neuressortierung in 2016 mit in der Folge personeller Ressourcenverlagerung und entsprechenden Umbuchungen, die noch nicht abgeschlossen sind, ist die Auswertung in der neuen Struktur der Hauptverwaltung zum Zeitpunkt der Tabellenerstellung nicht möglich gewesen.

Gemäß der nachfolgenden Vorausberechnung der Statistikstelle Personal im Januar 2017 werden landesweit bis zum Jahr 2025 29 Prozent der Beschäftigten im höheren Dienst (Durchschnittsalter im Januar 2017: 48,4 Jahre) die unmittelbare Berliner Landesverwaltung altersbedingt verlassen. Auf der Ebene der Hauptverwaltung beträgt der Prozentsatz 27,8 Prozent und ist damit wie im Vorjahr unter dem insgesamt prognostizierten Wert. In den Bezirksverwaltungen ist dieser Wert mit 45,2 Prozent weiterhin deutlich über dem Gesamtwert.

Den höchsten Wert verzeichnet bei den Bezirksverwaltungen das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf mit 58,3 Prozent.

Die Gruppe des ehemals höheren Dienstes ist nicht deckungsgleich mit dem Kreis der Führungskräfte. Insbesondere Beschäftigte der gehobenen, teilweise auch Beschäftigte der mittleren Funktionsebene nehmen vor allem in nachgeordneten Behörden und in den Bezirksverwaltungen Führungsaufgaben wahr. Im Übrigen sind nicht alle Beschäftigte des höheren Dienstes Führungskräfte. Da jedoch die Eigenschaft „Führungskraft“ kein Merkmal im IPV-System ist, welches ausgewertet werden kann, ist insoweit die Erstellung einer Sonderauswertung zur Vorausberechnung für Führungskräfte des Landes Berlin durch die Statistikstelle Personal nicht realisierbar.

Vorausberechnung: Ausgewählte Beschäftigte<sup>1</sup> und Vollzeitäquivalente der bis 2024 altersbedingt<sup>2</sup> ausscheidenden Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin auf Basis der Beschäftigtenzahlen im Januar 2017 nach Verwaltungsbereichen und Bezirken

| Verwaltungsbereich<br>---<br>Bezirk    | Bestand<br>Jan. 2017 |      | Ausscheidende ...                    |      |      |      |      |      |      |      |      |           |      | Verbleibende ...<br>2025 |                   |
|--|----------------------|------|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|------|--------------------------|-------------------|
|  | absolut              | in % | bis<br>einschl.<br>2016 <sup>3</sup> | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | insgesamt |      | absolut                  | in % <sup>4</sup> |
|  |                      |      |                                      |      |      |      |      |      |      |      |      | absolut   | in % |                          |                   |
| <b>Beschäftigte</b>                    |                      |      |                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |           |      |                          |                   |
| Insgesamt                              | 17 594               | x    | 636                                  | 471  | 579  | 596  | 527  | 597  | 585  | 529  | 577  | 5 097     | 29,0 | 12 497                   | 71,0              |
| Hauptverwaltung <sup>5</sup> insgesamt | 16 425               | 100  | 558                                  | 422  | 520  | 537  | 469  | 534  | 520  | 480  | 529  | 4 569     | 27,8 | 11 856                   | 72,2              |
| Bezirksverwaltungen insgesamt          | 1 169                | 100  | 78                                   | 49   | 59   | 59   | 58   | 63   | 65   | 49   | 48   | 528       | 45,2 | 641                      | 54,8              |
| Mitte                                  | 137                  | 11,7 | 7                                    | 6    | 10   | 9    | 8    | 6    | 4    | 4    | 10   | 64        | 46,7 | 73                       | 53,3              |
| Friedrichshain-Kreuzberg               | 114                  | 9,8  | 6                                    | 5    | 5    | 5    | 3    | 5    | 6    | 4    | 7    | 46        | 40,4 | 68                       | 59,6              |
| Pankow                                 | 113                  | 9,7  | 6                                    | 4    | 6    | 3    | 6    | 7    | 5    | 5    | 6    | 48        | 42,5 | 65                       | 57,5              |
| Charlottenburg-Wilmersdorf             | 95                   | 8,1  | 3                                    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 2    | 37        | 38,9 | 58                       | 61,1              |
| Spandau                                | 78                   | 6,7  | 3                                    | 1    | 3    | 7    | 4    | 3    | 9    | 3    | 4    | 37        | 47,4 | 41                       | 52,6              |
| Steglitz-Zehlendorf                    | 96                   | 8,2  | 11                                   | 1    | 6    | 5    | 4    | 4    | 7    | 3    | -    | 41        | 42,7 | 55                       | 57,3              |
| Tempelhof-Schöneberg                   | 99                   | 8,5  | 9                                    | 6    | 2    | 2    | 6    | 4    | 5    | 6    | 3    | 43        | 43,4 | 56                       | 56,6              |
| Neukölln                               | 87                   | 7,4  | 6                                    | 4    | 3    | 3    | 4    | 5    | 6    | 3    | 4    | 38        | 43,7 | 49                       | 56,3              |
| Treptow-Köpenick                       | 90                   | 7,7  | 8                                    | 4    | 6    | 2    | 5    | 8    | 5    | 4    | 3    | 45        | 50,0 | 45                       | 50,0              |
| Marzahn-Hellersdorf                    | 84                   | 7,2  | 7                                    | 5    | 6    | 4    | 6    | 6    | 5    | 8    | 2    | 49        | 58,3 | 35                       | 41,7              |
| Lichtenberg                            | 95                   | 8,1  | 8                                    | 3    | 3    | 8    | 2    | 6    | 7    | 2    | 4    | 43        | 45,3 | 52                       | 54,7              |
| Reinickendorf                          | 81                   | 6,9  | 4                                    | 5    | 4    | 7    | 5    | 5    | 1    | 3    | 3    | 37        | 45,7 | 44                       | 54,3              |

<sup>1</sup> In die Betrachtung wurden nur Beamte der Besoldungsstufen A13 bis A 16 und B2 und höher sowie Arbeitnehmer mit den Entgeltstufen E 13 bis E 15Ü und 11 AT, 11 AT 1 bis 5, 15 AT, 97AT-01, 91AT-01 (AT= außertariflich) einbezogen. Die Lehrkräfte nach E 13 TV-L wurden nicht berücksichtigt.

<sup>2</sup> Annahme: Ausscheiden mit 64 Jahren, Beamte/Beamtinnen der Polizei, des Kapitels hauptstadtbedingte Aufwendungen im Sicherheitsbereich, der Feuerwehr und des Justizvollzugs (ohne Justizvollzugskrankenhaus) mit 61 Jahren. Ohne Neueinstellungen nach dem Berichtsmontat.

<sup>3</sup> Enthält die Beschäftigten, die das angenommene Ausscheidensalter bereits erreicht haben, jedoch bisher nicht ausgeschieden sind.

<sup>4</sup> Anteil an den Beschäftigten im Januar 2017.

<sup>5</sup> Eine Auswertung in der neuen Struktur der Hauptverwaltung ist zum Zeitpunkt der Tabellenerstellung noch nicht möglich, da die personenscharfe Verlagerung der Ressourcen nach der neuen Geschäftsverteilung des Senats von Berlin sowie die nachfolgenden Umbuchungen im IPV-Verfahren noch nicht abgeschlossen sind.

Abbildung 18: Vorausberechnung: ausgewählte Beschäftigte und Vollzeitäquivalente der bis 2024 altersbedingt ausscheidenden Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin (Datenbasis PStat im Januar 2017)

## Anteil der Frauen in Führungspositionen

Zum Anteil der Frauen in Führungspositionen liefert das Benchmarking Personalmanagement die quantitative Datenbasis (siehe Anlage 1) zur Bewertung des Zielerreichungsgrads in den einzelnen Dienststellen der Berliner Verwaltung. Der dieser Messung zugrunde lie-

gende Indikator, der dem Zielfeld „Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit“ zugeordnet ist, lautet wie folgt:

**Steuerungsziel:**

Anteil von Frauen in den Führungspositionen entspricht mindestens der Quote LGG (50 %).

**Indikator B1:**

Anteil der weiblichen Führungskräfte je Leitungsebene an allen Führungskräften am Stichtag 31.12. in %.

Zu diesem Indikator werden die Daten zum Stichtag 30. Juni 2016 weiter mitgeführt (siehe Personalmanagementbericht 2015/2016). Im Rahmen der Datenerhebung zur Berichterstattung zum LGG im zweijährigen Turnus (hier zum Stichtag 30.06.2016) wurde seitens der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen für die Hauptverwaltung inklusive der nachgeordneten Behörden und für die Bezirksverwaltungen der Anteil der weiblichen Führungskräfte erhoben. Auf diesem Wege wird auch dokumentiert, dass die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen auf mind. 50 Prozent - auch in den Spitzenämtern der öffentlichen Verwaltung - weiterhin als bedeutsames Ziel angestrebt wird. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte für alle ausgewiesenen Dienststellen wurde leitungsebenenspezifisch - und zwar bis hin auf die Ebene der Gruppenleitungen - ausgewiesen. Für die Senats- und Bezirksverwaltungen wurden dabei die „ersten drei Leitungsebenen“ (Abteilungs-, Referats- bzw. Amts-, LuV- und Gruppenleitung sowie auf Bezirksebene die Amts-, LuV- und SE-Leitungen sowie die Führungskräfte der 2. und 3. Ebene) berücksichtigt und für die ausgewiesenen nachgeordneten Einrichtungen zusätzlich auch deren Behördenleitung.

Die Strukturdaten aus dem Jahr 2016 weisen den Stand der bis dato erreichten Fortschritte im Hinblick auf die Übertragung von Führungsfunktionen auf weibliche Führungskräfte gemäß dem Landesgleichstellungsgesetz (LGG) aus.

Für die **Senatsverwaltungen** wurde auf der Grundlage der erhobenen Daten festgestellt, dass insgesamt die Medianwerte der drei Ebenen der neuesten Erhebung für den 13. LGG-Bericht im Vergleich zu den Medianwerten auf der Basis der Daten des 12. LGG-Berichtes leicht gesunken waren. Die angestrebten mind. 50 % weiblicher Führungskräfte wurden im Median nur auf Ebene der Gruppenleitungen erreicht.

Bei den **nachgeordneten Behörden** erreichte im Median die Ebene der Abteilungsleitungen mit 53 % das nach dem LGG anzustrebende Ziel und wies hier eine Steigerung zu dem Vorjahresmedian auf (51 %). Der Median Behördenleitungen war dagegen im Vergleich zu den Daten des vorherigen LGG-Berichtes von 50 % auf 38 % gesunken.

Bei den **Bezirksverwaltungen** hatte sich der Median bei den Führungskräften der 3. Ebene deutlich von 46,45 % (Daten des 12. LGG-Berichtes) auf 58 % (Daten des 13. LGG Berichtes) gesteigert. Die Einzelwerte wiesen insgesamt keine große Streubreite auf und beweg-

ten sich insbesondere auf der 2. und 3. Führungskräfteebene nahezu auf dem gewünschten Niveau (41 – 74 %)

Die erhobenen Daten zeigten auf, dass das gleichstellungspolitische Ziel in der Berliner Verwaltung von hohem Stellenwert war und ist. Die Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte wird weiterhin angestrebt, insbesondere auf der Ebene der Spitzenführungskräfte ist das Ziel der Gleichstellung bisher nicht erreicht.

## 2. Politische Vorgaben zum Personalmanagement

Das weiterhin zentrale politische Dokument für die Personalentwicklung im Land Berlin ist für den aktuellen Berichtszeitraum das **11-Punkte-Programm des Berliner Senats** für ein nachhaltiges Personalmanagement in der Berliner Verwaltung vom 08.01.2015 in seiner Weiterentwicklung vom Januar 2016. Die ausführlichen Inhalte können dem Personalmanagementbericht 2015/2016 entnommen werden. In den folgenden Kapiteln wird der Sachstand zu den wesentlichen Programmpunkten dargestellt.

Im Koalitionsvertrag 2016 einigten sich die regierenden Parteien darauf, alle Zuständigkeiten für landesweite Personalthemen in der Senatsverwaltung für Finanzen zu bündeln. Der Regierende Bürgermeister von Berlin konkretisierte die politischen Vorhaben im Land Berlin durch die am 12. Januar 2017 vom Abgeordnetenhaus von Berlin gebilligten Richtlinien der Regierungspolitik (Drucksache 18/0073). Mit der Geschäftsverteilung des Senats vom 21. April 2017 erfolgte die Umsetzung der geänderten Ressortzuständigkeiten. Einen detaillierten Ausblick auf die Herausforderungen und geplanten Maßnahmen im Bereich des Personalmanagements lässt sich dem Personalbedarfskonzept des Senats vom 18. Juli 2017 in Verbindung mit dem Personalpolitischen Aktionsprogramm 2017/2018 entnehmen. Näheres hierzu findet sich im Kapitel 8 – Fazit und Ausblick -.

## 3. Quantitative Perspektive des Personalmanagements

In quantitativer Hinsicht legt das Personalmanagement den für die jeweilige Aufgabenerledigung und Aufrechterhaltung einer leistungsfähigen Verwaltung erforderlichen Personalbedarf fest und schafft die hierfür notwendigen Rahmenbedingungen.

Im März 2017 wurde hinsichtlich der Ausschöpfung der für den öffentlichen Dienst zur Verfügung gestellten Ausbildungsmittel 2016 an das Berliner Abgeordnetenhaus berichtet. Über

den Ausbildungsplatzbestand wurde informiert und Aktivitäten bzw. Planungen zum Ausbau und zur Weiterentwicklung des Ausbildungsplatzangebotes dargelegt.

### 3.1 Bestand der Nachwuchskräfte im unmittelbaren Landesdienst

Wie im ersten Kapitel anhand des Datenmaterials der Statistikstelle Personal der Senatsverwaltung für Finanzen dargestellt, scheiden bis zum Jahr 2024 nach derzeitigen Vorausberechnungen ca. 28,5 % der Beschäftigten der Berliner Verwaltung aus. Der Personalbedarf im öffentlichen Dienst steigt angesichts der anspruchsvollen Herausforderungen an die Hauptstadt und das Land Berlin durch Demografie, die Wachsende Stadt, aber auch Digitalisierung etc. weiterhin an. Von zentraler Bedeutung ist folglich die Ausbildungsplatzsituation.

Insgesamt befanden sich lt. Ausbildungsplatzstatistik am 15.10.2016 im unmittelbaren Landesdienst Berlin **9.492 Personen in einem Ausbildungs- oder Anwärterverhältnis**, davon 8.549 in der Hauptverwaltung, 914 in den Bezirken und weitere 29 in den Betrieben nach § 26 Landeshaushaltsordnung (Betriebe, Sondervermögen, Zuwendungsempfänger).

Dem Aspekt, dass die Ausbildung zukunftsträchtige Berufsbilder beinhalten soll, wird in besonderem Maße durch das gestiegene Ausbildungsplatzangebot im unmittelbaren Landesdienst Rechnung getragen. Durch den sich auch im unmittelbaren Landesdienst abzeichnenden demografischen Wandel, der einen Personalbedarf nach sich zieht, ist die Ausbildung in den Kernbereichen des öffentlichen Dienstes – hierzu zählen neben der allgemeinen Verwaltung auch Bereiche wie Polizei, Feuerwehr, Justiz oder Finanzämter – als zukunftsorientiert zu betrachten.

Insgesamt wurden im Jahr 2016 **für insges. 303 ehemalige Auszubildende dauerhafte Perspektiven** im Landesdienst geschaffen.

Über die Einstellungen von Auszubildenden des Tarifbereichs hinaus wurden zudem im Jahr 2016 **insgesamt 227 Beamte auf Probe** und **93 Trainees des allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienstes** eingestellt, davon

- 106 Nachwuchskräfte des ersten Einstiegsamts der Laufbahngruppe 2 in der Hauptverwaltung sowie
- 55 in Bezirken; darüber hinaus
- 66 Beamte auf Probe des zweiten Einstiegsamts der Laufbahngruppe 2 (nur HV) sowie
- 21 Trainees in der Entgeltgruppe 13 und 16 Trainees in der Entgeltgruppe 9 (HV) und



- 56 Trainees in der Entgeltgruppe 9 (Bezirke).

Des Weiteren wurden nach Bestehen der jeweiligen Laufbahnprüfung **903 Personen, vorwiegend in den Bereichen Polizei, Feuerwehr, Justiz und Steuer in ein Beamtenverhältnis auf Probe berufen**, darüber hinaus wurden weitere **60 Personen im Bereich der Steuerverwaltung zunächst in ein Arbeitsverhältnis als Tarifbeschäftigte** übernommen.

## 3.2 Ausbau und Weiterentwicklung des Nachwuchskräfteangebotes

Die Senatsverwaltung für Finanzen befindet sich angesichts der personellen Erfordernisse in Abstimmungsprozessen zur Frage der Möglichkeiten einer Ausweitung des Ausbildungsangebotes. Die Bereitschaft von Beschäftigten, Praxisanleitung zu übernehmen, soll gesteigert werden. Eine Möglichkeit scheint die anteilige Berücksichtigung der Ausbildungsleistung auf die Arbeitszeit zu sein. Es ist beabsichtigt, entsprechende Mittel zur Verfügung zu stellen. Weitere Maßnahmen zur Steigerung des Arbeitsplatzangebotes sind bereits in der Umsetzungsphase oder werden noch geprüft. Kapazitätssteigerungen in den Einstellungsbehörden sind in der Planung.

Zur Deckung des gestiegenen Nachwuchsbedarfs in den Bereichen Hoch- und Tiefbau der Berliner Bezirksämter und in der Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz bzw. der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen hat die Senatsverwaltung für Finanzen im Wege einer Kooperationsvereinbarung eine zusätzliche Studiengruppe im dualen Studiengang „Bauingenieurwesen“ an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin ab dem Wintersemester 2016 eingerichtet und finanziert.

Angesichts des im Bereich der allgemeinen Verwaltung erwarteten Personalbedarfs bestehen Überlegungen, auch für den Bereich der öffentlichen Verwaltung ein duales Studium anzubieten, da die derzeitigen Absolventenzahlen der HWR erkennbar nicht ausreichen. Derzeit wird geprüft, wie Berlin den für die Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt befähigenden Studiengang „Öffentliche Verwaltung“ der HWR unter Einbeziehung der laufbahnrechtlichen Vorgaben durch ein Duales Studium ergänzen kann. Zu dieser Prüfung gehört auch, ob die Wiedereinführung des Vorbereitungsdienstes zielführend sein kann.

Ebenfalls wird erwogen, ob ergänzend zur Ausbildung für Verwaltungsfachangestellte wieder eine Ausbildung im Beamtenverhältnis auf Widerruf für den Bereich des zweiten Einstiegsamts der Laufbahngruppe 1 (BesGr. A 6, ehemals mittlerer Dienst) angeboten wird.

Zur Fachkräftesicherung im Bereich der IT-Fachkräfte wird geprüft, ob und wie der Studiengang Verwaltungsinformatik an der HWR vom Land Berlin unterstützt werden kann.

## 4. Aktivitäten zur Unterstützung und Optimierung der landesweiten Personalgewinnung

Der künftige Personalbedarf des Landes Berlin wird sich nicht nur in der Kompensation des altersbedingten Ausscheidens niederschlagen, sondern auch durch Aufgabenzuwächse der wachsenden Stadt geprägt sein. Um die Attraktivität Berlins als Arbeitgeberin öffentlichkeitswirksam zu kommunizieren, wurden die personalwerblichen Maßnahmen weiterentwickelt, hierunter fallen die Produktion eines Imagefilms als auch die Planung eines behördenübergreifenden Messeauftrittes unter der Arbeitgebermarke „Hauptstadt Machen“. Der flächendeckende Rollout des elektronischen Bewerbungs- und Einstellungssystems wird vorangetrieben, was zu effizienteren und verkürzten Wartezeiten für Bewerber\*innen führt. Beide Arbeitsbereiche werden 2018 in den Verantwortungsbereich der Senatsverwaltung für Finanzen übergehen.

### 4.1 Landesweites (Online-) Personalmarketing



Mit Beschluss des Senats vom 26.04.2016 (SB Nr. S-1094/2016) verfügt die Berliner Verwaltung über die landesweit einheitliche Arbeitgebermarke „Hauptstadt Machen“. Die Etablierung einer gemeinsamen Arbeitgebermarke ermöglicht, die attraktiven Bedingungen der Beschäftigung beim Land Berlin, wie Jobsicherheit, vielfältige Einsatzgebiete und flexible Arbeitszeiten, gezielt öffentlichkeitswirksam zu kommunizieren und erhöht den Wiedererkennungseffekt behördenspezifischer Werbemaßnahmen. Der Arbeitsbereich „Landesweites Personalmarketing“ entwickelt die personalwerblichen Aktivitäten weiter und dient als Ansprechpartner für Behörden, die behördenspezifisches Werbematerial unter dem Dach der Arbeitgebermarke entwickeln. Die Gestaltungsrichtlinien für die Arbeitgebermarke sind in Form eines „Styleguides“ festgehalten, ein Baukasten mit entsprechenden Designelementen steht für alle Behörden im Beschäftigtenportal zur Verfügung. Im Jahr 2016/17 haben mehrere Behörden, etwa das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf und das Bezirksamt Neukölln von

Berlin, auf dieser Basis personalwerbliches Material entwickelt. Viele andere Behörden sind in der Umsetzungsphase.

Die zwei großen personalwerblichen Projekte unter dem Dach der landesweiten Arbeitgebermarke, der Imagefilm und der behördenübergreifende Messeauftritt, werden ebenfalls im Jahr 2017 umgesetzt. Der Imagefilm bewirbt die sechs großen Einstellungsbereiche des Landes Berlins: Justiz, Feuerwehr, Polizei, Allgemeine Verwaltung, Bildung und Finanzen. Drei Berufsporträts zu den sogenannten „Mangelberufen“ (medizinische, Ingenieurs- und IT-Berufe) ergänzen den Werbefilm. Die Filme befinden sich im Abstimmungsprozess mit den beteiligten Behörden.

Der erste behördenübergreifende Messeauftritt des Landes Berlin auf der Berufsmesse *Einstieg* wird derzeit vorbereitet. Das Standkonzept sowie das Rahmenprogramm, das die sechs großen Einstellungsbereiche und die Mangelberufe bewirbt, wurde am 3. Juli 2017 von der Landesarbeitsgemeinschaft Personalmarketing angenommen und die Messeveranstalterin *Einstieg GmbH* konnte mit der Umsetzung beauftragt werden.

Das Karriereportal der Berliner Verwaltung wird fortlaufend zielgruppengerecht ausgebaut und regelmäßig um Informationen zu spezifischen Berufsfeldern ergänzt. Mit der Fertigstellung der o.g. Videos soll auch ein YouTube-Kanal zur landesweiten Arbeitgebermarke „Hauptstadt Machen“ freigeschaltet und auf dem Karriereportal verlinkt werden.

## 4.2 E-Recruiting

Seit November 2014 unterstützt das zentral finanzierte elektronische Bewerbungs- und Einstellungssystem der Firmen rexx Systems GmbH und cut-e GmbH zahlreiche Einstellungsbehörden von der Ausschreibungsgestaltung bis zur Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern. Der weitere Rollout des Systems in der Berliner Verwaltung wird maßgeblich nach einer erfolgreichen zentralen Beteiligung der Beschäftigtenvertretungen beschleunigt werden. Auf Basis des Berliner E-Government-Gesetzes (§ 22 Abs. 5) befindet sich das Verfahren derzeit in der zentralen Beteiligung (Beschluss des IKT-Lenkungsrates vom 27.02.2017).

Das System wird bereits in 23 Berliner Behörden erfolgreich eingesetzt. Hierzu zählen die Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Senatsverwaltung für Finanzen, Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz - Der Präsident des Kammergerichts Berlin, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie,

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen und Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz. Auch zehn Bezirke (die Bezirksamter Tempelhof-Schöneberg und Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin nutzen das Systems derzeit noch nicht) sowie das Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten, das Landesverwaltungsamt, die Berliner Feuerwehr, die Berliner Forsten und die Verwaltungsakademie profitieren bereits von den elektronischen Prozessen des Verfahrens.

In der Vorbereitungs- bzw. unmittelbaren Einführungsphase des Systems befinden sich darüber hinaus nachstehende Einrichtungen: das Landesamt für Gesundheit und Soziales, das Landesamt für Bürger und Ordnungsangelegenheiten, das Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf, Der Polizeipräsident in Berlin (Verwaltung) sowie die Zentral- und Landesbibliothek. Bis Juni 2017 wurden bereits ca. 31.000 elektronische Bewerbungen mit dem System bearbeitet.

Auch eignungsdiagnostische Testverfahren (cut-e), die bis 2014 im Wesentlichen handschriftlich durch Bewerberinnen und Bewerber absolviert und händisch durch die Verwaltung ausgewertet wurden, werden von den am Verfahren teilnehmenden Behörden elektronisch durchgeführt. Bei der Nachwuchskräftegewinnung für den allgemeinen Verwaltungsdienst sowie für die Steuer- und Justizverwaltung konnten somit bereits erhebliche Effizienzgewinne realisiert werden (bisher ca. 11.000 eignungsdiagnostische Verfahren).

#### 4.3 Chancengleichheit und Vielfalt in Bewerbungsprozessen - anonymisierte Bewerbungsverfahren



Der 2016 neugebildete Senat setzt sich ausdrücklich für diskriminierungsfreie Zugänge zu Ausbildung und Beruf ein und wird deswegen ausweislich der Richtlinien der Regierungspolitik anonymisierte Bewerbungsverfahren in den Berliner Behörden und Unternehmen mit Landesbeteiligung stärker forcieren.

Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts, des Alters, aufgrund von Fotos oder auch wegen des Namens sind bei Bewerbungen keine Ausnahme. Sie treffen vor allem Bewerber/innen mit Migrationshintergrund, Frauen, Alleinerziehende und ältere Arbeitssuchende. Das belegen auch aktuelle und repräsentative Untersuchungen wie bspw. „Diskriminierung am Ausbildungsmarkt – Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven“, Studie des Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration; 2015, sowie "Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves", Univ.-Prof. Mag.in Dr.in Doris Weichselbaumer, Universität Linz 2016.

In anonymisierten Verfahren wird deshalb auf personenbezogene Angaben wie Namen, Geschlecht oder Alter in der ersten Phase des Bewerbungsprozesses verzichtet. Im Ergebnis erhalten auch Bewerber/innen die Chance zu einem Vorstellungsgespräch, die aufgrund ihnen zum Nachteil ausgelegter Merkmale sonst eher nicht eingeladen worden wären. Ähnliche Erfahrungen wurden auch im Rahmen eines 2015 abgeschlossenen Berliner Landesprojekts gemacht, bei dem anonymisierte Bewerbungsverfahren einem Praxistest unterzogen worden sind. Beteiligt waren die seinerzeitige Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen, die Senatsverwaltung für Inneres und Sport sowie vier Bezirke und die degewo AG. Im Ergebnis des Projekts konstatierten alle Teilnehmenden ein tatsächliches „Mehr“ an Chancengleichheit und Objektivität in Rekrutierungsprozessen.

Gerade in Zeiten eines Fachkräftemangels ist es für öffentlich Arbeitgebende wichtig, über anonymisierte Bewerbungsverfahren ein gut sichtbares und vertrauensbildendes Signal für mehr Chancengleichheit zu setzen und damit auch zusätzliche Bewerber/innenpotentiale anzusprechen.

#### **4.4 Beschleunigung und Optimierung der Einstellungsprozesse**

Im vergangenen Berichtszeitraum sind die organisatorisch und rechtlich denkbaren Änderungspotenziale zur Optimierung der Stellenbesetzungsverfahren dargestellt und Verfahrensvorschläge zur Prozessbeschleunigung aufgezeigt worden. Die erzielten Ergebnisse bzw. Fortschritte stellen sich wie folgt dar:

- a) Flächendeckende Einführung und Nutzung des IT-Fachverfahrens zum E-Recruiting für alle Stellenausschreibungen

Seit der letzten Berichterstattung haben sechs weitere Behörden das Verfahren eingeführt, vier Dienststellen befinden sich in der Planungsphase.

Das Verfahren birgt ein großes Beschleunigungspotenzial und hat eine hohe Akzeptanz seitens der Nutzer. Dennoch konnte die ursprünglich bis Ende 2016 avisierte landesweite Verfahrensimplementierung nicht bis zu diesem Termin umgesetzt werden. Ursächlich hierfür waren nicht zuletzt die (bislang) dezentral durchzuführenden Beteiligungsverfahren mit den örtlichen Beschäftigtenvertretungen. Aufgrund unterschiedlicher Einschätzungen und Interessenlagen kamen die örtlichen Gremien teilweise zu abweichenden Beurteilungen, die der Einführung des IT-Verfahrens entgegenstanden. Aus diesem Grund wurde der im Februar 2017 neu konstituierte Lenkungsrat IKT, E-Government und Verwaltungsmodernisierung (IKT-Lenkungsrat) eingebunden, der das E-Recruiting-System rexx auf Beschlussvorschlag der Senatsverwaltung für Inneres und Sport nunmehr als landesweites Standardverfahren empfiehlt. Damit wurde si-

chergestellt, dass die Verfahrenseinführung der zentralen Gremienbeteiligung unterliegt.

Das Beteiligungsverfahren mit dem Hauptpersonalrat und der Hauptschwerbehindertenvertretung konnte zwischenzeitlich abgeschlossen werden und es liegt eine Zustimmung für einen Probe-Echt-Betrieb bis Ende 2018 vor.

Wenngleich aus der zentralen Beteiligung der Beschäftigtenvertretungen allein keine Verpflichtung der Behörden zur Einführung bzw. Nutzung von rexx resultiert, ist davon auszugehen, dass weitere Behörden aufgrund der erleichterten formalen Zugangsmöglichkeiten auch die organisatorischen Möglichkeiten zur Nutzung des Verfahrens schaffen werden.

b) Sammelbesetzungen gleichartiger bzw. gleichwertiger Stellen

Ende 2016 bzw. Anfang 2017 hat die Senatsverwaltung für Finanzen die Hauptverwaltung sowie die Bezirksverwaltungen um Stellungnahme dazu gebeten mitzuteilen, ob sie bereits Sammelausschreibungen und -besetzungen durchführen, welche Verfahrensvorteile sie dafür sehen und unter welchen Voraussetzungen behördenübergreifende Sammelausschreibungen bzw. -besetzungen ein hilfreiches Instrument bei der Stellenbesetzung darstellen.

Die Ergebnisse stellen sich wie folgt dar:

Die Mehrzahl der Senatsverwaltungen führt Sammelausschreibungen für die eigene Dienststelle gelegentlich durch. Allerdings kämen Sammelausschreibungen und -besetzungen nur infrage, wenn zum gleichen Zeitpunkt eine Vielzahl inhaltsgleicher und gleichwertiger Aufgabengebiete zu besetzen sei. Dementsprechend liege der Schwerpunkt der Sammelverfahren in der Rekrutierung von Nachwuchskräften.

Über positive Erfahrungen mit dienststellenübergreifenden Sammelverfahren berichtet die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umweltschutz (jetzt Stadtentwicklung und Wohnen) im Zusammenhang mit der Besetzung von 80 Beschäftigungspositionen für die Bereiche Zweckentfremdung und Wohnungsbau im vergangenen Jahr.

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Verfahrensdurchführung als Projekt unter Herauslösung einzelner Akteure aus der Regelstruktur organisiert wurde. Für die weiteren Überlegungen zur Ausweitung von übergreifenden Sammelverfahren bedeutet dies, dass bestehende Organisationsstrukturen überdacht und angepasst werden müssen.

Davon abgesehen wird unisono darauf hingewiesen, dass für die Mehrzahl der Aufgabengebiete der Hauptverwaltung Sammelausschreibungen bereits innerhalb der Dienststelle ausscheiden würden, da es sich hierbei nahezu ausschließlich um Spezial- bzw. Unikataufgabengebiete handelte. Dies gälte erst recht für behördenübergreifende Verfahren.

Auch die Bezirke haben positive Erfahrungen mit der Durchführung von Sammelausschreibungen in der eigenen Dienststelle, stehen behördenübergreifenden Verfahren jedoch kritisch bis ablehnend gegenüber. Insofern bestätigen die Antworten der Bezirke die von den Bezirksvertretern getroffenen Aussagen in der Unterarbeitsgruppe Arbeitsgruppe Wachsende Stadt zur Optimierung der Einstellungsverfahren (UAG Optimierung Einstellungsverfahren):

- Die Mehrheit der Bezirke hält bezirksübergreifende Sammelausschreibungen nicht für sinnvoll.
- Unabhängig von einer möglichen Zweckmäßigkeit bezirksübergreifender Ausschreibungen im Einzelfall verweisen die Bezirke deutlich auf die fehlende Akzeptanz seitens der Beschäftigtenvertretungen.
- Die Etablierung eines solchen Verfahrens sei nur unter Festlegung klar definierter Rahmenbedingungen denkbar, die von sämtlichen Beteiligten mitgetragen werden können.

Nach Auffassung der Bezirke erfordern behördenübergreifende Sammelverfahren ein hohes Maß an Standardisierung auch hinsichtlich der Auswahlkriterien. Die bezirksindividuellen Strukturen und Schwerpunktsetzungen, eignen sich insbesondere nicht für behördenübergreifende Sammelverfahren. Die zentralen Ansätze werden als verfahrenshemmend bewertet.

c) Einheitliche, behördenübergreifende Stellenbewertungen

Die Dienststellen haben dazu Stellung genommen, inwieweit eine regionalisierte/behördenübergreifende Bewertungsstelle für Arbeitsgebiete der Bezirke/Hauptverwaltung eingerichtet werden sollte.

In der Hauptverwaltung besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass Sammelbewertungen in den Querschnittsbereichen denkbar seien, im Übrigen diese jedoch an der Verschiedenartigkeit der Aufgabengebiete scheitern würden. Nahezu durchgängig wird darauf hingewiesen, dass die jeweiligen Aufgabengebiete nicht in vergleichbarer Form in anderen Senatsverwaltungen existieren. Als vergleichbare und damit zentral bewertbare Aufgaben kämen lediglich Querschnittsaufgaben in Betracht, wie zum Beispiel Tätigkeiten in der Poststelle oder Büroleitung.

Der Einrichtung einer zentralen Datenbank zur „Orientierungshilfe“ stehen die Senatsverwaltungen grundsätzlich offen gegenüber; allerdings wird der Nutzen eher gering eingeschätzt, da zu wenig vergleichbare Aufgabengebiete existieren würden.



Auch die Bezirke verweisen darauf, dass die Bezirksstrukturen zum Teil stark voneinander abweichen würden. Der mit einer Regionalisierung verbundene Wegfall der örtlichen Aufbau- und Ablaufstrukturen ließe keine Verfahrensbeschleunigung zu, sondern man prognostiziere vielmehr zeitliche Verzögerungen.

Übereinstimmend verweisen die Bezirke in diesem Zusammenhang auf die positiven Erfahrungen mit ihrem bezirksübergreifenden Erfahrungsaustausch. Stellenbewertungen werden regelmäßig auch im Rahmen des bezirklichen Vergleichsrings erörtert, so dass sich hierdurch Verfahrensbeschleunigungen und Vereinheitlichungen ergeben würden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ein landesweit einheitlicher Verfahrensweg damit nicht sinnvoll beschritten werden kann. Aufgrund des dargestellten Ergebnisses soll nunmehr geprüft werden, ob dennoch Möglichkeiten gefunden werden können, die Bezirke unabhängig von einer Regionalisierung der Stellenbewertung bei der Beschleunigung von Teilprozessen zu unterstützen.

d) Bündelung und Standardisierung von Auswahlprozessen

Die ab September 2016 mit externer Begleitung sowie Einbindung der Bezirks- und Senatsverwaltung durchgeführte Modellierung eines Muster-Standard-Prozesses wurde im April 2017 erfolgreich abgeschlossen.

Zentrale Ergebnisse der Untersuchung sind:

- ⇒ ein rechtskonformer Muster-Standard-Prozess zum Stellenbesetzungsverfahren
- ⇒ die Verkürzung des Prozesses ab Ausschreibungsveröffentlichung von 24 auf 16 Wochen
- ⇒ die Etablierung eines "Zentralen Bewerbungsbüros (ZBB)", in dem die administrativen und steuernden Aufgaben eines Stellenbesetzungsverfahrens von spezialisierten Mitarbeiter(inne)n wahrgenommen werden
- ⇒ eine durchgängige und medienbruchfreie Bearbeitung von Stellenbesetzungen im E-Recruiting-Verfahren rexx

Die zur Umsetzung identifizierten Maßnahmen werden im Zeitraum 2017/2018 eingeleitet.

e) Modernisierung der Ausschreibungsmethodik

Im Sinne einer ganzheitlichen Lösung soll die Veröffentlichung von Stellenmeldungen künftig ausschließlich im Karriereportal der Berliner Verwaltung erfolgen. Die Stellenbörsen des Landesverwaltungsamts sowie die Stellenbörse für Personalüberhangkräfte der Senatsverwaltung für Finanzen werden eingestellt.

Um eine moderne und zielgruppenorientierte Bewerberansprache sowie eine Verfahrensbeschleunigung zu erreichen, sollen rechtssichere Alternativen zur Veröffentlichungspflicht im Amtsblatt, vorzugsweise im Bereich der Online-Kanäle, entwickelt



werden. Das Erfordernis zur inhaltlichen Neugestaltung der AV Stellenausschreibung ist unbestritten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Implementierung der beschriebenen Instrumente mittelfristig weitere positive Auswirkungen in Bezug auf die Optimierung der Stellenbesetzungsverfahren haben dürfte. Es ist jedoch zu beachten, dass valide Erfolge erst nach frühestens zwölf Monaten nach Einführung der Verfahren erkennbar sein werden. Die Prozessimplementierung wird derzeit von der Senatsverwaltung für Finanzen vorangetrieben.

## 4.5 Personalrekrutierung in Fachberufsgruppen

Im Jahr 2018 sollen alle Einstellungsmöglichkeiten zentral im Berliner Karriereportal veröffentlicht werden. Derzeit herrscht in der Berliner Verwaltung eine starke Nachfrage nach Fachkräften. Für folgende Bereiche bietet der Senat bereits Unterstützungsmaßnahmen an: Ärztinnen und Ärzte, IT und Bauingenieurwesen.

Für den Nachwuchskräftebereich wird in 2017 und 2018 zusätzlich auf Messen geworben. Hierzu gehört ein gemeinsamer Messeauftritt der größten Einstellungsbehörden des Landes Berlin auf der Messe „Einstieg“ im November 2017 sowie die Initiierung und Organisation einer eigenen Landesmesse des Arbeitgebers Land Berlin in 2018.

Seit dem Jahr 2016 besteht eine Kooperationsvereinbarung zwischen der Senatsverwaltung für Finanzen und der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin. Das Land Berlin finanziert hierbei jährlich 30 Studienplätze im dualen Studiengang Bauingenieurwesen. Diese Kooperationsvereinbarung wurde zunächst für zwei Jahre geschlossen. Eine Kooperation für die Jahre 2018-2020 steht kurz vor dem Abschluss.

Des Weiteren wurde in diesem Jahr ein Stipendienmodell für den Studiengang Verwaltungsinformatik entwickelt und umgesetzt. Dies geschieht ebenfalls in enger Zusammenarbeit mit der HWR Berlin. Während des Studiums wird eine praxisorientierte Betreuung durch die teilnehmenden Dienststellen gewährleistet und die Bindung zum Land Berlin gestärkt. Hierbei bekommen die Studierenden eine monatliche finanzielle Unterstützung und bei erfolgreichem Studium ein Vertragsangebot. Durch die große Nachfrage in der Berliner Verwaltung nach Stipendiatinnen und Stipendiaten wird das Stipendienmodell in den nächsten Jahren verstetigt.

Weitere Studiengänge für die Bereiche Soziale Arbeit und Öffentliche Verwaltung sind in Planung. Zurzeit werden die verschiedenen Studienmodelle einer Prüfung unterzogen, um

feststellen zu können, welches Modell für den jeweiligen Bereich am sinnvollsten bzw. geeignetsten ist.

Aufgrund der schlechten Bewerberlage für den Erziehungs- und Sozialdienst, speziell im Bereich Regionale Soziale Dienste, wurde in der letzten Tarifrunde eine monatliche Zulage von 100 € für bestimmte Beschäftigte in diesem Bereich beschlossen. Die Aufnahme von Tarifverhandlungen zur Entgeltordnung (TV-L) soll zu weiteren Verbesserungen führen.

Zur Personalgewinnung von Ärztinnen und Ärzten im Öffentlichen Gesundheitsdienst des Landes Berlin (ÖGD) sollen tarifliche Unterschiede ausgeglichen werden und somit den ÖGD für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber attraktiver machen. Weitere Lösungsmöglichkeiten sollen in Gesprächen zwischen der Senatsverwaltung für Finanzen und dem Arbeitgeberverband „Tarifgemeinschaft der Länder (TdL)“ erörtert werden. Zur Gewinnung von Ärztinnen und Ärzten für die Berliner Verwaltung wird in 2017 und 2018 die landesweite Imagekampagne fortgesetzt. Hierbei erfolgt eine gemeinsame Ausschreibung im Deutschen Ärzteblatt unter Verweis auf das Berliner Karriereportal. Zudem wird ein gemeinsamer Messeauftritt der Berliner Amtsärztinnen und Amtsärzte auf der Nachwuchsmesse „Operation Karriere“ unterstützt. Weitere Maßnahmen werden zurzeit geprüft.

## **5. Qualitative Perspektive des Personalmanagements**

### **5.1 Systematische Führungskräfte- und Führungskräftenachwuchsentwicklung**

#### Landesweit einheitliche Kernkompetenzen für Führungskräfte

Im Koalitionsvertrag für die Legislaturperiode 2016-2021 wurde die Festschreibung einheitlicher Kernkompetenzen für Führungskräfte vereinbart und das Vorhaben in die Richtlinien der Regierungspolitik unter dem Stichwort „Öffentlichen Dienst stärken“ aufgenommen.

Der besonderen Verantwortung der Führungskräfte für die Verwaltungsmodernisierung und Personalentwicklung soll bei der Qualifizierung und Führungskräftenachwuchsentwicklung und durch einheitliche Kernkompetenzen für Führungskräfte Rechnung getragen werden. Diese Kernkompetenzen für Führungskräfte werden in einem Basis-Anforderungsprofil festgeschrieben.

Insbesondere sollen auch die Management- und die Leadership-Kompetenzen um zukunfts-, gestaltungs- und kommunikationsorientierte Faktoren erweitert werden. Dafür wird die Ver-

waltungsakademie Berlin strukturell verstärkt und das Institut für Verwaltungsmanagement (IVM) zu einer Akademie für Führungskräfte ausgebaut.

### Leadership-Lehrgang

Die Verwaltungsakademie Berlin (VAk) wurde beauftragt, in Abstimmung mit der Senatskanzlei, der Senatsverwaltung für Finanzen und der Senatsverwaltung für Inneres und Sport einen Leadership-Lehrgang im Rahmen der landesweiten Steuerung der Führungskräfte- und Führungskräftenachwuchsentwicklung für das Land Berlin im Jahr 2016 zu konzipieren und durchzuführen. Bei der Umsetzung zeigte sich Weiterentwicklungsbedarf, so dass auf die Einrichtung eines entsprechenden Lehrgangs in 2016 verzichtet wurde. Geplant ist gemäß dem personalpolitischen Aktionsprogramm 2017/2018, zunächst eine strukturierte Bedarfsplanung in 2018 durchzuführen, um den Lehrgang auf dieser Basis zielgruppenscharf ausgestalten zu können.

## 5.2 Führungskräftefeedback

Der Anteil der Führungskräfte, die in den zurückliegenden drei Jahren ein Führungskräftefeedback durchgeführt haben, wird verbindlich im Rahmen des Benchmarking Personalmanagement erhoben. Das Instrument umfasst eine strukturierte Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Führungs- und Kommunikationsverhalten ihrer Führungskräfte und gehört zum strategischen Zielfeld C „Hohe Führungskompetenz und –verantwortung der Führungskräfte“. Es dient dem Steuerungsziel „Erhalt und Erhöhung der Führungskompetenz und Führungsverantwortung“ (Indikator C5).

Im Rahmen des **Benchmarking Personalmanagement** wurden die nachfolgenden Werte je Dienststelle ermittelt:

**Steuerungsziel:**

Erhalt oder Erhöhung der Führungskompetenz und Führungsverantwortung.

**Indikator C5:**

Anteil der Führungskräfte, die in den zurückliegenden drei Jahren ein Führungskräftefeedback durchgeführt haben, an allen Führungskräften in %.

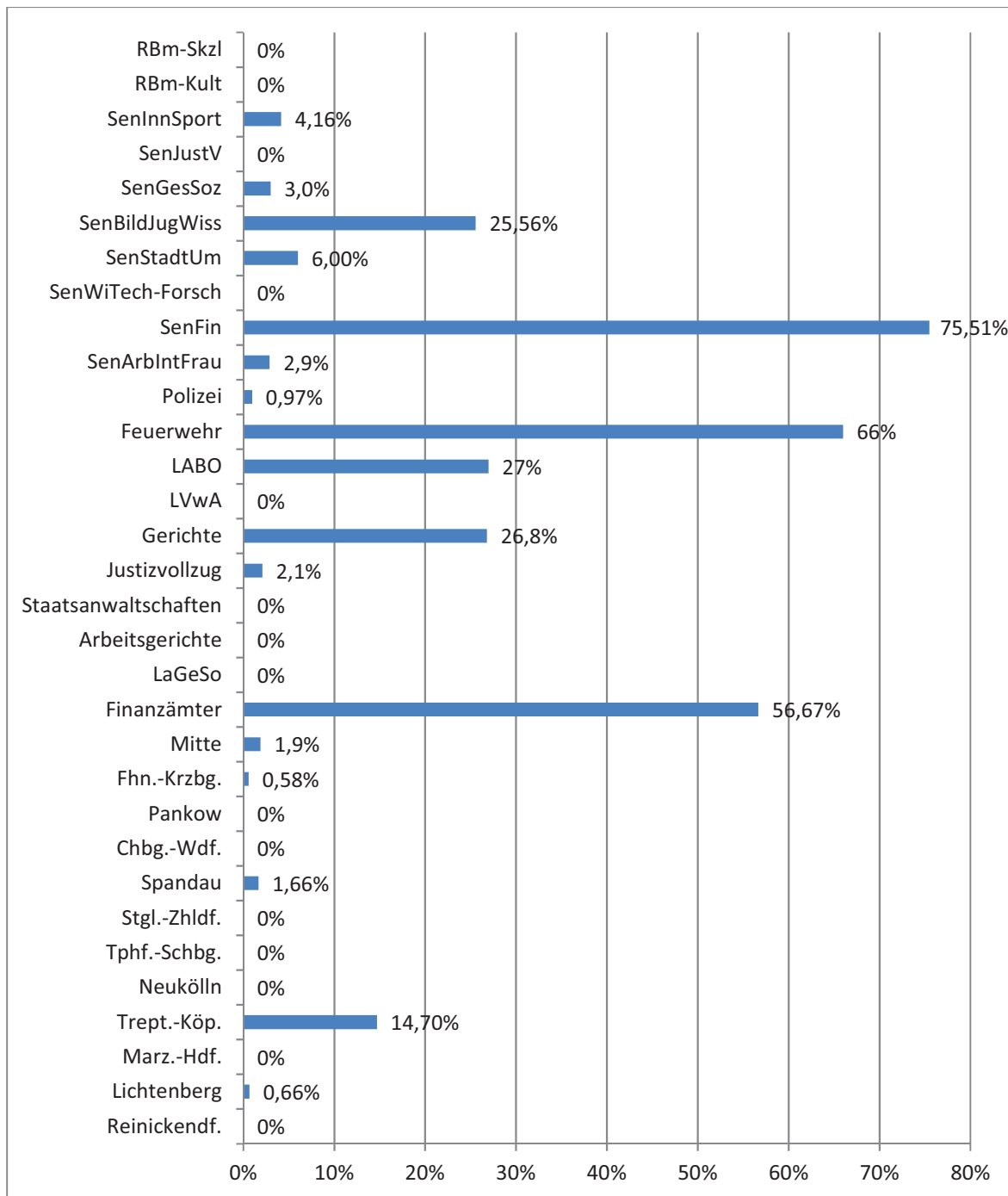


Abbildung 19: Anteil der in den letzten drei Jahren durchgeführten Führungskräftefeedbacks (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016)

Insgesamt weisen 15 von 31 befragten Behörden, also in etwa die Hälfte, „Null-Prozentwerte“ bei dem Indikator C 5 aus. Sie haben das Instrument somit in den zurückliegenden drei Jahren nicht eingesetzt. Die Zusammensetzung der das Führungskräftefeedback nutzenden Behörden ist nahezu gleich geblieben. Die Spannweite der angegebenen Prozentwerte ist weiterhin sehr hoch. Die höchsten Werte melden die Senatsverwaltung für Finanzen, die Berliner Feuerwehr und die Finanzämter.

Im Vergleich ergeben sich nach dem landesweiten Benchmarking Personalmanagement für die Berichtsjahre 2012 bis 2016 in der Gesamtbetrachtung folgende **Mediane** zu diesem Indikator:

|             | <b>Median<br/>Hauptverwaltung</b> | <b>Median<br/>nachgeordnete Behörden</b> | <b>Median<br/>Bezirksämter</b> |
|-------------|-----------------------------------|--|--------------------------------|
| <b>2012</b> | --                                | 26,36 %                                  | 2,8 %                          |
| <b>2013</b> | 0,7 %                             | 1,01 %                                   | 0 %                            |
| <b>2014</b> | 0,81 %                            | 0,7 %                                    | 0 %                            |
| <b>2015</b> | 2,95 %                            | 0 %                                      | 0,81 %                         |
| <b>2016</b> | 2,95 %                            | 1,54 %                                   | 0 %                            |

### 5.3 Jahresgespräche

Den Jahresgesprächen (vormals auch Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche - MAVG -) kommt weiterhin hohe Bedeutung zu, sind sie doch Ausdruck einer mitarbeiterinnen- und mitarbeiterorientierten Führungskultur. Über dieses Instrument ist die Führungskraft in der Lage, die Befähigung, die Potenziale, die Gesundheit und die Interessen der Beschäftigte zu erfassen und kooperativ Personalentwicklung zu betreiben.

Um die Durchführungsaktivitäten von Jahresgesprächen einschätzen zu können, wird der entsprechende Indikator im **Benchmarking Personalmanagement** abgefragt. Er ist dem Strategischen Zielfeld C „Hohe Führungskompetenz und –verantwortung der Führungskräfte“ mit dem folgenden Steuerungsziel zuzuordnen:

**Steuerungsziel:**

Erhalt oder Erhöhung der mitarbeiterorientierten Führungskultur.

**Indikator C1:**

Anteil der Beschäftigten, mit denen Jahresgespräche/Mitarbeiter/innen-Vorgesetztengespräche geführt und dokumentiert wurden, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.

Grundsätzlich gilt, dass Jahresgespräche seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf freiwilliger Basis erfolgen, und deshalb die Zahl der angebotenen die Zahl der tatsächlich durchgeführten Gespräche - und nur diese werden hier gezählt - übersteigt.

Das Zugeständnis einer gleichberechtigten Erfassung von „Jahresgesprächen/Mitarbeiter/innen-Vorgesetztengesprächen“, trägt dem Umstand Rechnung, dass einerseits die §§ 5 und 6 Verwaltungsreformgrundsatzgesetz (VGG – als gesetzliche Vorschrift zur Durchführung der MAVG im 3-Jahresturnus) noch in Kraft sind (durch Erlass des Berliner E-Government-Gesetzes Außerkrafttreten dieser Paragraphen zum 1. Januar 2021, VGG (bis auf §§ 5 und 6) bereits zum 1. September 2016 außer Kraft) und andererseits die Umstellungsaufwände der Dienststellen hin zu den Jahresgesprächen berücksichtigt werden.

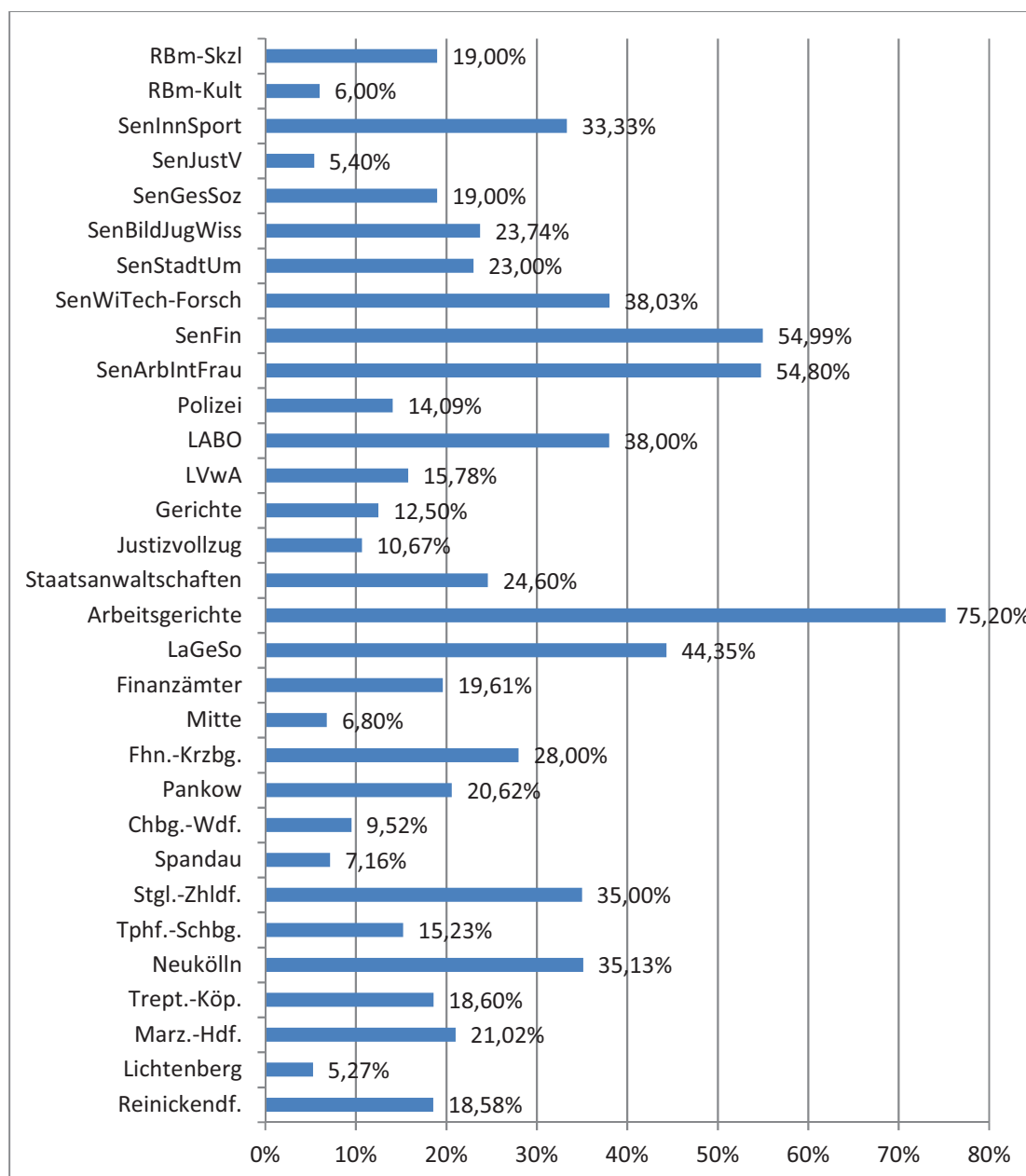


Abbildung 20: Anteil der durchgeführten und dokumentierten Jahresgespräche bzw. Mitarbeiter/innen-Vorgesetztengespräche (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016)

Im Vergleich ergeben sich nach dem landesweiten Benchmarking Personalmanagement für die Berichtsjahre 2012 bis 2016 in der Gesamtbetrachtung folgende **Mediane** zu diesem Indikator:

|             | <b>Median<br/>Hauptverwaltung</b> | <b>Median<br/>nachgeordnete Behörden</b> | <b>Median<br/>Bezirksämter</b> |
|-------------|-----------------------------------|--|--------------------------------|
| <b>2012</b> | 23,74 %                           | 20,24 %                                  | 23,64 %                        |
| <b>2013</b> | 25,71 %                           | 18 %                                     | 16,15 %                        |
| <b>2014</b> | 28,9 %                            | 16,6 %                                   | 18,12 %                        |
| <b>2015</b> | 32,79 %                           | 18,35 %                                  | 16,46 %                        |
| <b>2016</b> | 23,37 %                           | 19,61 %                                  | 18,59 %                        |

Auch für das Berichtsjahr 2016 zeigt sich, dass das Instrument im Sinne einer Optimierung der Kommunikationskultur sowie einer strukturierten Personalentwicklung in den Behörden (von Führungskräften und Beschäftigten) deutlich intensiver genutzt werden könnte. Die ermittelten Mediane um die 20 % sind steigerungsfähig, da ein enger Bezug zwischen der Durchführung von Jahresgesprächen und der Arbeitszufriedenheit und erfolgreichem Gesundheitsmanagement besteht.

## 5.4 Aus- und Fortbildung an der Verwaltungsakademie Berlin (VAk)

### Entwicklung der Fort- und Ausbildungszahlen an der Verwaltungsakademie Berlin

Die Verwaltungsakademie Berlin (VAk) ist auch im Jahr 2016 ihrem Anspruch als zentraler Bildungsdienstleister für die Aus- und Fortbildung der Beschäftigten im Land Berlin gerecht geworden. Mit der gleichen Zahl von Mitarbeiter\*innen wie bspw. die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung erreicht sie mit ihrem Angebot die doppelte Anzahl von Teilnehmer\*innen und erfüllt ‚nebenbei‘ noch zusätzliche Aufgaben, die sich u.a. aus dem Aufgabengebiet der Zuständigen Stelle nach dem Berufsbildungsgesetz ergeben. Die Verwaltungsakademie hat unter dem Stichwort „eVAk“ einen dynamischen Prozess der Modernisierung in Gang gesetzt und ist bestrebt, weitere Digitalisierungsprojekte mit Pilotcharakter für die Berliner Verwaltung zu initiieren. Die VAk arbeitet dabei stringent an der Entwicklung und

dem Ausbau seiner transferorientierten Lernarchitekturen, in dem sie in wachsendem Maße die Möglichkeiten der Digitalisierung in der Didaktik nutzt, um einen möglichst nachhaltigen Wissens- und Kompetenzerwerb für die Beschäftigten des Landes Berlin zu erreichen.

6.086 Veranstaltungstage (ein Veranstaltungstag entspricht 4 Doppelstunden), davon 4.035 im Bereich Fortbildung und 2.051 im Bereich Ausbildung, wurden in 2016 durch die VAK organisiert.

Die Entwicklung der Veranstaltungstage für die VAK insgesamt – zusammengesetzt aus den Bereichen Institut für Verwaltungsmanagement (IVM), Fortbildungszentrum (FBZ) sowie Ausbildungszentrum (ABZ) – zeigt sich in nachfolgender Grafik:

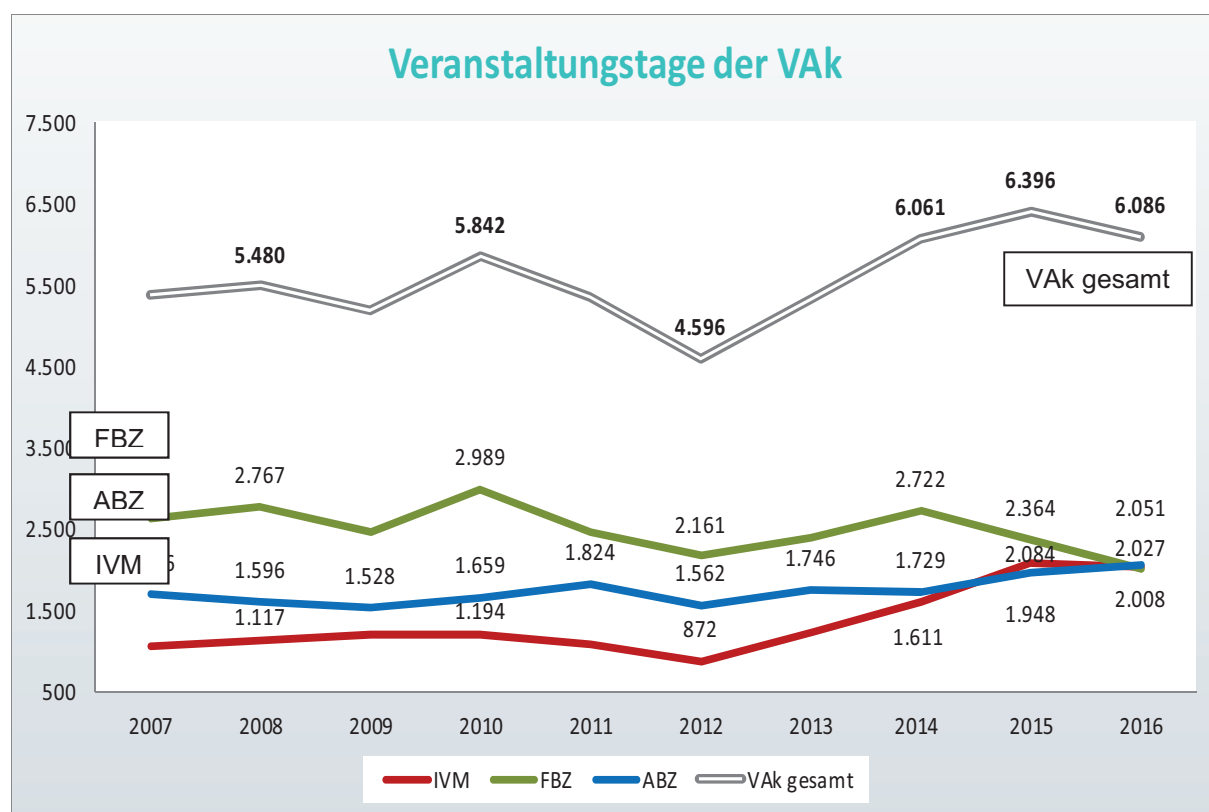


Abbildung 21: Veranstaltungstage der VAK im Jahr 2016

Im Bereich der Fortbildung verteilten sich im Berichtsjahr die insgesamt 4.035 Veranstaltungstage auf 2.250 Veranstaltungen, und zwar nahezu gleichmäßig auf die behördenübergreifenden Programmveranstaltungen (1.196) und die behördenbezogenen Inhouseveranstaltungen (1.054).

Inhouseveranstaltungen werden aufgrund einer Bedarfsmeldung einer Behörde/Organisationseinheit durch die VAK geplant und richten sich damit an den individuellen organisationsspezifischen Zielen der jeweiligen Behörde/Organisationseinheit aus. Zwar gab es gegenüber 2015 mit 1.267 Inhouseveranstaltungen im Jahr 2016 mit 1.054 Veranstaltungen



gen einen leichten Rückgang in der Anzahl, jedoch wurden alle behördenspezifischen Anfragen zu Inhouseveranstaltungen erfüllt.

Das Angebot der Verwaltungsakademie Berlin an allgemeinen Programmveranstaltungen – unter anderem zu den Themenbereichen Führungskompetenzen, Personal, Kommunikation / Konfliktmanagement, Recht und Sicherheit sowie Haushalt und Finanzen – wird ergänzt um Qualifizierungs- bzw. Bausteinreihen und Lehrgänge. Auf ausgewählte Qualifizierungsreihen wird nachfolgend noch näher eingegangen.

Für die Angebote der VAK Berlin wurden im Berichtsjahr über 36.835 Zulassungen erteilt. Davon bezogen sich 16.394 Zulassungen auf die Führungskräftefortbildung; ein Anteil von 48,21 %.

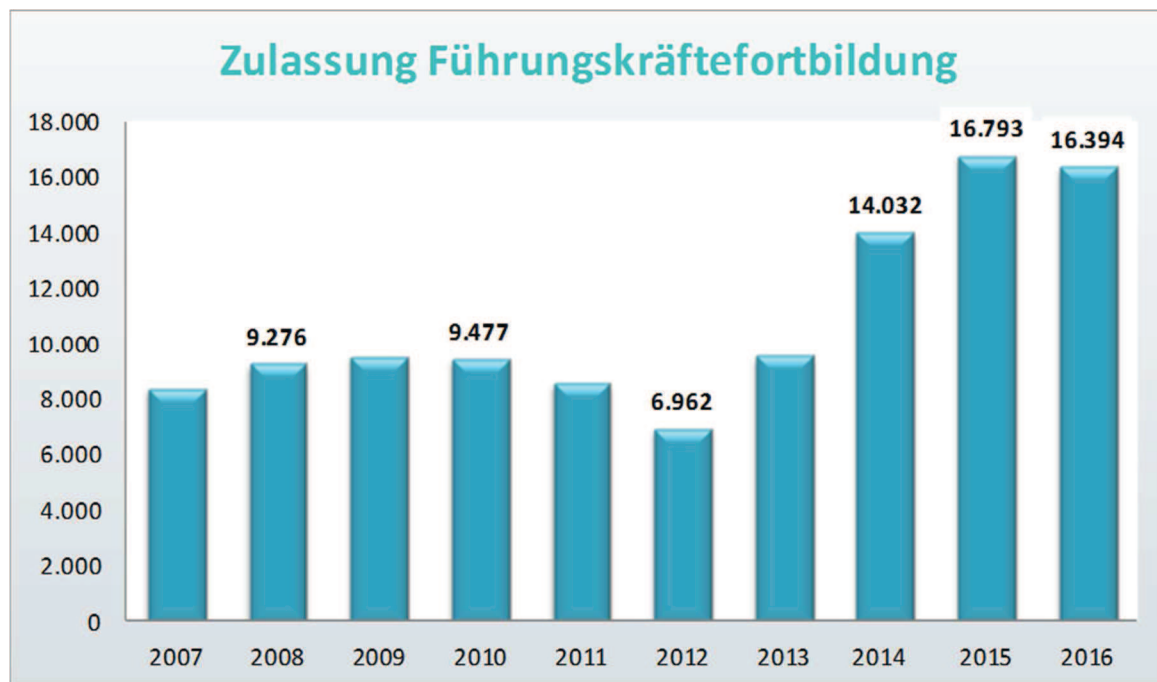


Abbildung 22: Zulassung Führungskräftefortbildung an der VAK im Jahr 2016

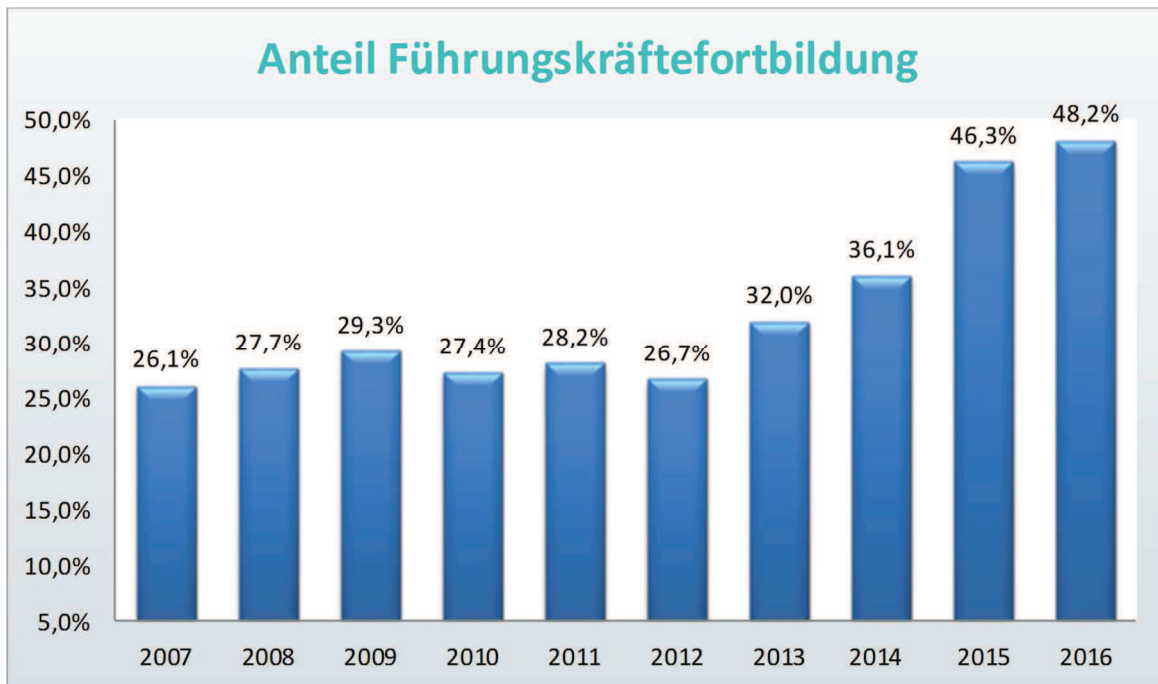


Abbildung 23: Anteil Führungskräftefortbildung an der VAK im Jahr 2016

Die Gesamtzahl der zu Fortbildungsveranstaltungen im IVM / FBZ zugelassenen Dienstkräfte lag bei 34.002. Im Bereich des ABZ waren 1.522 Personen zu Veranstaltungen im Rahmen der Ausbildungslehrgänge der VAK und 1.281 Beschäftigte zu Veranstaltungen im Rahmen der Verwaltungslehrgänge sowie zu vergleichbaren Veranstaltungen zugelassen. Daneben wurden 1.779 Auszubildende in 10 Ausbildungsberufen des öffentlichen Dienstes durch die VAK als zuständiger Stelle im Sinne des Berufsbildungsgesetzes betreut – ebenfalls ein erneuter deutlicher Anstieg.

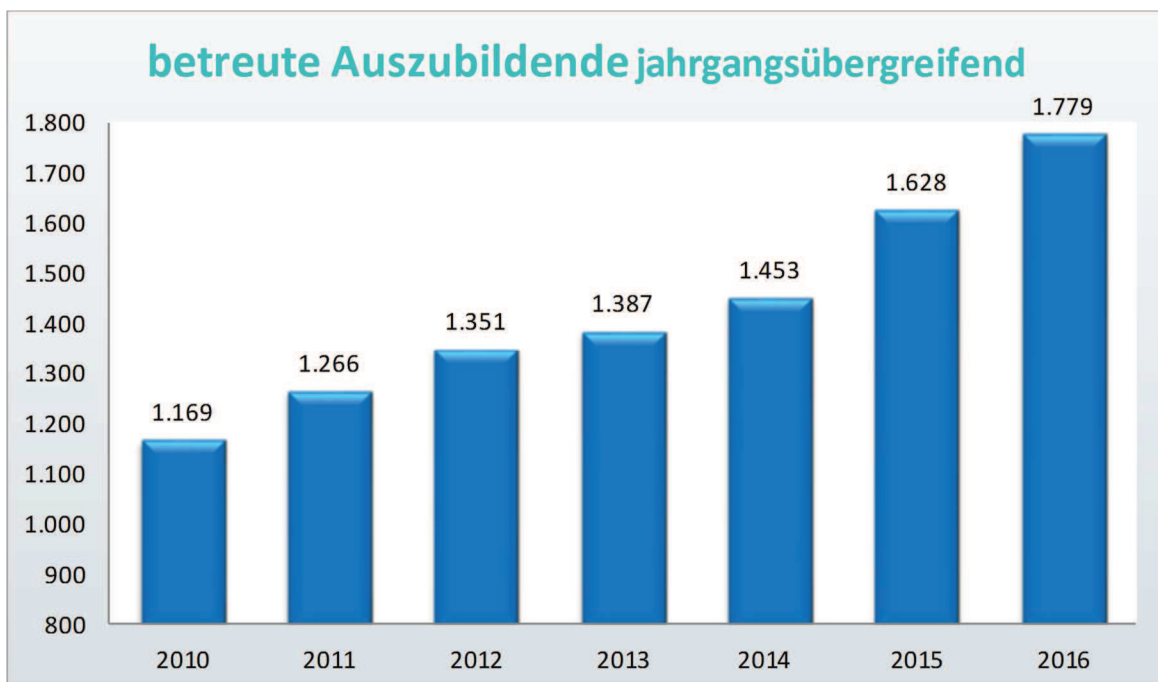


Abbildung 24: betreute Auszubildende der VAK im Jahr 2016

## Maßnahmen zur Umsetzung der landesweiten Steuerung der Führungskräfte- und Führungskräftenachwuchsentwicklung im Land Berlin

Auf die Führungskräftefortbildung im Institut für Verwaltungsmanagement (IVM) als Akademie für Führungskräfte entfiel – verteilt auf die unterschiedlichen Angebotsformate – mit 2.027 Veranstaltungstagen ein Anteil von mehr als 50 % (4.035 Fortbildungstage gesamt).

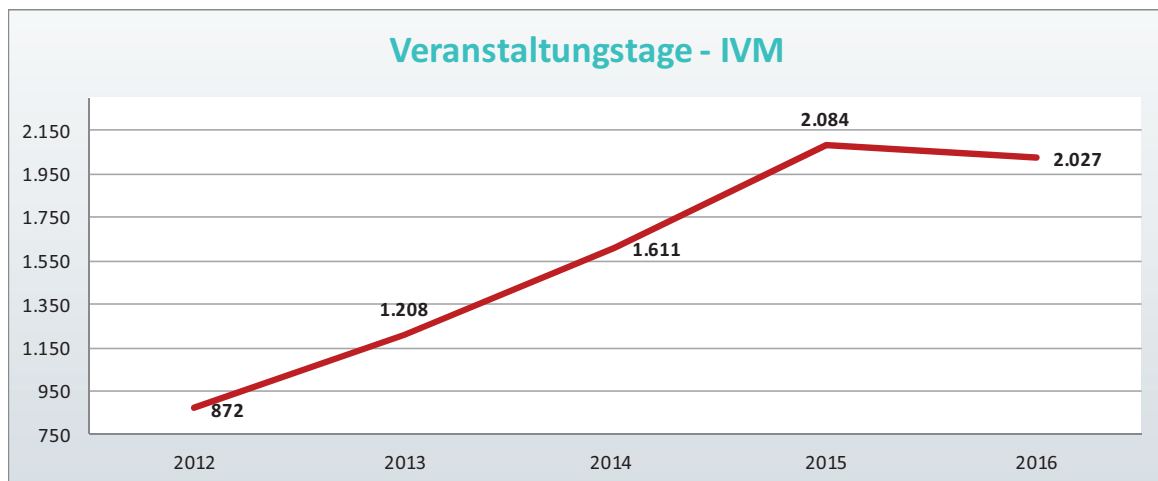


Abbildung 25: Veranstaltungstage im IVM der VAK im Jahr 2016

Als Kompetenzzentrum in der Vermittlung von Führungskompetenzen verstärkt das IVM auf der Grundlage eines modernen Führungsverständnisses das an der Verwaltungsakademie Berlin bestehende Angebot permanent und entwickelt neue Angebote. Dabei hat die VAK immer die gesellschaftlichen Trends – die selbstverständlich auch die öffentliche Verwaltung in Berlin berühren – im Blick: Digitalisierung, Wertewandel, Demografie, Flexibilisierung der Arbeitswelt, Diversität im Bereich der Mitarbeitenden und Kunden bzw. Kundinnen, Effizienzdruck in den Prozessen sind unter anderem die Stichpunkte, die die VAK in ihren Veranstaltungen, in den verschiedensten Formaten, aufruft.

Nachfolgend werden ausgewählte Angebote zur Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräfteentwicklung aus dem Jahr 2016 ausführlicher dargestellt:

### Qualifizierungsreihe Führungskompetenzen

Im Jahr 2016 wurden 2 Qualifizierungsreihen „Führungskompetenzen“ mit insgesamt 31 Führungskräften gestartet.

In dieser Qualifizierungsreihe ist die Behördenvielfalt der entsendeten Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein wesentliches Merkmal, um Führungs-Know-how und vorhandene Potenziale von Führungskräften aus allen Bereichen der Berliner Verwaltung in die Module einfließen zu

lassen. Bei der Zusammenstellung der Gruppen wird daher darauf geachtet, dass grundsätzlich nur ein/e Teilnehmer/-in derselben Behörde pro Reihe teilnimmt.

Die ressort- und fachübergreifende Durchführung erhöht das Bewusstsein für gemeinsame Ziele und Aufgaben der Führungskräfte in der Berliner Verwaltung und fördert somit die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses.

Die Reihe umfasst 9 Module über einen Zeitraum von ca. 9 Monaten. Die Inhalte der einzelnen Module tragen dazu bei, den ständig wachsenden Anforderungen im Managementbereich, wie z. B. zunehmender Arbeitszeitflexibilisierung, Arbeitsverdichtung, generationsübergreifender Zusammenarbeit, gerecht zu werden. Neben Schlüsselqualifikationen werden daher auch betriebswirtschaftliche Instrumente, dienstrechtliche Aspekte und europaspezifische Themen, jeweils ausgerichtet auf die Verwaltungspraxis, vermittelt.

### **Bausteinreihe für erfahrene Führungskräfte**

Die seit dem Jahr 2014 angebotene Bausteinreihe für erfahrene Führungskräfte "Führungskompetenzen erweitern: Neue Impulse für Handlungsstrategien - Führungspraxis reflektieren - Erfahrungen austauschen" wurde im Jahr 2016 fortgesetzt. Zwei Reihen mit insgesamt 30 Führungskräften konnten im Jahr 2016 starten.

Sie richtet sich an erfahrene Führungskräfte, die mindestens 2 Jahre zuvor umfangreiche Führungs-Qualifizierungsmaßnahmen abgeschlossen haben (z.B. Aufstiegsstudium für den höheren Dienst, Qualifizierungsreihe Führungskompetenzen oder Qualifizierungsreihe für juristische Räte/Rätinnen, Regierungsreferendariat). Somit ist sichergestellt, dass mindestens Grundlagenqualifizierungen in Personalführung/-entwicklung, Kommunikation und dienstrechtlichen Aspekten der Führung vorhanden sind und der Teilnehmerkreis ausschließlich erfahrene Führungskräfte umfasst, die ihre Kenntnisse auffrischen oder erweitern sowie sich austauschen und ihr Führungsverhalten reflektieren möchten.

Die Reihe umfasst 5 Bausteine über einen Zeitraum von 6 bis 8 Monaten.

Im Rahmen dieser Bausteinreihe wurde auch der Baustein „Mich selbst gesund führen - meine Resilienz stärken“ aufgerufen. Zielsetzung ist, Techniken der Selbstführung zu entwickeln, um in anspruchsvollen Situationen kompetenter zu agieren und somit auch das Führungsverhalten zu optimieren, um Mitarbeitende gesund zu führen.

Die Feedbacks waren im Jahr 2016 erneut herausragend. Die Führungskräfte waren hochzufrieden, auch aufgrund der Teilnehmerzusammensetzung, die sich an der Behördenvielfalt und vergleichbaren Vorkenntnissen orientierte und eine gute Vertrauensbildung ermöglichte. Beide Gruppen haben einen Transfertag verabredet, um insbesondere die Bildung eines Führungskräftezirkels zu initiieren.

## **Zyklische Bausteinreihen für Führungskräfte / für Führungsnachwuchskräfte**

Im Jahr 2016 wurde ebenfalls das Angebot der Zyklischen Bausteinreihen „Führung und Zusammenarbeit“ fortgesetzt – und zwar gesondert für Führungskräfte (ZBRF) sowie für Führungsnachwuchskräfte (ZBRN).

Die inhaltlich an die jeweilige Zielgruppe angepassten Bausteine

- Führungsrolle analysieren und reflektieren (für Führungskräfte) bzw. „Die Rolle als Führungskraft“ (für Führungsnachwuchskräfte)
- Führungsinstrumente im Überblick
- Gespräche im Spannungsfeld zwischen "Bitten" und "Fordern" - Interventionen zur Konfliktlösung, Konsensfindung und Zielvereinbarung
- Steuerung von Gruppenprozessen

ergänzen sich inhaltlich, können aber hinsichtlich der Reihenfolge und des zeitlichen Abstands frei nach dem individuellen Bedarf besucht werden. Im Vergleich zu den Qualifizierungsreihen „Führungskompetenzen“ bzw. „Vorbereitungstraining für Führungsnachwuchskräfte“ bietet das Modell der zyklischen Bausteinreihe damit eine größere zeitliche Flexibilität und nimmt Rücksicht auf die Arbeitsverdichtung der Beschäftigten.

Sowohl die Zyklische Bausteinreihe für Führungskräfte als auch die für Führungsnachwuchskräfte wurde in 2016 zweimal, im Durchschnitt mit jeweils 14 Teilnehmenden, durchgeführt.

### **Trainee-Qualifizierungsreihe**

Die Qualifizierungsreihe für 11 Trainees E 13, die im Jahr 2014 eingestellt worden waren, startete im Jahr 2015 und endete im Jahr 2016.

Ziel der Reihe ist, die Nachwuchskräfte mit den Aufgaben und Herausforderungen der Berliner Verwaltung vertraut zu machen und sie bei ihrem Berufseinstieg zu begleiten und zu unterstützen.

Einen wesentlichen Beitrag zur Unterstützung des Berufseinstiegs leistete das Patenprogramm, das Teil der Konzeption ist. Für die Patenfunktion konnten ehemalige Regierungsreferendare und Regierungsreferendarinnen gewonnen werden, die zwischenzeitlich in Führungsfunktion sind. Die Bildung der Patenschaften wurde seitens der VAK initiiert. Die Patenschaften wurden jeweils individuell ausgestaltet, jedoch durch Netzwerkangebote der VAK begleitet.

### **Qualifizierungsreihe „Vorbereitungstraining für Führungsnachwuchskräfte“**

Die Qualifizierungsreihe „Vorbereitungstraining für Führungsnachwuchskräfte“ umfasst 4 Module zu den Themen:

- Grundlagen der Mitarbeiterführung
- Mitarbeiterorientierte Gesprächsführung
- Steuerung von Gruppen
- Kollegiales Coaching.

Ein weiterer Baustein ist das Abschlusskolloquium. Im Rahmen dessen präsentieren die Teilnehmenden konkrete Strategien und Umsetzungspläne hinsichtlich führungsnahe Aufgabenstellungen und reflektieren gemeinsam deren Wirksamkeit.

Die Qualifizierungsreihe „Vorbereitungstraining für Führungsnachwuchskräfte“ wurde im Jahr 2016 in 3 Durchgängen angeboten. Insgesamt haben 46 Personen aus allen Berliner Behörden daran teilgenommen.

### **Qualifizierungsreihe für Regierungsrätinnen und Regierungsräte auf Probe**

Zwei Qualifizierungsreihen für 32 im Jahr 2015 eingestellte juristische Rätinnen und Räte auf Probe endeten im Jahr 2016.

Ziel der berufseinstiegsbegleitenden Qualifizierungsreihen war, die Führungsnachwuchskräfte mit den Aufgaben und Herausforderungen der Berliner Verwaltung vertraut zu machen, aber auch Raum zu geben für die Reflexion der eigenen Rolle, für kollegiale Beratung und den Aufbau eines nachhaltigen kollegialen Netzwerks. Die Durchführung in jeweils beständigen Gruppen wurde in der abschließenden Feedbackrunde als wesentlich unterstützendes Merkmal für den Berufseinstieg genannt, da durch die Vertrautheit in der Gruppe ein stets offenes und wertschätzendes Gesprächsklima gegeben war.

In den Abschlusskolloquien präsentierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Erfahrungen aus einzelnen Praxisstationen oder andere aktuelle Themen, die die Berliner Verwaltung beschäftigt, z.B.: Personalführungsstrategien bei Personalmangel, Wissenstransfer, Qualitätsmanagement, E-Government, Kommunikation 2.0. Der Einblick in diese vielfältigen Themen und in die verschiedenen Aufgaben während der Praxisstationen ermöglichte einen angeregten Erfahrungsaustausch.

Neben den Reihen werden verschiedene Sonderformate zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung sowie zum Austausch von Erfahrungswissen für Spitzenführungskräfte und Führungskräfte aus den Berliner Behörden konzipiert:

### **Akademie-Symposium**

Spitzenführungskräfte der Berliner Verwaltung – z.B. Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter, Bezirksstadträtinnen und Bezirksstadträte, Bezirksbürgermeisterinnen und Bezirksbürgermeister sowie Leiterinnen und Leiter nachgeordneter Behörden – treffen sich im Rahmen

der Akademie-Symposien zum Austausch und Netzwerken. Führende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler stellen hier neueste Erkenntnisse der Forschung vor und spiegeln diese in einer anschließenden Diskussion mit den Teilnehmenden an den Erfordernissen der Berliner Verwaltung.

Rund 20 Spitzenführungskräfte des Landes Berlin diskutierten am 16. März 2016 im Rahmen des Akademie-Symposium "Raus aus der Deckung - Der öffentliche Dienst, ein attraktiver Arbeitgeber!" Wie Personalmarketing heute und in Zukunft funktioniert. an der Verwaltungsakademie Berlin mit Prof. Dr. Christoph Beck, einem der 40 führenden Köpfe im Bereich Personalmanagement in Deutschland, ein modernes Personalmarketing heute so wichtig ist. Er skizzierte in seinem Vortrag, wie Personalmarketing und Recruiting heute und in Zukunft funktionieren werden und betrachtete die Zielgruppen und die Instrumente modernen Personalmarketings.

Dabei arbeitete er vor allem die wichtigsten Vorteile der öffentlichen Verwaltung heraus: Nie waren die Voraussetzungen für die Verwaltung als Arbeitgeber so günstig. Die Zielgruppen streben sichere Arbeitsplätze, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, interessante Aufgaben sowie Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung an. All das hat auch der größte Arbeitgeber Deutschlands, der öffentliche Dienst, zu bieten. In dem immer stärker werdenden Wettbewerb mit der Privatwirtschaft um leistungsstarke, motivierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer muss der öffentliche Dienst diese Stärken aber besonders hervorheben. Als „Achillesferse“ stellt sich in diesem Wettbewerb das generelle Image des öffentlichen Dienstes heraus, ebenso wie der Umstand, dass zum Zeitpunkt der Arbeitgeberwahl der öffentliche Dienst bei vielen Zielgruppen – oft aus Unwissenheit – nicht in die engere Wahl kommt. Wer künftig eine stärkere Wettbewerbsposition haben möchte, muss raus aus der Deckung! Ziele eines erfolgreichen Personalmarketing sind daher, den Bekanntheitsgrad und die Attraktivität bei den Zielgruppen zu steigern, sich positiv von den Mitbewerbern abzusetzen sowie ein nachhaltig besseres Image zu erwerben.

Unser zweites Akademie-Symposium im Herbst 2016 trug den Titel:

Mut zum Entscheiden. - Entscheidungskultur und Entscheidungskompetenz in der Berliner Verwaltung -

Ausmaß, Ursachen und Konsequenzen von defensiven Entscheidungen in der Berliner Verwaltung wurden in einem gemeinsamen Umfrage-Projekt des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung und der Verwaltungsakademie Berlin untersucht. An der Studie, die von Prof. Dr. Gigerenzer initiiert und von Dr. Florian Artinger geleitet wurde, nahmen mehr als 950 Führungskräfte der Berliner Verwaltung teil. In dem Akademie-Symposium wurden die Ergebnisse der Studie dargestellt und Organisationsprozesse, die defensiven Entscheidungen entgegen wirken, skizziert. Führungskräfte können aktiv Einfluss nehmen, um Schaden



abzuwenden und eine bessere Arbeitskultur für alle zu schaffen, wodurch gleichzeitig die Zufriedenheit des Einzelnen im Team deutlich zunimmt.

Unter Führungskräften und Entscheidungsträgerinnen und -trägern existiert die weitverbreitete Angst, Fehler zu machen und die Konsequenzen dafür tragen zu müssen. Dies führt dazu, dass oft Entscheidungen getroffen werden, die nicht die sachlich Besten sind, sondern in erster Linie die Entscheiderin oder den Entscheider absichern sollen. Ein solches Verhalten nennt man defensives Entscheiden. Gerade bei wichtigen Entscheidungen kann man jedoch selten alle Folgen antizipieren und muss persönliche Risiken eingehen. Geeignete Strukturen, wie eine konstruktive Fehler- und Konfliktkultur, sind essentiell, um defensiven Entscheidungen entgegen zu wirken und Mut zum Entscheiden zu fördern.

Dr. Florian Artinger ist Wissenschaftler am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung und Geschäftsführer der Simply Rational GmbH. Weitere Angebotsformate aus den Erkenntnissen der Umfrage sind seit 2016 im Programm des IVM zu finden.

### **Impulstraining für Amtsleiterinnen und Amtsleiter**

Das speziell für die Amtsleitungen der Bezirke initiierte Format wurde auch in 2016 erfolgreich fortgesetzt, um Amtsleitungen in ihren verantwortungsvollen und anspruchsvollen Aufgaben zu unterstützen und eine fachübergreifende Vernetzung zu ermöglichen.

Das zweitägige Seminar verbindet die Einführung in das Thema Achtsamkeit mit den Themenfeldern Selbstführung und Balance. Die Reflektion eigener handlungsleitender Werte und Motive, das Kennenlernen von Achtsamkeitsansätzen und ihre Integration in den beruflichen und privaten Alltag stehen im Mittelpunkt dieses Workshops.

Das Impulstraining „Achtsamkeit und Selbstführungskompetenz“ wurde so gut nachgefragt, dass die Verwaltungsakademie es insgesamt zwei Mal für die Zielgruppe durchführen konnte.

### **Akademie vor Ort**

Wie auch bereits in den Vorjahren fand auch im Berichtsjahr wieder das Format „Akademie vor Ort“ regen Zuspruch. Es bietet Führungskräften aller Ebenen Informationen zu aktuellen Themen durch Impulsvorträge an. Die Veranstaltungen finden an wechselnden zentralen Verwaltungsstandorten statt. In 2016 wurden 3 Veranstaltungen (für ca. 80 Führungskräfte) dieser Reihe zu folgenden Themen organisiert:

- "Gerechtes" Führungsverhalten: Gleiches gleich und Ungleiches ungleich behandeln?
- WIDERSTANDSMANAGEMENT bei Veränderungsprozessen
- Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention - Herausforderung und Gewinn für die Öffentliche Verwaltung



## **Thementage**

Das Format der Thementage, bei dem sich Führungskräfte aller Ebenen innerhalb eines Tages komprimiert durch Kurzvorträge (drei unterschiedliche Vortragende) mit verschiedenen Trends und Entwicklungen eines führungsrelevanten komplexen Themas auseinandersetzen, wurde weiterhin sehr gut angenommen.

Folgende Themen wurden in 2016 angeboten:

- *Projektmanagement in der Berliner Verwaltung: Agil und mit System - Herausforderungen, Erfahrungen und neue Wege zu mehr Projektexzellenz*

Mit den Schwerpunkten: Berliner Verwaltungsprojekte - Erfahrungen, Hypothesen und mögliche Maßnahmen / Wann ist ein Projekt ein Projekt? / Handlungsfelder für erfolgreiches Projektmanagement / Herausforderungen für die Verwaltung heute - Auswirkungen auf Projektdurchführung und -erfolg / Agiles Projektmanagement

- *Umsetzung des Berliner E-Government-Gesetzes und Open-Data*

Mit den Schwerpunkten: Zielstellung, Fristen und wesentliche Inhalte des EGovG Bln vom 30.05.2016 / Auswirkungen und Anforderungen für die Berliner Behörden / Rolle der Führungskräfte / Aktuelle Umsetzungsmaßnahmen / Organisatorischen Rahmenbedingungen / Realisierung von Open Data Angeboten

## **Trisektorales Führungskräfteentwicklungsprogramm in Kooperation mit externen Partnern**

Im Vordergrund dieser Kooperationsprogramme steht die Vernetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den verschiedenen Bereichen Wirtschaft – Verwaltung – Non-Profit.

### **Collaborative Leadership Programm**

In Kooperation mit dem Verein "Leadership Berlin - Netzwerk Verantwortung" führt die VAK dieses Programm zur gesellschaftlichen Dimension von Führungsverantwortung durch.

Das Programm versteht Leadership als Fähigkeit zum Generalistentum, also die Grenzen von Zuständigkeit, Budget und Personalverantwortung zu verlassen und zum konstruktiven Austausch sprach- und handlungsfähig auch mit Menschen zu sein, die andere Sichtweisen und Ziele haben.

In diesem Programm begeben sich 36 Führungskräfte aus Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung und dem Non-Profit-Bereich auf eine Lern-Expedition durch die Berliner Stadtgesellschaft. In Kleingruppen besuchen die Teilnehmenden Orte, die bisher nicht auf ihrer persönlichen Landkarte lagen. Sie begegnen Entscheidungsträgern und tauschen sich intensiv und kontrovers aus. Aus Einblicken werden

Einsichten und es entsteht ein Aufbruch hin zu mehr Engagement und Verantwortung.

Das gesellschaftsorientierte Führungskräfteprogramm erstreckt sich über acht Programmtage im monatlichen Abstand zwischen März und Oktober 2016. Aus der Berliner Verwaltung haben 3 Teilnehmer\*innen das Programm absolviert.

### **Fokus - Programm für Führungskräfte (Common Purpose)**

In Kooperation mit dem gemeinnützigen Verein "Common Purpose" führt die Verwaltungsakademie dieses Programm zur sektorenübergreifenden Entwicklung für Führungskräfte an. Ziel des Programmes ist die Stärkung von Führungskraft und Führungskompetenz im Beruf ebenso wie im Engagement in der Gesellschaft. Führungsverantwortung über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus ist eine Fähigkeit, die in unserer zunehmend komplexer werdenden Welt jede Führungspersönlichkeit für den Erfolg braucht.

Das Programm bringt Führungskräfte aus allen gesellschaftlichen Bereichen Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Kultur und Sozialem untereinander und mit Verantwortungsträgern der Städte und Regionen ins Gespräch.

Die Programmtage finden an verschiedenen, ungewöhnlichen Orten Berlins unter Anwendung vielfältiger Methoden statt. An dem Programm 2016 haben vier Führungskräfte der Berliner Verwaltung teilgenommen.

## **Einzelcoaching**

Im Rahmen des Senatsbeschlusses (2013) zur systematischen Führungskräfteentwicklung konnte die Akademie auch ihr Einzelcoaching-Angebot weiter verstärken. Dieses Angebot ist nach verschiedenen Schwerpunkten differenziert und fokussiert sich als individualisierte Personalentwicklungsmaßnahme immer auf den konkreten Unterstützungsbedarf der einzelnen Führungskraft:

- Persönlichkeitscoaching
- Fachcoaching
- Medientcoaching
- Fremdsprachencoaching.

Von allen Behörden wird dieses individuelle Personalentwicklungsinstrument sehr nachgefragt.

Insbesondere die Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz wurde in 2016 durch mehrere Onboarding-Coachings bei der Neubesetzung der Leitungsfunktionen in den Justizvollzugsanstalten nachhaltig unterstützt.

## **Förderprogramm Kompetenz plus**

Für Teilnehmerinnen und Teilnehmer der behördlichen Förderprogramme Kompetenz plus zur Entwicklung von Führungsnachwuchskräften hat die VAK folgende Seminare durchgeführt

- Führung aus der Praxis für die Praxis - die ersten 100 Tage als Führungskraft
- Basiswissen: Projektmanagement
- Basiswissen: Professionell Präsentieren und Moderieren
- Konstruktive Kritik
- Grundlagen des Dienstrechts

Erneut hat die VAK ein Mentoring-Programm derjenigen Behörden begleitet, die ein Kompetenz plus-Programm durchführen.

13 Mentees und ihre Mentoren wurden auf ihre jeweiligen Rollen in der gemeinsamen Arbeit vorbereitet, dann konnte - nach erfolgreichem „Matching“ der beiden Gruppen – die Anleitung und Begleitung in der Praxis beginnen.

## **Teilnahme von Führungskräften an Fortbildungsveranstaltungen zum Themengebiet „Gesundheitsfördernde Führung“**

### **Programmveranstaltungen im Bereich Gesundheitsmanagement**

Im Jahr 2016 wurden speziell für die Zielgruppe Führungskräfte verschiedene Themen im Kontext „Gesundheitsfördernde Führung“ bzw. „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ im IVM-Programm angeboten, die gut nachgefragt waren:

- Achtsamkeitstraining: Gesundheitskompetenz stärken
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als Führungsaufgabe
- Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen
- Burnout-Prophylaxe als Führungsaufgabe
- Gesundheitsorientierte Führung
- Mentale Strategien für mehr Gelassenheit in der Führungstätigkeit
- Lebensqualität in Beruf und Privatleben (Work-Life-Balance)
- Gesprächsführung im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)
- Psychische Belastungen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen
- Resilient führen - Mitarbeiter/innen unterstützen, resilientes Verhalten fördern
- Vom Selbstmanagement zur Selbstmotivation

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kamen aus allen Einrichtungen der unmittelbaren und mittelbaren Landesverwaltung Berlins.

### **Inhouse-Seminare zum Themengebiet "Gesundheitsfördernde Führung"**

Für verschiedene Behörden wurden folgende Seminare und Workshops durchgeführt:

- Umgang mit Stress und Erhöhung der Widerstandskraft (Resilienz)  
(2 Durchgänge; Zielgruppe Mitarbeiter\*innen)
- Älter werden im Beruf und Leistungsfähigkeit erhalten  
(Zielgruppe Mitarbeiter\*innen)
- Widerstandsfähigkeit (Resilienz) erhalten und entwickeln – Aufbauseminar  
(Zielgruppe Mitarbeiter\*innen)
- Instrumente gesundheitsbewusster Führung  
(2 Durchgänge; Zielgruppe Führungskräfte)
- Rechtliche Aspekte im Rahmen des gesunden Führens  
(Zielgruppe Führungskräfte)
- Sensibilisierungs-Workshop: Barrierefreie Kommunikation  
(Zielgruppe Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen)
- Resilienz - mit Widerstandskraft dem Alltag begegnen  
(Zielgruppe Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als Führungsaufgabe  
(Zielgruppe Führungskräfte)
- Umgang mit Stress und Belastung - gesund bleiben am Arbeitsplatz  
(Zielgruppe Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen – für ein großes Team: 27 Teilnehmer\*innen und unter Moderation von 2 Dozenten)
- Teamentwicklung und Stressregulierung  
(Zielgruppe Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen)
- Resilienz - mit Widerstandskraft dem Alltag begegnen  
(Zielgruppe Mitarbeiter\*innen)
- Gesunderhaltung im Arbeits- und Privatleben  
(Zielgruppe Mitarbeiter\*innen)

## **Weitere Angebote**

### **After-Work-Kompaktseminare**

Das seit 2015 erstmalig angebotene neue Format After-Work-Kompaktseminare an der Akademie hatte auch in 2016 wieder eine gute Resonanz. Die Veranstaltungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie am späten Nachmittag (in der Regel von 16:00 bis 18:30 Uhr) angeboten werden und somit auch Führungskräften, die sehr stark in das Alltagsgeschäft eingebunden sind, eine Möglichkeit zur individuellen Personalentwicklung in Form von Fortbildung bieten. Das neue Format mit den Themen:

- Achtsamkeitstraining: Gesundheits- und Führungskompetenz stärken
- Der TV-L im Land Berlin im Überblick für Führungskräfte
- KleingruppenCoaching

wurde von der Zielgruppe sehr positiv aufgenommen.

### **Zentrales Auswahlverfahren für den Zugang zum „Studium zum Erwerb der Zugangsvoraussetzungen für das zweite Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2“ und zur Erprobungszeit (§ 25 LVO-AVD)**

Im April 2016 hat die VAK auf der Grundlage der neuen Laufbahnverordnung für den allgemeinen Verwaltungsdienst zum zweiten Mal das zentrale Auswahlverfahren für den Zugang zum „Studium zum Erwerb der Zugangsvoraussetzungen für das zweite Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2“ und zur Erprobungszeit durchgeführt.

Laut Vorgabe durch die Personalkommission des Senats wurden 15 Bewerberinnen und Bewerber ausgewählt, die von ihren Behörden zur Erprobungszeit zugelassen wurden und in zwei Studiengängen im Herbst 2016 mit dem Studium starteten.

Das Auswahlverfahren für Beamtinnen und Beamte auf Lebenszeit mit Hochschulabschluss nach § 24 Absatz 1 LVO-AVD wurde erstmals im November 2016 an der VAK durchgeführt. Da die Zahl der Beamtinnen und Beamten, die an der Qualifizierung nach § 24 Absatz 2 und 3 LVO-AVD teilnehmen dürfen, wurde durch die Personalkommission des Senats für die Jahre 2016 und 2017 mit jeweils fünf festgelegt. Diese Zahlen wurden zusammengefasst, so dass im Auswahlverfahren im November 2016 insgesamt 10 Beamtinnen und Beamte ausgewählt wurden.

Die Qualifizierung erfolgt gemäß § 24 Absatz 2 und 3 LVO-AVD in Verbindung mit § 11 Stupo-ZAV VAK. Sie umfasst eine Qualifizierungsreihe im Umfang von ca. 70 Doppelstunden und wird im Mai 2017 starten. Sie soll insbesondere die Kenntnisse vermitteln, die für die Personalführung und die Leitung von Organisationseinheiten erforderlich sind.

Die zentralen Auswahlverfahren umfassen neben einer Anlassbeurteilung ein strukturiertes Auswahlverfahren, in dem außerfachliche Kompetenzen nachzuweisen sind, da das Potenzial für Führungsaufgaben und für ein ganzheitliches Denken und Handeln im politisch-strategischen Rahmen festgestellt werden soll. Haltungen und Werte sind zu reflektieren. Fachkompetenzen werden nicht geprüft. Die Auswahlkommission setzt sich aus Behördenvertretungen der Berliner Verwaltung zusammen. Vorsitzender ist der Direktor der VAK. Das Auswahlverfahren wird von einer externen Psychologin begleitet. Rückmeldungen zum Auswahlverfahren werden den Bewerberinnen und Bewerbern in einem individuellen Feedbackgespräch mit der Psychologin angeboten. Im Jahr 2016 haben fast alle Bewerberinnen und Bewerber dieses Angebot wahrgenommen.

## **Wissensmanagement**

Das Angebot der VAK zur Implementierung eines strukturierten Wissenstransfers in den Behörden ist im Jahr 2016 kontinuierlich gewachsen. Unterschieden wird dabei in überbehördliche Maßnahmen und Maßnahmen, die speziell auf die Bedarfe der jeweiligen Behörde zugeschnitten sind. Zu den überbehördlichen Veranstaltungen gehören die Qualifizierungen zum/ zur Wissensmanager\*in ebenso die Fortbildung zum/ zur Dialogbegleiter\*in.

Die Wissensmanagerinnen und Wissensmanager haben die Aufgabe, behördliche Konzepte und Strategien für den Wissenstransfer zu entwickeln und individuelle Transferprozesse moderiert zu begleiten. Darüber hinaus können ausgewählte Mitarbeitende zur internen Dialogbegleitung ausgebildet werden, um den Wissenstransfer zwischen Wissensgeber/in und Wissensnehmer/in zu strukturieren und zu fördern. Die Qualifizierungsreihe zum/zur Wissensmanager\*in umfasst 60 Doppelstunden.

Folgende Themenblöcke sind vorgesehen:

- Grundlagen des Wissensmanagements
- Methoden des Wissenstransfers
- Abschied und Neubeginn als besondere Situationen im beruflichen Lebenslauf
- Planung einer Informationsveranstaltung
- Möglichkeiten und Grenzen von IT-gestützten Verfahren
- Teilnehmer- und prozessorientierte Projektbegleitung
- Abschlusspräsentation

In 2016 konnte die Verwaltungsakademie in 4 Reihen 52 Personen zu Dialogbegleiter\*innen qualifizieren, 26 Teilnehmer\*innen wurden zu Wissensmanager\*innen in 2 Durchgängen ausgebildet.

Diesem Personenkreis wurden darüber hinaus vertiefende Seminare zum Thema „Mind Mapping“ angeboten. In 6 Seminaren konnten die Teilnehmer\*innen ihre methodischen Kompetenzen erweitern.

Neben dem Einsatz der internen Dialogbegleiter haben Behörden die Möglichkeit, externe Begleitungen der VAK in Anspruch zu nehmen. Dies ist vor allem dann hilfreich, wenn es sich um sehr komplexe Arbeitsgebiete oder hochrangige Führungsfunktionen handelt. 13 Mal wurde das Angebot in Anspruch genommen.

Grundlegende Informationen zum Thema Wissenstransfer/Wissensmanagement konnten im Rahmen von Inhouse Veranstaltungen in den Behörden vermittelt werden. 216 Personen – überwiegend Führungskräfte – nahmen daran teil.

Behördenintern durchgeführte Veranstaltungen unter dem Motto „Wer heute nichts tut, der lebt morgen wie gestern- Die letzten Berufsjahre aktiv gestalten“ richtete sich an Mitarbeiter\*innen, die bald ihre Berufsphase beenden. Ziel war es, diese Phase mit all ihren Ambivalenzen zu reflektieren und mit Hilfe von Instrumenten des Wissenstransfers aktiv zu gestalten.

4 Behörden haben 5 Veranstaltungen zu dieser Thematik in 2016 umgesetzt.

Ein weiteres Thema, das die Verwaltungsakademie in diesem Kontext aufgegriffen hat, ist das Thema „Strukturierte Datenablage“. 4 Organisationseinheiten konnten mit externer Unterstützung in mehreren Workshopeinheiten eine Strategie entwickeln, um eine für alle Mitarbeiter\*innen nachvollzieh- und nutzbare Ordnerstruktur einzurichten.

Ein in 2016 neu entwickeltes Format „Transfer im Team“ knüpfte an den ganz konkreten Problemstellungen in den Behörden an.

Manches Team durchlebt nach jahrelanger Kontinuität eine rasante Entwicklung. Im Rahmen des demographischen Wandels verlassen erfahrene Kolleginnen und Kollegen die Teams, Neue kommen hinzu.

Das Team muss sich neu aufstellen und steht vor folgenden Herausforderungen:

- Das Erfahrungswissen der ausscheidenden Kolleginnen und Kollegen muss im gesamten Team erhalten werden
- Wissen und Erfahrung der neuen Kollegen ist zu identifizieren und strukturiert aufzunehmen
- Verabschiedungs- und Integrationsprozesse müssen aus gruppenspezifischer Sicht gestaltet werden
- Inhaltliche Standards sind zu vermitteln und weiterzuentwickeln
- Ablaufprozesse müssen gestaltet werden
- Die Organisationskultur wird reflektiert und neu verhandelt werden
- Im Falle eines Führungswechsel sind die Erwartungen der Führungskraft an das Team neu auszuloten

10 Teamprozesse unterstützte die Verwaltungsakademie mit dieser professionellen Begleitung und Beratung.

## **Qualifizierungsreihe „Personalentwicklungsberater/ Personalentwicklungsberaterinnen“**

Im April 2016 startete eine neue Qualifizierungsreihe zum Personalentwicklungsberater/ zur Personalentwicklungsberaterinnen mit 14 Teilnehmer\*innen.

Die Reihe umfasst 16 Tage mit folgenden inhaltlichen Schwerpunkten:

- Rolle der Personalentwicklungsberaterinnen und -berater
- Grundlagen der Personalentwicklung
- Die Lerngruppe als Team
- Überblick über die gesetzlichen Grundlagen
- Instrumente der Personalentwicklung
- Projektmanagement-Entwicklung von Beratungskompetenz
- Entwicklung eines PE Konzeptes
- Abschlusskolloquium

Darüber hinaus setzten sich die Teilnehmer\*innen im Rahmen einer Projektarbeit konkret mit den Implementierungsstrategien von Personalentwicklung auseinander.

## **Twinning**

Im Rahmen des Twinning-Formats hat die VAK auch im Jahr 2016 herausgehobene Organisationsentwicklungsprozesse in den Behörden durch gezielte Qualifizierung und Beratung unterstützt.

Im Mittelpunkt standen dabei sowohl die Bereitstellung externer Beratungskompetenz als auch der Aufbau verwaltungsinterner Kompetenz in den Bereichen Projektmanagement und Organisationsentwicklung.

Im Berichtsjahr wurden insgesamt 7 Projekte im Rahmen des Twinning-Formats unterstützt.

Die im Vorjahr begonnenen Projekte

- Leitbildentwicklung für eine Senatsverwaltung - Umsetzung und Einführung des Leitbilds
- Implementierung eines zweiten Fachbereichs im Amt für soziale Dienste

wurden weitergeführt und erfolgreich abgeschlossen.

Im Berichtsjahr begonnen wurden die Projekte

- Organisationsbetrachtung der Serviceeinheit Personal und Finanzen eines Bezirksamts
- Umsetzungsplanung für den Sollprozess Bewohnerparkausweis



- Geschäftsprozessanalyse und -optimierung im Amt für Soziales (Team "Hilfe zur Pflege")
- Organisationsuntersuchung des Internen Dienstes eines Gesundheitsamtes
- Umsetzung von Optimierungsvorschlägen aus dem Projekt "Implementierung eines zweiten Fachbereichs im Amt für soziale Dienste".

In allen Projekten wurden qualifizierte externe Berater bzw. Beraterinnen ausgewählt und mit der Projektbegleitung beauftragt. Je Projekt wurden verwaltungsinterne Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen dem externen Berater bzw. der externen Beraterin als „Twins“ zur Seite gestellt.

Die Twins wurden in die Steuerungs- und Beratungsaktivitäten aktiv einbezogen und durch dieses „Beratungs-Trainee-Programm“ in Verbindung mit einem anforderungsorientierten Coaching sowie begleitenden Qualifizierungen in die Lage versetzt, zukünftig weitgehend selbständig Veränderungsprozesse bzw. Projekte beratend zu begleiten.

## **Evaluation der Angebote der Verwaltungsakademie Berlin**

Die Verwaltungsakademie Berlin hat sich zu einem modernen Dienstleister für die öffentliche Verwaltung entwickelt, der seine Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote stark an den Bedürfnissen der Kunden orientiert. Auch mit der dynamischen Ausweitung des Angebotes der VAK im Berichtsjahr 2016 konnten die Qualität der Veranstaltungen und der hohe Service-Gedanke der Beschäftigten der Akademie beibehalten werden. Dies spiegelt sich nicht zuletzt in den guten Feedbacks wieder.

Die Verwaltungsakademie Berlin steht auch 2017 den Führungskräften und Mitarbeitenden der Berliner Verwaltung mit ihrem breiten und modernen Angebotsportfolio beratend und unterstützend, vor allem aber kompetent und kundenorientiert in allen Fragen der Weiterbildung zur Seite.

### **Ergänzung zum Themenfeld Fortbildung (hier Führungskräftefortbildung) aus dem Benchmarking Personalmanagement**

Ergänzend zu den Ausführungen bezüglich der Qualifizierungszahlen der VAK liefert wie in den Vorjahren das **Benchmarking Personalmanagement** Informationen, wie hoch die relativen Teilnahmequoten der einzelnen Dienststellen im Bereich der Führungskräftequalifizierung ausfallen und in welchem Maße damit das dem Strategischen Zielfeld C „Hohe Führungskompetenz und –verantwortung der Führungskräfte“ zugeordnete Steuerungsziel „Erhalt oder Erhöhung der Führungskompetenz durch zielgerichtete Qualifizierungen“ unterstützt wird. Der diesbezügliche Indikator ist wie folgt ausgestaltet:

**Steuerungsziel:**

Erhalt oder Erhöhung der Führungskompetenz durch zielgerichtete Qualifizierungen.

**Indikator C4:**

Anteil der Führungskräfte, die Führungskräftequalifikationen wahrgenommen haben, an allen Führungskräften seit 01.01. in %.

Als Qualifizierungsmaßnahmen werden seit 2012 auch Teilnahmen an Coachings für Führungskräfte sowie Strategieworkshops berücksichtigt. Zudem werden bei den Führungskräftequalifizierungen (unabhängig von ihrer zeitlichen Dauer) – wie bisher – die Themenbereiche Führung und Zusammenarbeit, Motivation, Instrumente der Führungspraxis, Methoden der Gesprächsführung, Kommunikation, Konfliktmanagement, Mitarbeiterführung, Mentoring und die Teilnahme an Teamentwicklungsmaßnahmen gewürdigt.

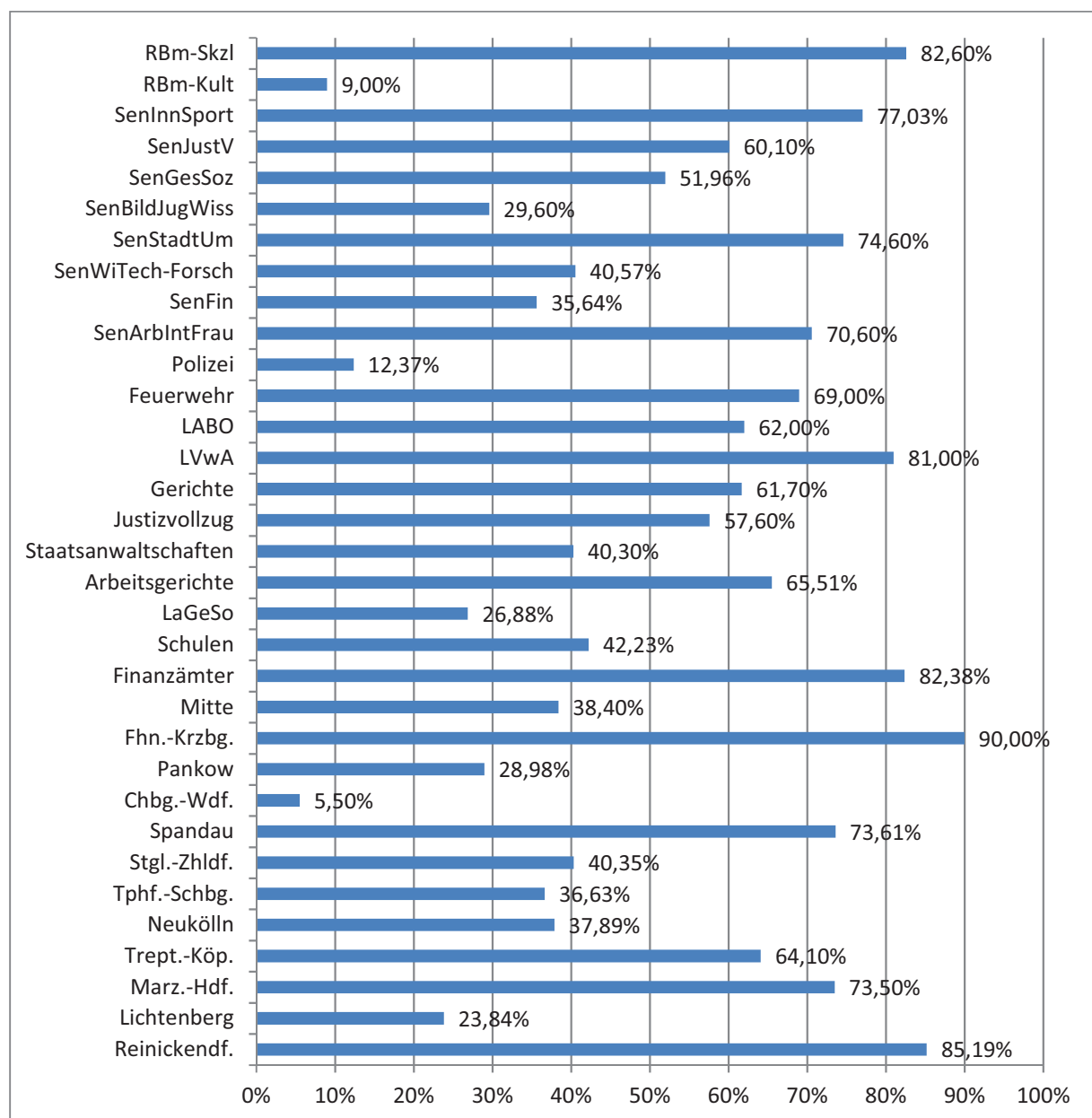


Abbildung 26: Anteil der Führungskräfte, die Führungsqualifikationen wahrgenommen haben (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016)

Der Wert von **90 %** wurde im Jahr 2016 lediglich von dem Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg erreicht. Werte **über 80 %** erreichten folgende Behörden:

Regierender Bürgermeister – Senatskanzlei – (82,6 %), Landesverwaltungsamt (81 %), Finanzämter (82,38 %), Bezirksamt Reinickendorf (85,19 %).

Die Entwicklung der **Medianwerte** seit 2012 zur Wahrnehmung von Führungskräftequalifikationen durch Führungskräfte stellt sich wie folgt dar:

|             | <b>Median<br/>Hauptverwaltung</b> | <b>Median<br/>nachgeordnete Behörden</b> | <b>Median<br/>Bezirksämter</b> |
|-------------|-----------------------------------|--|--------------------------------|
| <b>2012</b> | 38 %                              | 63,11 %                                  | 30,27 %                        |
| <b>2013</b> | 60,5 %                            | 55,34 %                                  | 37,19 %                        |
| <b>2014</b> | 57,25 %                           | 68,3 %                                   | 44,86 %                        |
| <b>2015</b> | 57,65 %                           | 61,9 %                                   | 47,19 %                        |
| <b>2016</b> | 56,03 %                           | 61,7 %                                   | 39,38 %                        |

Die Mediane auf der Ebene der Senatsdienststellen und der nachgeordneten Behörden sind im Berichtszeitraum 2016 zum Vorjahr nahezu konstant geblieben. Der Median auf der Ebene der Bezirksverwaltung ist gesunken, nachdem er von 2012 bis 2015 kontinuierlich gestiegen war.

Erneut liegt bei der Hälfte der Behörden (15 von 33) die Anzahl der Führungskräfte, die Führungsqualifikationen wahrgenommen haben, unter 50 %. Zur Erreichung des Steuerungszieles „Erhalt oder Erhöhung der Führungskompetenz durch zielgerichtete Qualifizierungen“ besteht ein dringender Bedarf, auf die Qualifizierungsbereitschaft der Führungskräfte positiv einzuwirken.

## 5.5 Wissensmanagement

Vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen der landesweiten Personalpolitik bedingt durch die wachsende Stadt, die hohe Altersfluktuation und die hohen Anforderungen an die Personalrekrutierung kommt dem Wissenserhalt in allen Verwaltungsbereichen eine sehr große Bedeutung zu. Daher wurde im Jahr 2015 ein landesweit strukturiertes und nachhaltiges Wissensmanagement in der Berliner Verwaltung eingeführt, dessen Federführung dem

Referat Demografiemanagement in der Abteilung Landespersonal der Senatsverwaltung für Finanzen obliegt.

Mit der Einführung und Implementierung von Maßnahmen des Wissensmanagements konnte eine solide Grundlage geschaffen werden, die begonnene Pilotphase kontinuierlich zu einem umfassenden landesweiten Wissensmanagementprozess im Jahr 2016 weiterzuentwickeln. Dieser Prozess wird mittels landesweiter Konzepte zur Bewältigung demografischer Veränderungen in der Personalstruktur der Berliner Verwaltung und durch behördenübergreifende Maßnahmen durch die Senatsverwaltung für Finanzen koordiniert und unterstützt.

Hierfür stellt der Senat entsprechende Haushaltsmittel zur Verfügung, die von allen Senatsverwaltungen, ihren nachgeordneten Behörden und den Bezirksämtern für Maßnahmen, Verfahren und Methoden des Wissensmanagements genutzt werden (2016/2017: 10/11 Mio. Euro). Auch im Doppelhaushalt 2018/2019 wird diese zentrale Finanzierung fortgeführt.

### **Weiterentwicklung erfolgreicher Maßnahmen des Wissensmanagements**

Seit 2015 sind viele Maßnahmen, Verfahren und Methoden des Wissensmanagements erprobt und umgesetzt worden. Die meisten Dienststellen haben mit deren Einführung in ausgewählten Pilotbereichen begonnen und 2016 sukzessive ein strategisch, konzeptionell unterlegtes Wissensmanagement aufgebaut.

Zu den erfolgreichen Maßnahmen des Berliner Wissensmanagements, die zentral finanziert und kontinuierlich umgesetzt bzw. weiterentwickelt werden, gehören u.a.:

- Temporäre Stellendoppelbesetzungen (bis zu sechs Monaten) zur Wissensweitergabe an Nachfolger/-innen einschließlich begleitender Dialogverfahren (2016: 184 durchgeführt; 2017: 455 angemeldet und bewilligt),
- Dauerhafte und zentral finanzierte Einrichtung von Stellen für Wissensmanager/-innen zur Einführung, Koordination und Steuerung von Wissensmanagementprozessen (2016: 32),
- Einsatz von Dialogbegleitern/-innen zur Vermittlung und Koordination zwischen Wissensgebern/-innen und Wissensnehmern/-innen,
- Zentrale Schulungen von Wissensmanagern/-innen sowie Dialogbegleitern/-innen durch die Verwaltungsakademie Berlin, (2015-2016: 55 Wissensmanager/-innen sowie 112 Dialogbegleiter/-innen qualifiziert; bedarfsorientierte Fortführung in 2017),

- Temporäre Einsätze von bereits ausgeschiedenen Beschäftigten als Seniorexperten/-innen,
- Modulare Qualifizierungs-, Fortbildungs- und Netzwerkangebote zur Weiterentwicklung und Stärkung von Wissensmanagementkompetenzen für unterschiedliche Zielgruppen in der Berliner Verwaltung,
- Fortführung des Europäischen Verwaltungsmitarbeiteraustausches zur weiteren Vernetzung und zum Aufbau stabiler Partnerschaften.

Ergänzend hierzu haben im Jahr 2016 viele Behörden insbesondere auf ihren konkreten Bedarf zugeschnittene und im Kontext des Wissensmanagements stehende Maßnahmen der Verwaltungsakademie in Anspruch genommen, die insbesondere die Implementierung und Weiterentwicklung eines strukturierten Wissensmanagements unterstützen wie beispielsweise:

- Strategieworkshops für Entscheider/-innen,
- Prozessbegleitende Maßnahmen zur Unterstützung und Beratung u.a. zur Erarbeitung eines behördenadäquaten Implementierungskonzeptes,
- Inhouse-Fortbildungen für Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen,
- Begleitung von Projektgruppen und Teammaßnahmen.

## **Implementierung und Weiterentwicklung IT-gestützter Maßnahmen des Wissensmanagements**

Darüber hinaus wird das Berliner Wissensmanagement durch die Weiterentwicklung IT-gestützter Maßnahmen landesweit flankiert. Hierzu gehört beispielsweise die flächendeckende Einführung einer von der Senatsverwaltung für Finanzen entwickelten Risikoanalyse. Dabei handelt es sich um ein auf einer Excel-Anwendung basierendes IT-gestütztes Instrument, das die Kategorisierung des Wissens der einzelnen Arbeitsgebiete durch eine unkomplizierte Datenerfassung und Datenauswertung ermöglicht. Somit erhält die Führungskraft ein sogenanntes „Frühwarnsystem“, aus dem die jeweiligen Handlungsbedarfe für konkrete Maßnahmen des Wissensmanagements im jeweiligen Verantwortungsbereich abgeleitet werden können.

Des Weiteren erfolgen der kontinuierliche Ausbau des ebenfalls von der Senatsverwaltung für Finanzen entwickelten Themenportals Wissensmanagement im landesweiten Beschäftigtenportal sowie des Kollaborationstools für alle Wissensmanager/-innen in der Berliner Verwaltung.

Das Themenportal Wissensmanagement richtet sich an alle Beschäftigten der Verwaltung in den unterschiedlichen Funktionsebenen und ist eine Informationsplattform zu den vielfältigen Maßnahmen und Angeboten rund um das Thema Wissensmanagement in der Berliner Verwaltung.

Mit dem Kollaborationstool erhalten alle Wissensmanager/-innen die Möglichkeit, sich untereinander auszutauschen, gemeinsam zu diskutieren, Ideen zu entwickeln und sich somit in ihrer täglichen Arbeit zu unterstützen.

## **Wissensmanager/-innen und Dialogbegleiter/-innen**

Eine große Bedeutung bei der erfolgreichen Umsetzung und Weiterentwicklung von Wissensmanagementprozessen kommt den seit 2016 in allen Behörden agierenden Wissensmanagern/-innen sowie Dialogbegleitern/-innen zu. Deren zentrale Fortbildung obliegt der Verwaltungsakademie Berlin, die im Zeitraum 2015 bis 2016 insgesamt 55 Wissensmanager/-innen sowie 112 Dialogbegleiter/-innen qualifizierte.

Auch in den kommenden Jahren wird die Verwaltungsakademie die Aus- und Fortbildung mittels entsprechender Qualifizierungsreihen und aufbauender Schulungsmodule fortsetzen.

Zu den Aufgaben der Wissensmanager/-innen in den Berliner Verwaltungen gehören u.a. die Entwicklung von Konzepten und Strategien zur Implementierung und (Weiter)Entwicklung des Wissensmanagements, die Analyse und Bewertung von Wissensprozessen sowie Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung hinsichtlich ihrer Bedeutung für das individuelle und strategische Wissensmanagement vor Ort. Dabei unterstützen, moderieren und begleiten sie alle hierfür relevanten internen Informations- und Kommunikationsflüsse.

Wichtig dabei ist die Schaffung von Transparenz und Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern/-innen. Somit tragen sie auch wesentlich zur Vernetzung und Zusammenarbeit mit allen im Rahmen des Wissensmanagements handelnden Bereichen bei.

In diesem Zusammenhang konnte sich im Jahr 2016 auch ein behördenübergreifendes Netzwerk der Wissensmanager/-innen zur gegenseitigen Unterstützung in ihren Tätigkeiten etablieren.

Ebenso stehen in den Behörden ausgebildete Dialogbegleiter/-innen allen Akteuren im gesamten Wissenstransferprozess als Ansprechpartner/-innen zur Verfügung. Sie erfassen, strukturieren und dokumentieren das Wissen und die Erfahrungen der Wissensgeber/-innen und begleiten und fördern somit den arbeitsgebietsbezogenen Austausch und Kommunikationsprozess mit den Wissensnehmern/-innen.

Sofern Behörden nicht auf interne Dialogbegleiter/-innen zurückgreifen können, steht ihnen ein zentraler Pool ausgebildeter Dialogbegleiter/-innen der Verwaltungsakademie zur Verfügung.

## **Controlling und Evaluation**

Die zentrale Steuerung der Mittelverwaltung durch die Senatsverwaltung für Finanzen hat sich 2016 bewährt. Als Unterstützung dient ein von den behördlichen Wissensmanagern/-innen vorzunehmendes quantitatives Controlling, das somit allen Beteiligten einen aktuellen Überblick über den tatsächlichen Mittelabfluss bzw. –stand ermöglicht.

Den Wissensmanagern/-innen obliegt es, in enger Zusammenarbeit mit der Personalwirtschaft und den verantwortlichen Führungskräften geeignete Maßnahmen einzuleiten, die die Durchführung der geplanten und von der Senatsverwaltung für Finanzen bewilligten Maßnahmen gewährleisten.

Um den Erfolg der im Rahmen des Berliner Wissensmanagements bislang stattgefundenen Maßnahmen überprüfen zu können, führen die jeweiligen Verwaltungen ebenfalls ein qualitatives Controlling durch. Die entsprechenden Controlling-Kriterien werden dabei von den behördlichen Wissensmanagern/-innen ermittelt, erfasst und beispielsweise mittels entsprechender Evaluationsbögen ausgewertet.

Ziel ist es, Anregungen und Empfehlungen für künftige Qualitätsstandards zu erhalten bzw. Best-Practice-Beispiele zu identifizieren, die von anderen Behörden übernommen werden können. Nicht zuletzt soll durch die Auswertung und Analyse des Controllings der Prozess des Wissensmanagements in der Berliner Verwaltung optimiert und zu einem umfassenden Wissensmanagement weiterentwickelt werden.

## **Wissensmanagement ist Führungsthema**

Mit der Fortführung und Weiterentwicklung aller beschriebenen Maßnahmen in den Berliner Behörden ist für die kommenden Haushaltsjahre eine solide Grundlage für ein umfassendes Wissensmanagement im Land Berlin geschaffen worden.

Künftig wird es nicht allein darauf ankommen, Erfahrungs- und Fachwissen von einer Person auf die nächste zu übertragen. Vielmehr wird erst durch strukturierte Wissensmanagementprozesse das gesamte Wissen einer Behörde mit ihren verschiedenen hierarchischen Ebenen und Strukturen systematisch und nachhaltig für alle Akteure gesichert.

Das setzt auch weiterhin eine klare Willensbekundung durch die jeweiligen Behördenleitungen, eine systematische Planung mit überprüfbaren Vorgaben zur Umsetzung durch die Führungskräfte, eine Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung bei allen Mitarbeitern/-innen sowie erlebbare Erfolge für alle Beteiligten voraus. Hierfür ist insgesamt ein besonderes Führungsverständnis notwendig. Das macht Wissensmanagement zu einem Führungsthema.

## 5.6 Aufbau und Nutzung von Shared Services im Bereich der Personalverwaltung

Im Personalmanagementbericht 2015/2016 wurde bereits über diverse Aktivitäten im Bereich Shared Service im Jahr 2016 berichtet.

In die Koalitionsvereinbarung für die Legislaturperiode 2016-2021 wurden hierzu folgende Regelungen getroffen:

- „Die Bündelung der Personalaktenführung beim Landesverwaltungsamt für die Hauptverwaltung ohne Polizei und Bildung wird vollendet.“
- „Den Bezirken werden verstärkt Anreize gegeben, einzelne Aufgaben und Bereiche (z.B. Beschaffung, Personalaktenführung, Facility Management, gemeinsame Stellenausschreibungen) durch Zusammenlegung oder Kooperation Basis von Kooperations- und/ oder Dienstleistungsverträgen zu erfüllen.“

Zum Stand gemeinsamer Stellenausschreibungen wird unter 4.4 berichtet.

## 5.7 Personalentwicklung aus dem Blickwinkel der Beschäftigten – „Wieviel PE kommt beim Personal an?“

### Kontinuierliche Qualifizierung der Beschäftigten fördern

Der Indikator im **Benchmarking Personalmanagement** zur Messung der Qualifizierungsaktivitäten ist dem Zielfeld A „Gesunde, lernbereite sowie adäquat eingesetzte Beschäftigte“ mit dem Steuerungsziel „Kontinuierliche Qualifizierung“ zuzuordnen. Die Art der Qualifizierungsmaßnahmen umfasst ein breites Spektrum, unter anderem die Teilnahme an

- Aufstiegslehrgängen
- Fachkongressen
- Studien- und Lehrgängen
- Qualifizierungs- und Bausteinreihen der VAK



- Coachingmaßnahmen
- Messen
- Tagungen
- Mentoring-Programmen
- Teamentwicklungs- und Strategieworkshops

**Steuerungsziel:**

Kontinuierliche Qualifizierung.

**Indikator A2:**

Anteil der Beschäftigten, die Qualifizierungen wahrgenommen haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.

Dabei stellen sich die ausgewerteten Benchmarkingdaten im landesweiten Vergleich wie folgt dar:

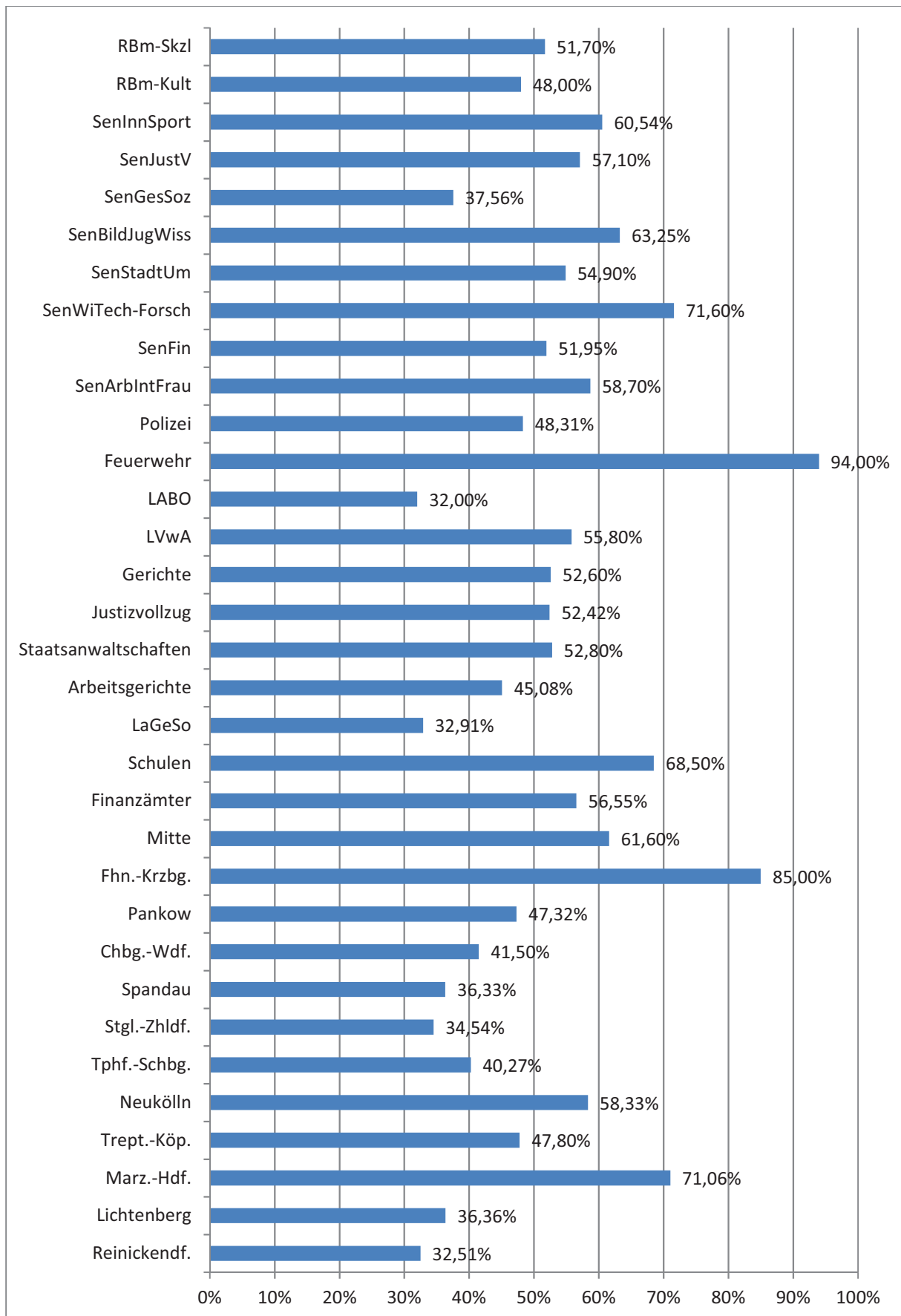


Abbildung 27: Anzahl der Beschäftigten, die Qualifizierungen wahrgenommen haben (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016)

Die Werte zum Indikator Qualifizierungen der Beschäftigten haben sich hinsichtlich der Streuung positiv entwickelt. In den Vorjahren ließ sich eine hohe Streuungsbreite feststellen (2015: niedrigster Wert 18,4 %, höchster Wert 98 %). Für das Berichtsjahr 2016 beträgt der niedrigste Wert 32 %, dies entspricht knapp einem Drittel der Beschäftigten. Der höchste Wert liegt bei 94 %.

In der Gesamtbetrachtung hat sich der **Median** zur Wahrnehmung von Qualifizierungen bei ca. 50 % eingependelt (Hauptverwaltung und nachgeordnete Behörden geringfügig höher, Bezirksverwaltung etwas niedriger):

|             | <b>Median<br/>Hauptverwaltung</b> | <b>Median<br/>nachgeordnete Behörden</b> | <b>Median<br/>Bezirksämter</b> |
|-------------|-----------------------------------|--|--------------------------------|
| <b>2012</b> | 48,4 %                            | 54,09 %                                  | 32,08 %                        |
| <b>2013</b> | 59,2 %                            | 59,83 %                                  | 36,18 %                        |
| <b>2014</b> | 60,15 %                           | 55,57 %                                  | 54,25 %                        |
| <b>2015</b> | 51,08 %                           | 54,7 %                                   | 43,52 %                        |
| <b>2016</b> | 56 %                              | 52,6 %                                   | 44,41 %                        |

Der Qualifizierung der Beschäftigten kommt insbesondere in Zeiten der Geschäftsprozessoptimierung und Digitalisierung ein unverändert hoher Stellenwert zu. Auch die Etablierung des Prinzips des lebenslangen Lernens sollte sich bei den Werten zu dem Indikator verwirklichen.

Die von der VAK für das Berichtsjahr 2016 mitgeteilten Fortbildungstage sind mit 4.035 gegenüber dem Vorjahr mit 4.448 Fortbildungstagen etwas gesunken.

### **Berufliche Mobilität und „Employability“ der Beschäftigten erhöhen**

Das PE-Steuerungsziel, die berufliche Mobilität zu erhöhen, gehört in das Zielfeld A „Gesunde, lernbereite sowie adäquat eingesetzte Beschäftigte“. Dabei werden unter dem Begriff der „Beruflichen Mobilität“ alle diejenigen Maßnahmen gezählt, die die berufliche Mobilität erhöhen. Dazu gehören die Rotation einschließlich Hospitation, (Wirtschafts-)Praktika, Einsätze innerhalb der EU (EU-Entsendungen) und internationale Einsätze im Rahmen von Polizeimissionen. Die Rotation wird von diesen Maßnahmen am häufigsten praktiziert, um die Vielseitigkeit, Mobilität und Flexibilität sowie die Zufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen bzw. zu erhalten. Darüber hinaus ist es sinnvoll, auf verschiedenen Arbeitsplätzen - bestenfalls in

unterschiedlichen Behörden - Erfahrungen zu sammeln, um den Blickwinkel zu erweitern oder zu ändern und Netzwerke zu bilden. Des Weiteren bietet Rotation zusätzliche **Vorteile** für Dienststelle und Beschäftigte:

- gezielte Erweiterung des Fachwissens, der Verwaltungserfahrung und der sozialen Kompetenzen
- Förderung des Verständnisses für Aufbau, Arbeitsweise und Kulturen anderer Verwaltungen oder sonstiger Institutionen auch im internationalen Bereich
- Aktivierung der Fähigkeit, in größeren Zusammenhängen zu denken und zu handeln

Mit der Veröffentlichung der Landesweiten Leitlinien für Personalentwicklung wurde das Instrument der Rotation als gesteuerter und zielgerichteter Wechsel des Aufgabengebietes, ohne dass eine Tauschpartnerin bzw. ein Tauschpartner erforderlich ist, definiert. Dabei können unterschiedliche Rotationsmodelle angewendet werden, z.B.:

- zielgerichteter und gesteuerter dauerhafter Wechsel des Aufgabengebietes im Rahmen eines individuellen Personalentwicklungsprozesses
- zeitlich begrenzter Wechsel des Aufgabengebietes (in der Regel vier bis sechs Monate)
- Hospitation (in der Regel ein bis drei Monate)

Insbesondere für Führungskräfte ist eine weite Verwendungsbreite durch Rotation eine zentrale Schlüsselqualifikation. Die Wahrnehmung verschiedener Aufgabengebiete ist daher Voraussetzung für die Übertragung von Führungsfunktionen.

Das Steuerungsziel kann durch den nachfolgenden Indikator quantifiziert werden:

**Steuerungsziel:**

Förderung der Rotation zur Erhöhung der Vielseitigkeit, Mobilität und Flexibilität der Beschäftigten.

**Indikator A3:**

Anteil der Beschäftigten, die eine befristete Maßnahme zur Erhöhung der beruflichen Mobilität ange treten haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.

Die Datenauswertung zu diesem Indikator ergibt das folgende Bild:

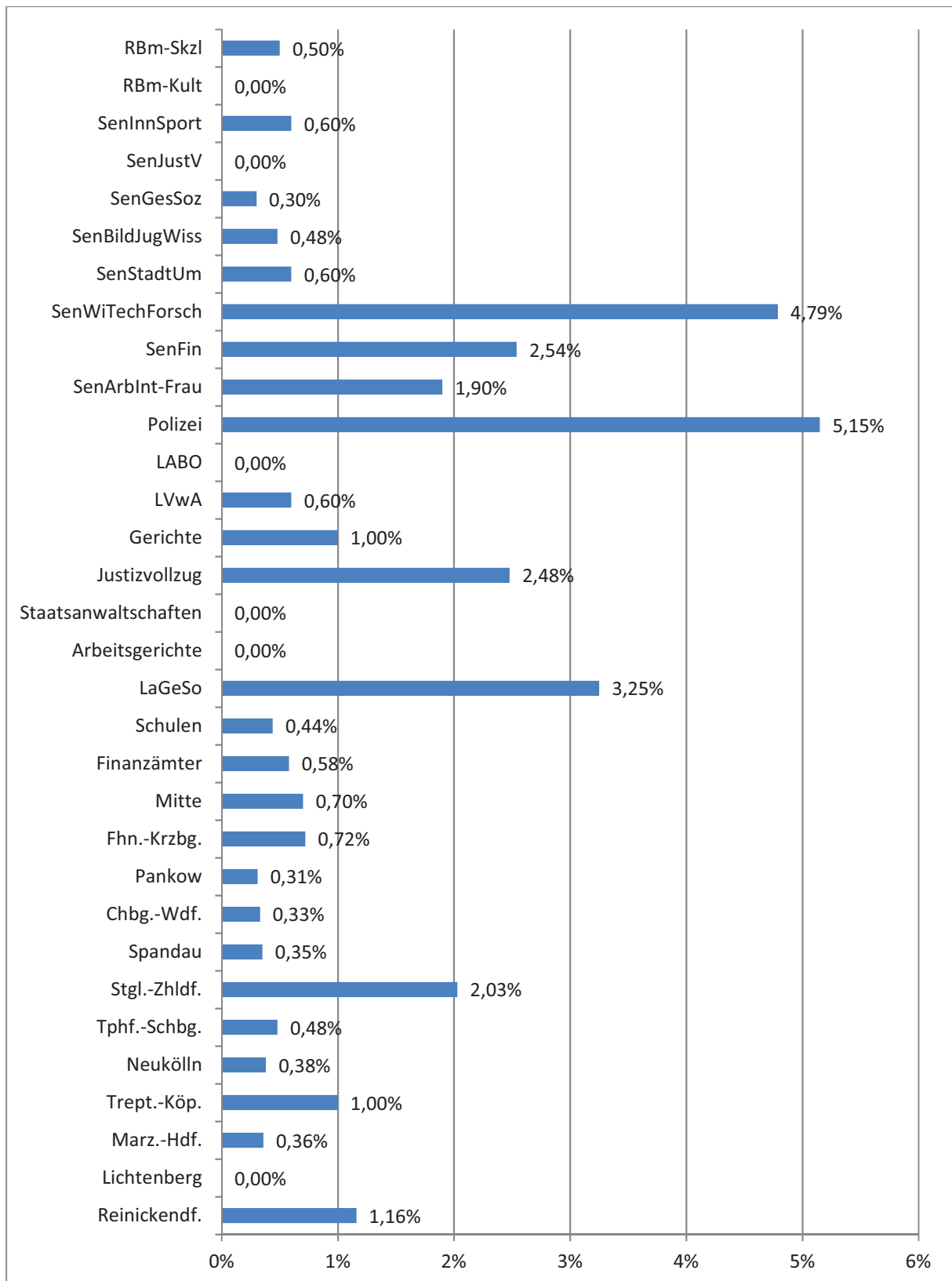


Abbildung 28: Anteil der Beschäftigten, die eine befristete Maßnahme zur Erhöhung der beruflichen Mobilität angetreten haben (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016)

Der Vergleich der **Mediane** zur beruflichen Mobilität der Beschäftigten stellt sich wie folgt dar:

|             | <b>Median<br/>Hauptverwaltung</b> | <b>Median<br/>nachgeordnete Behörden</b> | <b>Median<br/>Bezirksämter</b> |
|-------------|-----------------------------------|--|--------------------------------|
| <b>2012</b> | 2,25 %                            | 0,53 %                                   | 0,22 %                         |
| <b>2013</b> | 1,85 %                            | 0,7 %                                    | 0,18 %                         |
| <b>2014</b> | 1,33 %                            | 0,78 %                                   | 0,41 %                         |
| <b>2015</b> | 0,67 %                            | 1,01 %                                   | 1,02 %                         |
| <b>2016</b> | 0,55 %                            | 0,59 %                                   | 0,43 %                         |

Die Mediane zur beruflichen Mobilität sind im Vergleich zum Vorjahr auf allen drei Ebenen gesunken. Bereits die Daten der Vorjahre haben aufgezeigt, dass von dem bedeutenden Instrument beruflicher Mobilität insgesamt nur in geringem Umfang Gebrauch gemacht wurde. Hier besteht seitens der Steuerungsebene dringender Handlungsbedarf, sofern das Instrument weiterhin als zielführende Maßnahme bewertet wird.

### **Anforderungsprofile als Grundlage sämtlicher PE-Aktivitäten**

Das Anforderungsprofil ist von der Ausschreibung, über die dienstliche Beurteilung bis zur Vereinbarung von Maßnahmen der beruflichen Weiterentwicklung u.a. Grundlage und wesentlicher Maßstab der individuellen Personalentwicklung. Es ist im Rahmen der dezentralen Personalverantwortung entsprechend der behördenspezifischen Bedarfe zu erstellen. Dabei dient das „Basisanforderungsprofil“ als Orientierung.

Im Rahmen des **Benchmarking Personalmanagement** wird bereits seit 2008 der Abdeckungsgrad mit Anforderungsprofilen für die in den Dienststellen vorgehaltenen Aufgaben gemessen. Das diesbezügliche Steuerungsziel sowie der entsprechende Indikator sind dem Zielfeld A „Gesunde, lernbereite sowie adäquat eingesetzte Beschäftigte“ zugeordnet.

#### **Steuerungsziel:**

Unterstützung des sachgerechten Personaleinsatzes und der Personalentwicklung durch qualifizierte, einheitliche Ermittlung der Arbeitsgebietsanforderungen (Anforderungsprofile).

#### **Indikator A4:**

Anteil der Aufgabengebiete mit vorhandenen Anforderungsprofilen an allen Aufgabengebieten zum Stichtag 31.12. in %.

Die Datenauswertung zu diesem Indikator ergibt das folgende Bild:

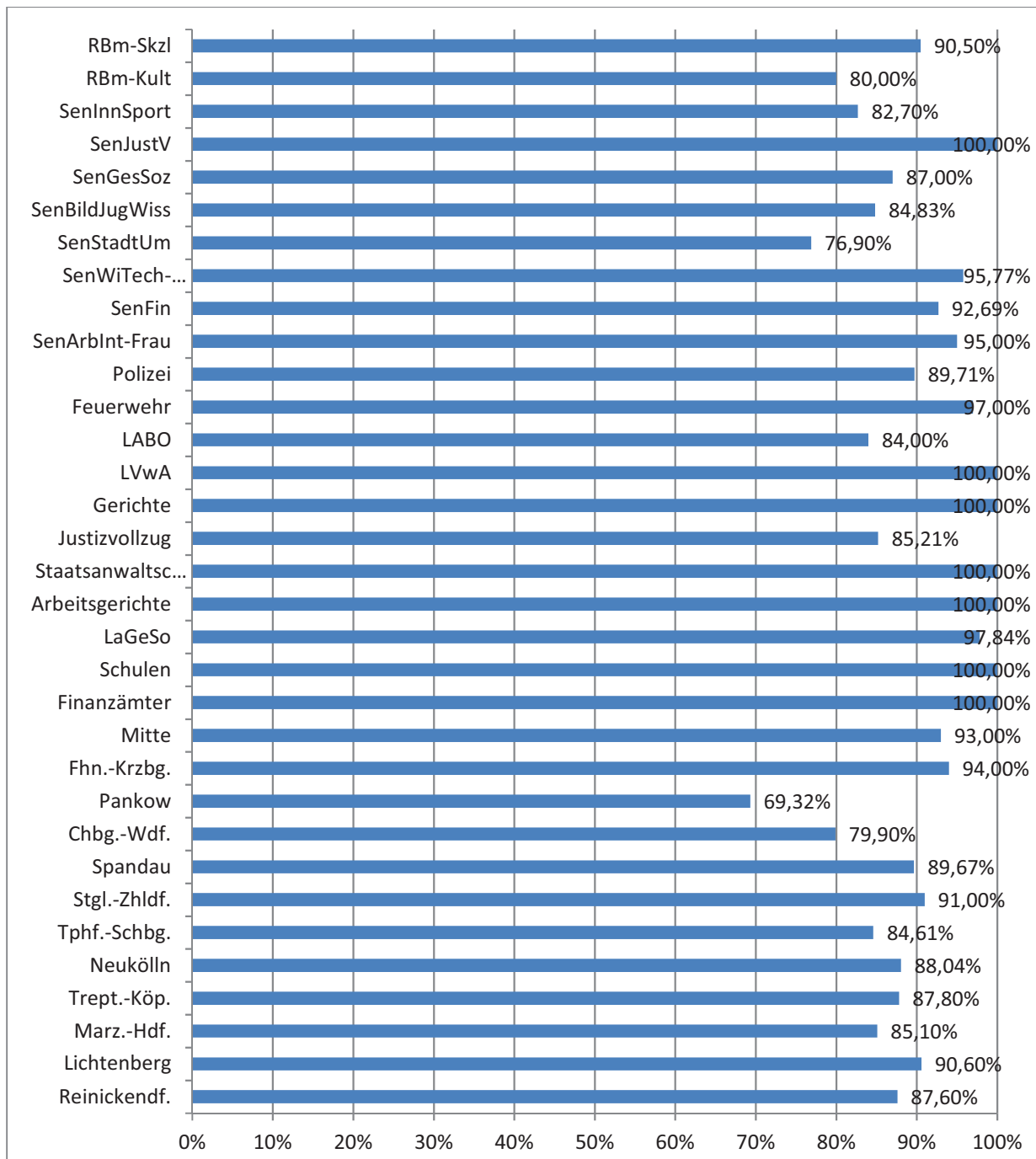


Abbildung 29: Anteil der Aufgabengebiete mit vorhandenen Anforderungsprofilen (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016)

Der Abdeckungsgrad mit Anforderungsprofilen für die vorhandenen Aufgabengebiete ist behördenübergreifend unverändert hoch und bildet inzwischen einen fest etablierten Bestandteil der Berliner Personalmanagementpraxis.

Die Entwicklung der **Mediane** zu vorhandenen Anforderungsprofilen seit 2012 stellt sich wie folgt dar:

|             | <b>Median<br/>Hauptverwaltung</b> | <b>Median<br/>nachgeordnete Behörden</b> | <b>Median<br/>Bezirksämter</b> |
|-------------|-----------------------------------|--|--------------------------------|
| <b>2012</b> | 86,17 %                           | 100 %                                    | 74 %                           |
| <b>2013</b> | 84,85 %                           | 100 %                                    | 83,4 %                         |
| <b>2014</b> | 84,13 %                           | 99,5 %                                   | 82,1 %                         |
| <b>2015</b> | 88,05 %                           | 100 %                                    | 85,33 %                        |
| <b>2016</b> | 88,75 %                           | 100 %                                    | 87,92 %                        |

### **Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und individueller Lebensführung**

Die Vereinbarkeit von Beruf und individueller Lebensführung, dem Zielfeld B „Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit“ zugeordnet, hat eine zentrale Bedeutung und ist Schwerpunktthema der Gestaltung einer modernen Arbeitswelt. Motivation und Gesundheit der Beschäftigten steigen durch die Schaffung guter Rahmenbedingungen. Auch entfaltet dieses Thema in der Außendarstellung einen positiven Einfluss auf die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität des Landes Berlin für Nachwuchskräfte und gleichfalls auf die Personalgewinnung und -bindung.

Die entsprechenden Daten zeigen, wie die Dienstkräfte des Landes Berlin die durch den Arbeitgeber geschaffenen Möglichkeiten bewerten, ihre beruflichen und privaten Ziele zeitlich weitgehend gleichberechtigt miteinander verbinden zu können. Die Messung dieses Indikators erfolgt dabei über eine auf dieses Themenfeld bezogene Frage aus der standardisierten Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung (MAB-Frage 3.37 (alt) bzw. 6.2 (seit 2015): *„Ich habe die Möglichkeit, meine Arbeit sowie private Anforderungen gut miteinander zu verbinden.“* – mit den Antwortmöglichkeiten von 1 = sehr unzufrieden bis 5 = sehr zufrieden). Insofern können zu diesem Indikator auch nur Werte für die Behörden ausgewiesen werden, die die standardisierte Befragung durchgeführt haben. Das zugrunde liegende Steuerungsziel und der Indikator stellen sich wie folgt dar:

**Steuerungsziel:**

Vereinbarkeit von Beruf und individueller Lebensführung.

**Indikator B5:**

Durchschnittliche Angabe zur Möglichkeit, Arbeit und private Anforderungen miteinander zu verbinden.



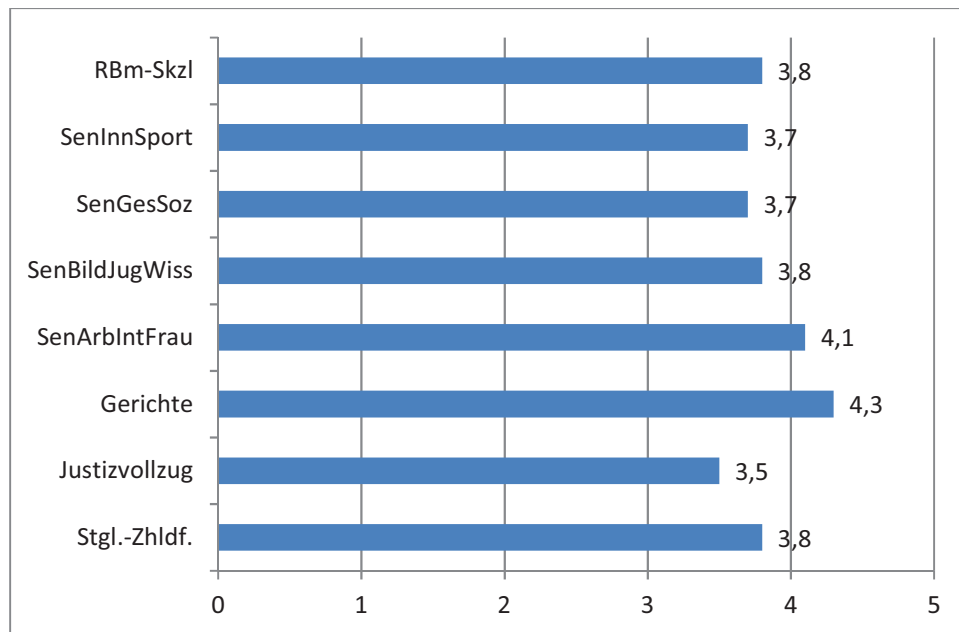


Abbildung 30: Durchschnittliche Angabe zur Möglichkeit, Arbeit und private Anforderungen miteinander zu verbinden (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016)

Wie in den Vorjahren kann festgestellt werden, dass bei den Behörden, die einen Wert zu dem Indikator abgegeben haben, stets auch positive Befragungsergebnisse ermittelt bzw. gemessen wurden. Die Dienstkräfte bewerten die durch den Arbeitgeber geschaffenen Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und individueller Lebensführung grundsätzlich positiv. Die durchgeführten Maßnahmen wirken.

Einige Verwaltungen haben für sich auf freiwilliger Basis den Weg gewählt, ihre Hausstandards bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach dem Modell der Hertie-Stiftung „auditberufundfamilie“ zu zertifizieren.<sup>5</sup> Derzeit sind in der unmittelbaren Landesverwaltung folgende vier Senatsverwaltungen (nach neuer Ressortenteilung) zertifiziert: Senatsverwaltung für BildJugFam, SenFin, SenInnDS und SenWiEnBe.

### **Beschäftigtenzufriedenheit: Zufriedene Beschäftigte sind leistungsfähige Beschäftigte**

In den Bezirken und den nachgeordneten Behörden ist der Abdeckungsgrad bei den MAB zur Beschäftigtenzufriedenheit weiter gesunken und deutlich ausbaufähig.

Der Indikator C2 (und auch folgend C3) des **Benchmarking Personalmanagement** ist dem Zielfeld „Hohe Führungskompetenz und Führungsverantwortung“ zugeordnet.

<sup>5</sup> <http://www.beruf-und-familie.de/>

**Steuerungsziel:**

Erhalt oder Erhöhung der Beschäftigtenzufriedenheit

**Indikator C2:**

Durchschnittliche Angabe zur insgesamt bestehenden Zufriedenheit mit der Arbeit. (Skala: 1=sehr unzufrieden, 5=sehr zufrieden)

Die Datenauswertung zu diesem Indikator ergibt das folgende Bild:

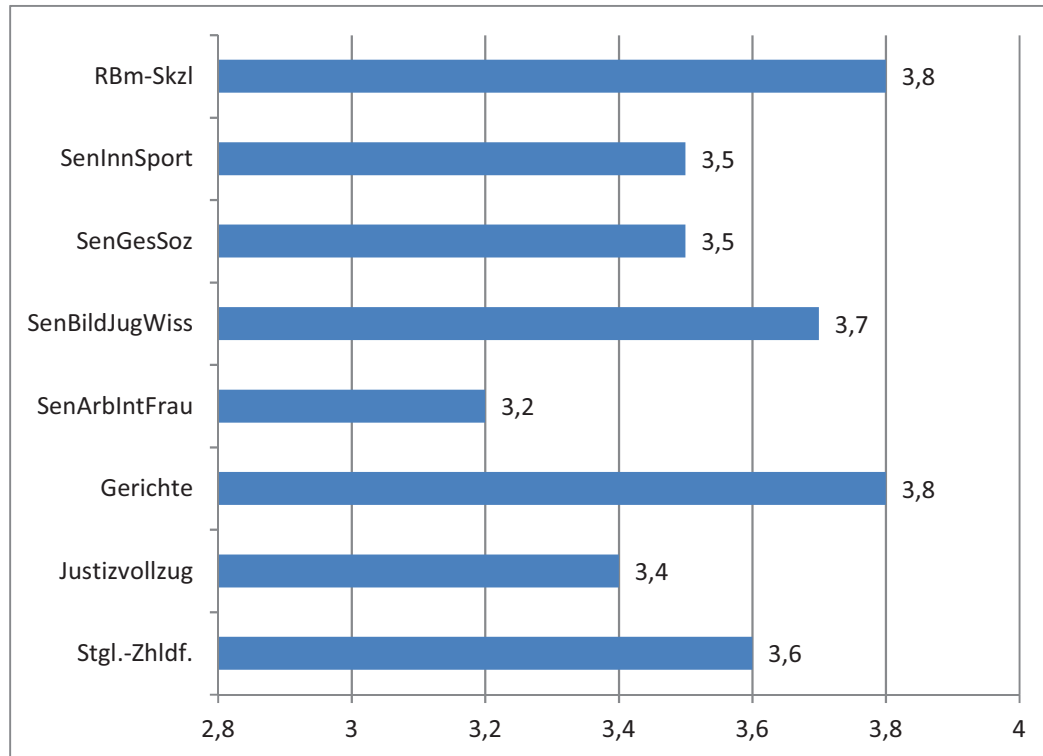


Abbildung 31: Durchschnittliche Angabe zur insgesamt bestehenden Zufriedenheit mit der Arbeit (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016)

Jenseits des Abdeckungsgrades fallen die Ergebnisse zur Beschäftigtenzufriedenheit wie auch in den letzten Jahren überwiegend gut aus und bewegen sich bei der standardisierten Mitarbeiter/innenbefragung in einem Wertebereich zwischen 3,2 und 3,8.

Das Instrument der MAB sollte stärker genutzt werden, um die Kommunikation zwischen der Führungsebene und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern und ein wertvolles Feedback zu erhalten.

Um die Repräsentativität einer durchgeführten MAB besser einschätzen zu können, lohnt im Rahmen des **Benchmarking Personalmanagement** zudem ein Blick auf die jeweiligen Teilnahmequoten der befragten Beschäftigten:

**Steuerungsziel:**

Erhalt oder Erhöhung der Beschäftigtenzufriedenheit.

**Indikator C3:**

Anteil der Befragten, die an der Mitarbeiter/innenbefragung teilgenommen haben, an allen Befragten in %.

Hierbei erreichten zwei Behörden Werte von über 50 Prozent (davon sogar eine über 60 Prozent) und sechs Behörden knapp Werte zwischen 45 und 50 Prozent:

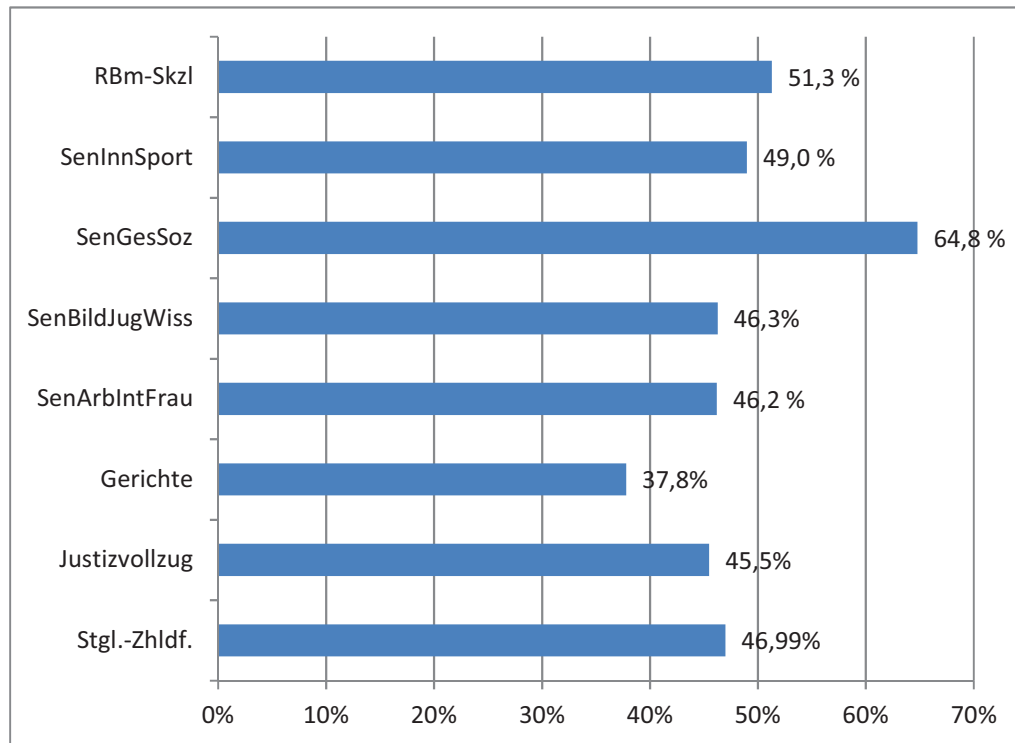


Abbildung 32: Anteil der Befragten, die an der Mitarbeiter/innenbefragung teilgenommen haben (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016)

### **Arbeitsplatzgestaltung: Angebot an Telearbeitsplätzen in den Behörden**

Die positiven Wirkungen der Ermöglichung von Telearbeit hinsichtlich Beschäftigtenzufriedenheit, aber auch Attraktivität und Bindung an den Öffentlichen Dienst als Arbeitgeber sind hinreichend bekannt. Bei der Betrachtung der Ergebnisse sei erneut darauf hingewiesen, dass sich die unterschiedlichen Aufgabengebiete nicht gleichermaßen für die Einrichtung von Telearbeitsplätzen eignen. In den nachgeordneten Behörden wie Polizei – Bereich Vollzug -, Feuerwehr, Staatsanwaltschaften, Gerichten und Justizvollzug ist die Einrichtung von Telearbeitsplätzen durch die Art der Tätigkeit grundsätzlich nicht oder nur bedingt möglich.

Neben den **Benchmarkingdaten Personalmanagement** für das Berichtsjahr 2016 mit den festgelegten Indikatoren wurde die Zahl der Telearbeitsplätze in den jeweiligen Behörden mit dem nachfolgenden Ergebnis abgefragt:

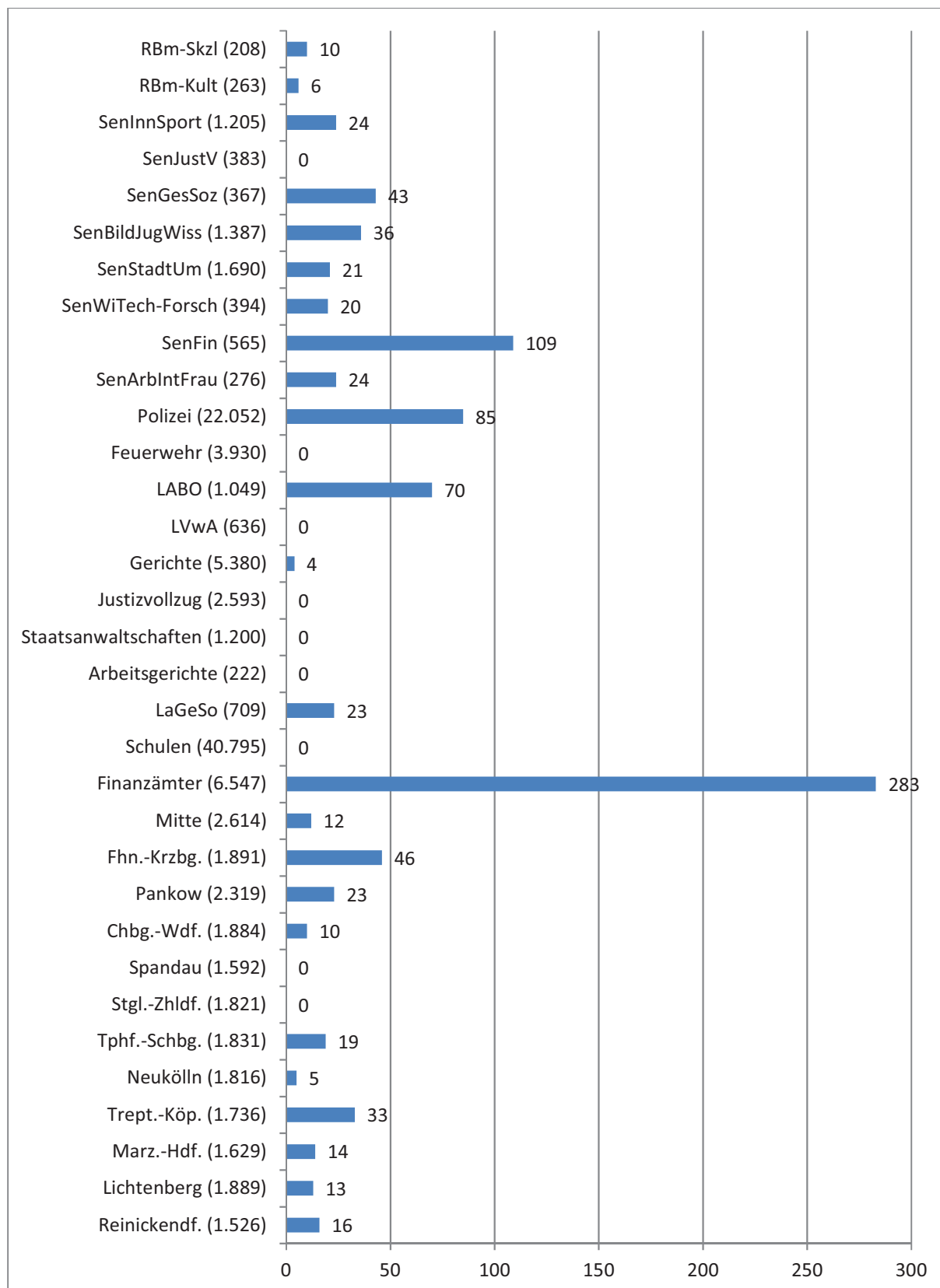


Abbildung 33: Anzahl der eingerichteten Telearbeitsplätze je Behörde (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016 und PStat im Dezember 2016)  
 ( ) Gesamtzahl Beschäftigte, bei Senatsverwaltungen jeweils Stamm

Die Anzahl von 751 Telearbeitsplätzen in 2015 ist im Berichtsjahr 2016 auf 949 angewachsen. Sie verteilen sich auf die Behördengruppen wie folgt:

|                        |     |
|------------------------|-----|
| Hauptverwaltung        | 293 |
| Nachgeordnete Behörden | 465 |
| Bezirksverwaltung      | 191 |

Prozentual zur Zahl der Beschäftigten stellt sich das Verhältnis wie folgt dar:

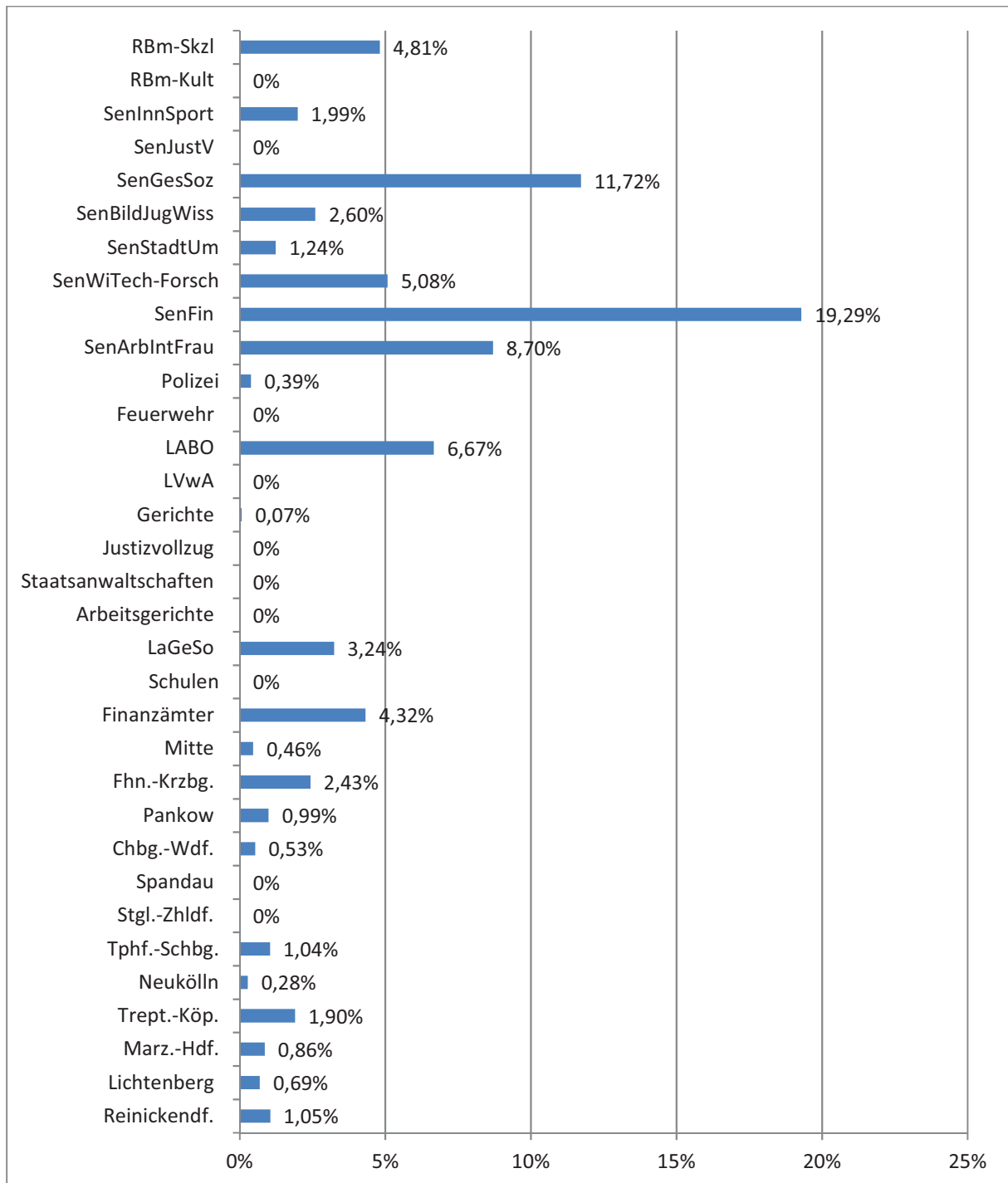


Abbildung 34: Prozentualer Anteil an eingerichteten Telearbeitsplätzen je Behörde (eigene Darstellung auf der Datenbasis des Benchmarking Personalmanagement 2016 und PStat im Dezember 2016)

Unter Beachtung der Einschränkung durch die Voraussetzungen von Telearbeit zeigen die zahlreichen Nullwerte bzw. niedrigen Werte in den Behörden ein deutliches Optimierungspotential auf. Ein wertvolles Instrument des Personalmanagements wird nicht oder kaum genutzt.

Einen prozentual sehr hohen Wert meldete für das Berichtsjahr 2016 hingegen die Senatsverwaltung für Finanzen. In der Behörde arbeiteten nahezu 1/5 der Beschäftigten in Telearbeit. In der Senatsverwaltung für Soziales und Gesundheit wurde mit knapp 12 % ebenfalls ein sehr hoher Wert erreicht.

## 6. Gesundheitsbericht für die Behörden des Landes Berlin

### 6.1 Gesundheitsstatistik

#### A Hinweise

Die nachfolgenden Ausführungen sind weitgehend unter Verwendung von Teilen des Statistischen Berichts *Pauschale Gesundheitsquoten der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin 2016* entstanden. Berichtszeitraum ist das Jahr 2016. Dieser Bericht ist im Intranet unter [Auswertungsergebnisse - b-intern](#) und im Internet unter [Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen - Berlin.de](#) abrufbar.

Bei Vergleichen ist auf methodische und definitorische Unterschiede und auf mögliche weitere Einflussfaktoren auf die Gesundheitsquote zu achten. Sinnvoll sind nur Vergleiche von Gesundheitsquoten unter gleicher Methodik und Definition sowie unter gleichartigen Beschäftigtengruppen. Ausführliche Hinweise zur Vergleichbarkeit sind dem oben genannten Statistischen Bericht zu entnehmen.

#### B Arten der Abwesenheit

Die Anteile der Krankmeldungen 2016 nach Abwesenheitsarten und Verwaltungsbereichen gestalten sich wie folgt:

### Anteile der Krankmeldungen 2016 nach Abwesenheitsarten und Verwaltungsbereichen

| Abwesenheitsarten               | Ins-<br>gesamt | Haupt-<br>verwaltung | Bezirks-<br>verwaltungen |
|---------------------------------|----------------|----------------------|--------------------------|
|                                 | %              |                      |                          |
| Insgesamt                       | 100            | 100                  | 100                      |
| Krankheit<br>mit/ohne<br>Attest | 96,1           | 96,5                 | 94,3                     |
| Arbeits- und<br>Dienstunfälle   | 1,7            | 1,8                  | 1,5                      |
| Wegeunfälle                     | 0,3            | 0,2                  | 0,7                      |
| Sonstige                        | 1,9            | 1,5                  | 3,5                      |

Abbildung 35: Anteile der Krankmeldungen 2016 nach Abwesenheitsarten und Verwaltungsbereichen (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

Werden alle krankheitsbedingten Abwesenheitsarten zu Gruppen zusammengefasst, so entfällt wie in den Vorjahren der weitaus größte Teil auf die Kategorie Krankheiten mit und ohne Attest (96,1 %), im Vorjahr waren es 96,2 Prozent. Dem folgen an zweiter Stelle der häufigsten Abwesenheitsarten sonstige Gründe mit 1,9 Prozent und Arbeits- und Dienstunfälle mit 1,7 Prozent. Auf Wegeunfälle entfallen im unmittelbaren Landesdienst 0,3 Prozent der Erkrankungen.

## C Pauschale Gesundheitsquote

Die Gesundheitsquote in den Dienststellen ist weiterhin auch von den Herausforderungen des demografischen Wandels geprägt. Aufgrund zahlreicher Neueinstellungen konnte sie jedoch 2016 im Vergleich zu 2015 stabil gehalten werden.

### C 1 Ergebnisse 2016 und Vergleich mit dem Vorjahr

Die Pauschalen Gesundheitsquoten der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin liegt im Jahr 2016 bei 89,8 Prozent und ist damit genauso hoch wie im Vorjahr. Die Gesundheitsquoten stellen sich nach Verwaltungsbereichen, Statusgruppen, Laufbahngruppen, Geschlecht und Altersgruppen in Prozent wie folgt dar:

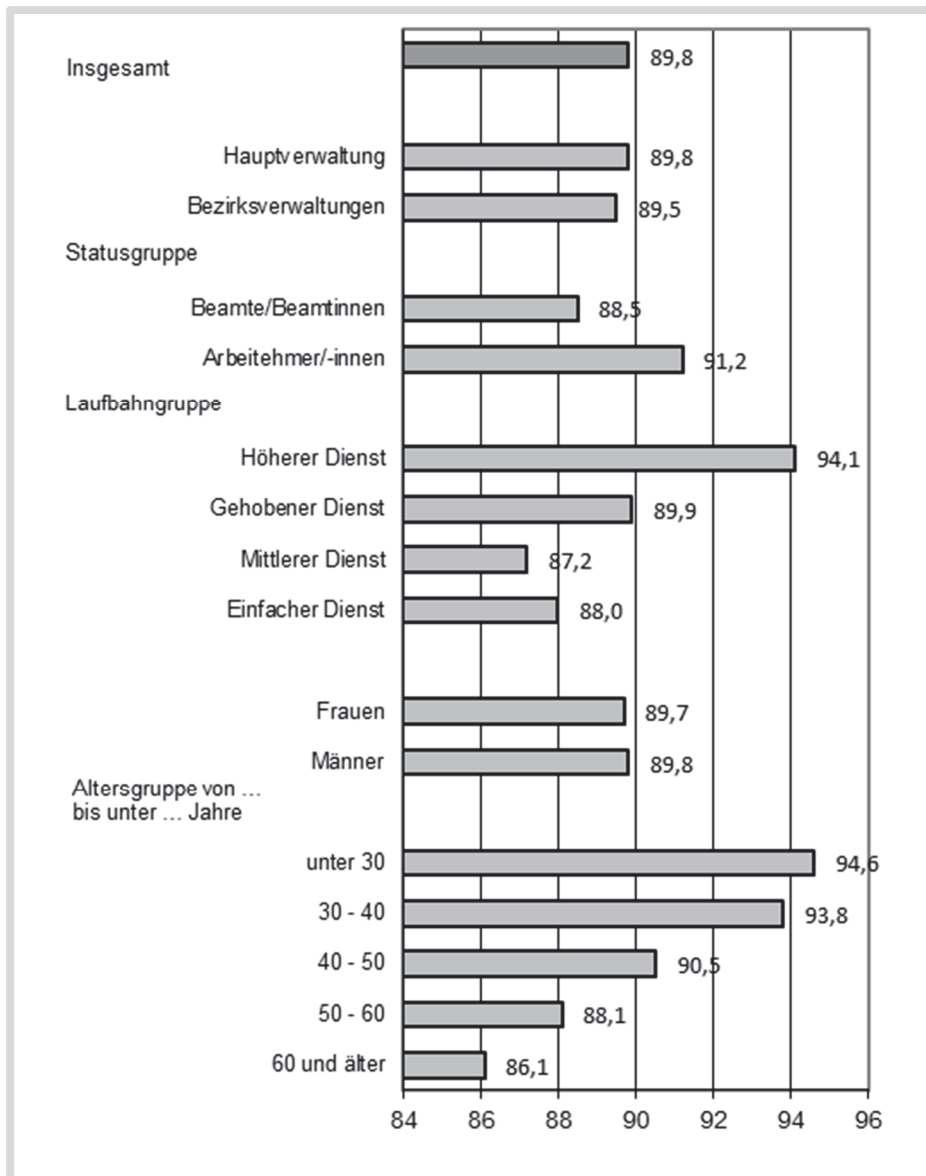


Abbildung 36: Gesundheitsquoten nach Verwaltungsbereichen, Statusgruppen, Laufbahngruppen, Geschlecht und Altersgruppen in Prozent (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

### C 1.1 Ergebnisse nach Behörden der Hauptverwaltung in Prozent

Die Gesundheitsquote der Beschäftigten der Hauptverwaltung liegt bei 89,8 Prozent und ist damit genauso hoch wie die Quote aller Beschäftigten. Gegenüber dem Vorjahr ist sie um 0,1 Prozentpunkte gesunken.



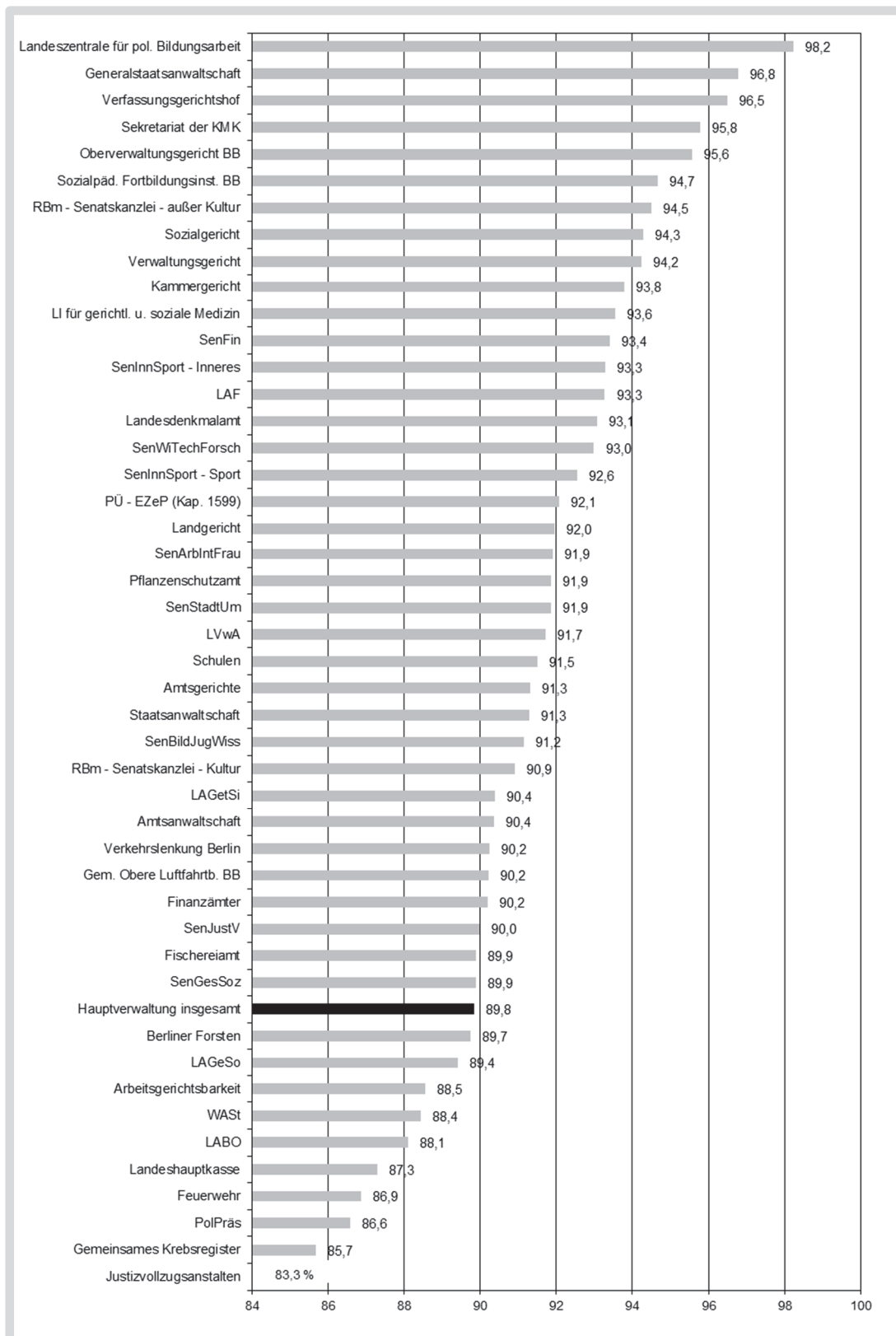


Abbildung 37: Gesundheitsquote nach Behörden der Hauptverwaltung in Prozent (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

## C 1.2 Ergebnisse nach Bezirksverwaltungen in Prozent

Bei den Beschäftigten der Bezirksverwaltungen hat sich die Gesundheitsquote (89,5 %) gegenüber dem Vorjahr nicht verändert.

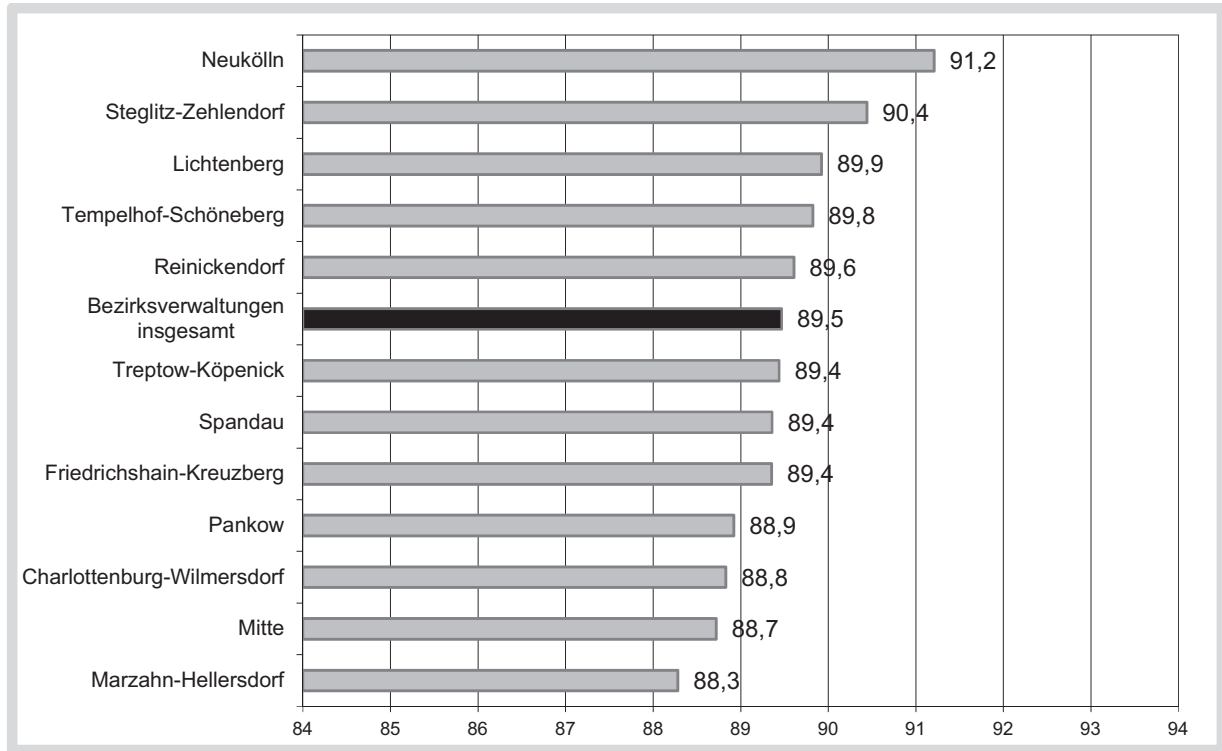


Abbildung 38: Gesundheitsquote nach Bezirksverwaltungen in Prozent (Darstellung auf Basis PStat)

## C 1.3 Ergebnisse nach Statusgruppen

Die Gesundheitsquote der Beamten und Beamtinnen beträgt 88,5 Prozent und liegt damit 1,3 Prozentpunkte unter der durchschnittlichen Gesundheitsquote. Gegenüber dem Vorjahr ist sie um 0,3 Prozentpunkte gesunken, d. h. es sind durchschnittlich mehr Krankentage als im Vorjahr angefallen.

Die Gesundheitsquote der Arbeitnehmer/-innen liegt bei 91,2 Prozent. Sie ist um 0,1 Prozentpunkt gegenüber 2015 gestiegen. Die Quote dieser Gruppe ist 1,4 Prozentpunkte höher als die durchschnittliche Quote aller Beschäftigten und 2,7 Punkte höher als die der Beamten und Beamtinnen.

## C 1.4 Ergebnisse nach Laufbahngruppen

Die Gesundheitsquoten differieren auch je nach Laufbahngruppe. Für die Auswertungen wurde die Einteilung in Laufbahngruppen nach altem Recht, also vor Inkrafttreten des 2.

DRÄndG vorgenommen. Zusammenfassend ausgedrückt, je höher die Laufbahn, desto höher die Gesundheitsquote. Wobei beim einfachen und gehobenen Dienst eine Verbesserung gegenüber den Vorjahreswerten zu verzeichnen ist. Die Spanne reicht im Berichtsjahr von 87,2 Prozent im mittleren Dienst bis zu 94,1 Prozent im höheren Dienst.

### **C 1.5 Ergebnisse nach Geschlecht**

Die Gesundheitsquoten der Frauen und Männer im unmittelbaren Landesdienst Berlin unterscheiden sich genauso wie im Vorjahr nur um 0,1 Prozentpunkte (Frauen 89,7 %, Männer 89,8 %). Die Gesundheitsquoten beider Geschlechter haben sich gegenüber dem Vorjahr um jeweils 0,1 Prozentpunkte verringert.

### **C 1.6 Ergebnisse nach Altersgruppen**

Die Gesundheitsquoten der Beschäftigten differieren je nach Altersgruppe. So liegt zwischen der niedrigsten und der höchsten Gesundheitsquote eine Spanne von 8,5 Prozentpunkten. Die höchste Quote wurde erneut für die Gruppe der unter 30-Jährigen (94,6 %) und die niedrigste - ebenso wie in den Vorjahren - für die Gruppe 60 Jahre und älter ermittelt (86,1 %). Gegenüber dem Vorjahr haben sich die Quoten bei den mittleren Altersgruppen gegenüber dem Vorjahr kaum verändert. Bei der jüngsten Altersgruppe (bis unter 30 Jahre) ist eine Verringerung der Quote um 0,4 Prozentpunkte zu verzeichnen. Ebenso ist bei der Gruppe der ältesten Beschäftigten eine Verringerung zu verzeichnen (-0,6 Prozentpunkte). Hier ist zu beachten, dass die Ergebnisse für die Altersgruppe 60 Jahre und älter nur eingeschränkt aussagefähig sind, da sich in dieser Altersgruppe derzeit noch Beschäftigte in der Freistellungsphase der Altersteilzeit befinden, deren Erkrankungen nicht im IPV-Verfahren erfasst werden. Ein weiterer Grund ist der healthy-worker-effect, d. h. gesundheitlich stark beeinträchtigte Beschäftigte sind auf Grund von Dienst- oder Erwerbsunfähigkeit bereits ausgeschieden. Es verbleiben damit die Beschäftigten mit einem eher besseren Gesundheitszustand im auszuwertenden Datenbestand.

Zusammenfassend ausgedrückt: Mit zunehmendem Alter sinkt die Gesundheitsquote. Diese Aussage wurde auch durch eine Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Alter und Gesundheitsquote als statistisch signifikant bestätigt. Dies verdeutlichen zusätzlich zwei weitere Grafiken:

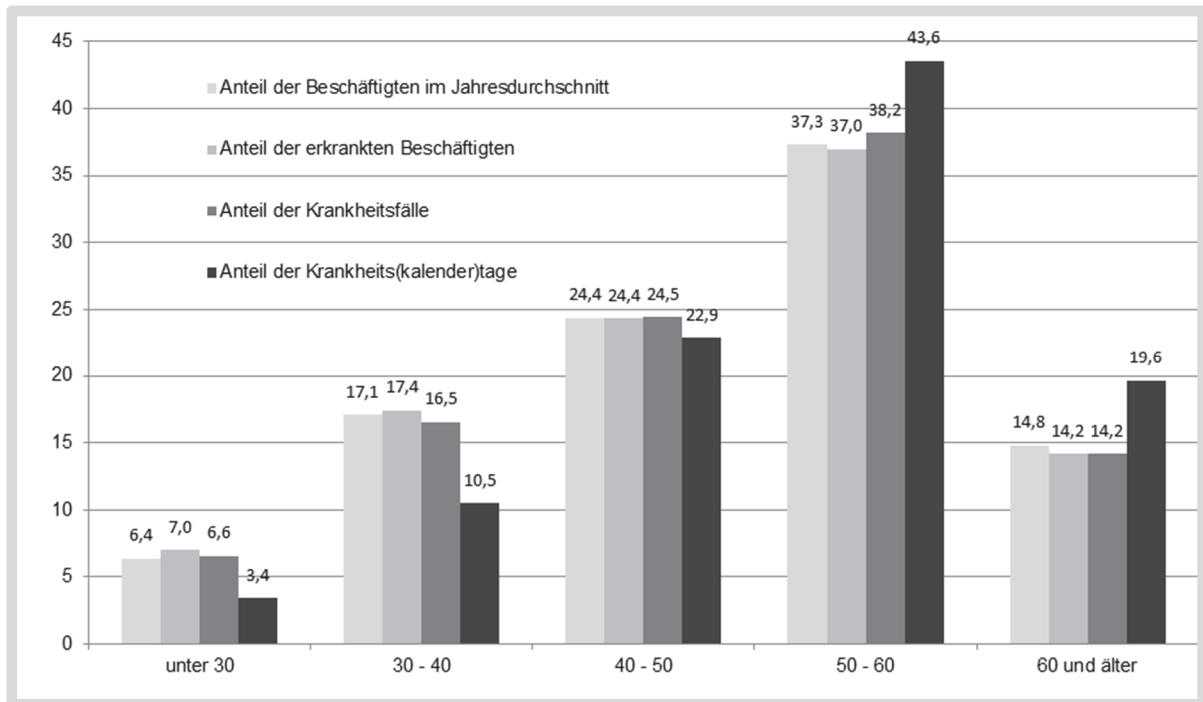


Abbildung 39: Anteil der Beschäftigten im Jahresdurchschnitt, der erkrankten Beschäftigten, der Krankheitsfälle und der Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin 2016 nach Altersgr. in % (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

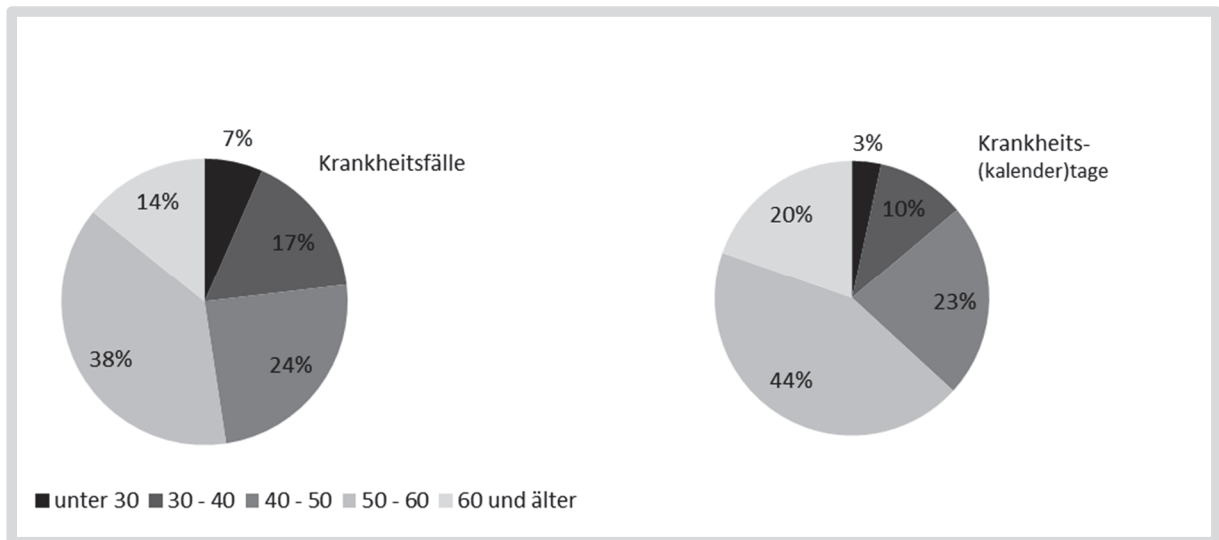


Abbildung 40: Anteile der Krankheitsfälle und Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin 2016 nach Altersgruppen in % (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

## C 2 Entwicklung der Gesundheitsquoten seit 2007

### C 2.1. Entwicklung der Gesundheitsquote seit 2007 nach Verwaltungsbereichen in Prozent

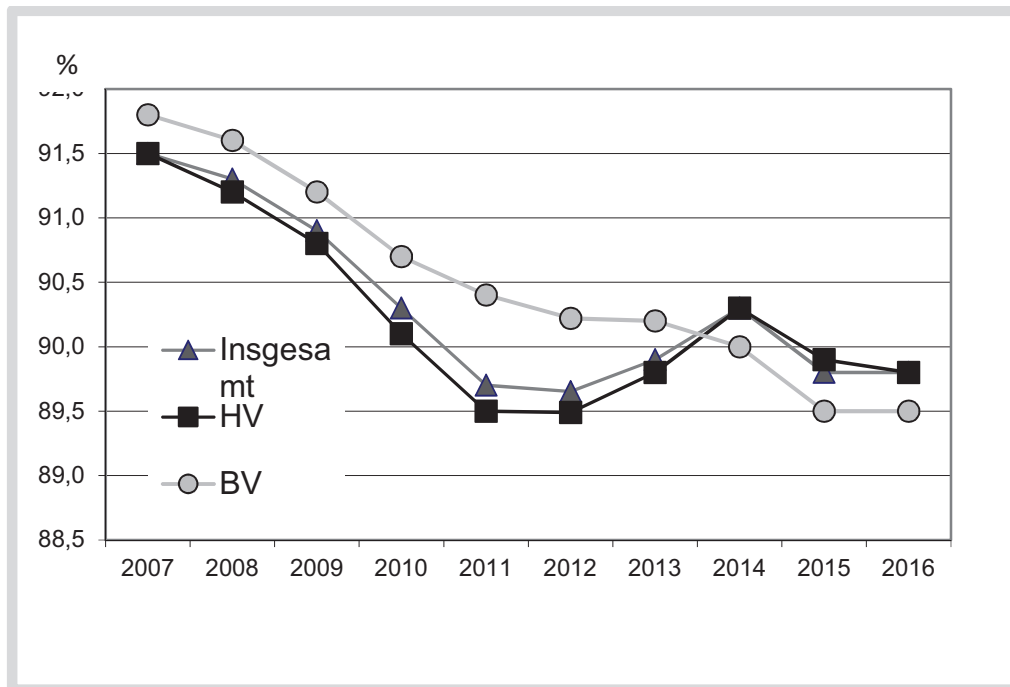


Abbildung 41: Anteile der Krankheitsfälle und Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin 2016 nach Altersgruppen in % (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

Die Entwicklung der Gesundheitsquote verläuft diskontinuierlich. Von 2007 bis 2011 verringerte sich die Quote jährlich. Nach einer Stagnation im Jahr 2012 war in den Jahren 2013 und 2014 ein leichter Anstieg zu verzeichnen. 2015 sank die Gesundheitsquote erneut, und zwar auf 89,8 Prozent und verharrte auf diesem Niveau auch im Berichtsjahr 2016.

## C 2.2 Entwicklung der Gesundheitsquote seit 2007 nach Verwaltungsbereichen und Geschlecht in Prozent

| Jahr | insgesamt |          |          | HV        |          |          | BV        |          |          |
|------|-----------|----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|----------|----------|
|      | insgesamt | männlich | weiblich | insgesamt | männlich | weiblich | insgesamt | männlich | weiblich |
| 2007 | 91,5      | 91,5     | 91,6     | 91,5      | 91,3     | 91,6     | 91,8      | 92,6     | 91,4     |
| 2008 | 91,3      | 91,1     | 91,4     | 91,2      | 90,8     | 91,5     | 91,6      | 92,5     | 91,2     |
| 2009 | 90,9      | 90,8     | 90,9     | 90,8      | 90,4     | 91,0     | 91,2      | 92,4     | 90,7     |
| 2010 | 90,3      | 90,4     | 90,1     | 90,1      | 90,1     | 90,1     | 90,7      | 91,8     | 90,2     |
| 2011 | 89,7      | 90,1     | 89,4     | 89,5      | 89,7     | 89,3     | 90,4      | 91,6     | 89,9     |
| 2012 | 89,7      | 90,2     | 89,3     | 89,5      | 89,9     | 89,2     | 90,2      | 91,5     | 89,6     |
| 2013 | 89,9      | 90,3     | 89,6     | 89,8      | 90,1     | 89,6     | 90,2      | 91,3     | 89,6     |
| 2014 | 90,3      | 90,5     | 90,1     | 90,3      | 90,3     | 90,3     | 90,0      | 91,3     | 89,4     |
| 2015 | 89,8      | 89,9     | 89,8     | 89,9      | 89,7     | 90,1     | 89,5      | 91,0     | 88,8     |
| 2016 | 89,8      | 89,8     | 89,7     | 89,8      | 89,6     | 90,0     | 89,5      | 91,0     | 88,7     |

Abbildung 42: Entwicklung der Gesundheitsquote seit 2007 nach Verwaltungsbereichen und Geschlecht in % (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

### C 2.2.1 Entwicklung nach Verwaltungsbereichen

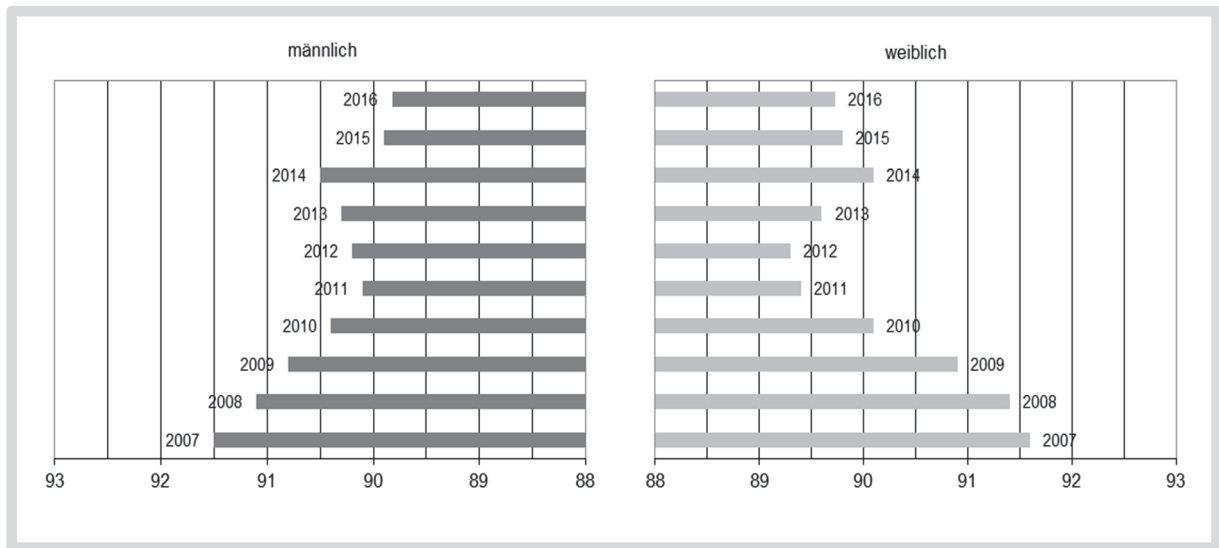
Die Gesundheitsquote der Beschäftigten in der Hauptverwaltung sank seit 2007 vier Jahre in Folge, stagnierte dann für ein Jahr. In den beiden Folgejahren hat sie sich erhöht, während sie im Jahr 2015 erneut sank, auf 89,8 Prozent. Im Jahr 2016 sank die Quote um weitere 0,1 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Bei einem Vergleich der Quote von 2007 mit der von 2016 zeigt sich im Saldo ein Rückgang um 1,7 Prozentpunkte.

In den Bezirksverwaltungen ist die Gesundheitsquote der Beschäftigten von 2007 bis 2012 jedes Jahr, mit Ausnahme einer Stagnation in 2013, weiter gesunken und zwar von damals 91,8 auf nunmehr 89,5 Prozent in 2016, den selben Wert wie er für 2015 errechnet wurde. Die Gesundheitsquote hat sich in den Bezirksverwaltungen seit 2007 im Saldo um 2,3 Prozentpunkte verringert.

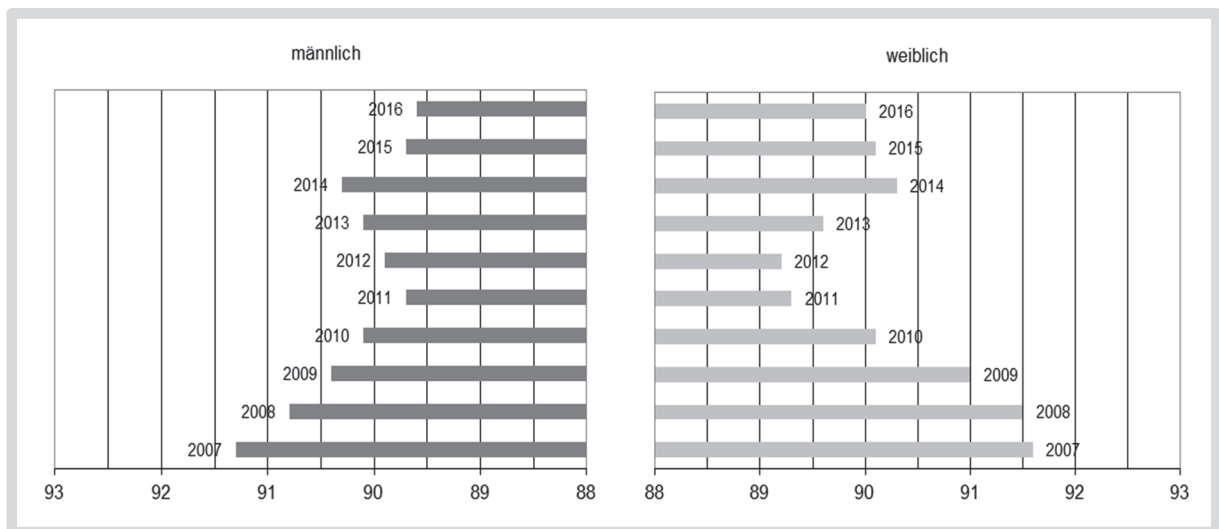
### C 2.2.2 Entwicklung nach Geschlecht

Die geschlechterspezifischen Gesundheitsquoten entwickeln sich seit 2007 relativ parallel. In den Jahren 2007 bis 2009 lag die Quote der weiblichen Beschäftigten über der Gesundheitsquote männlicher Beschäftigter, seit 2010 hat sich das Verhältnis umgekehrt. Aktuell sind die Quoten nahezu gleich hoch (Männer 89,8 %, Frauen 89,7%). Im Vergleich zum Jahr 2007 hat sich die Pauschale Gesundheitsquote der Frauen um 1,9 Prozentpunkte verringert, die der Männer um 1,7.

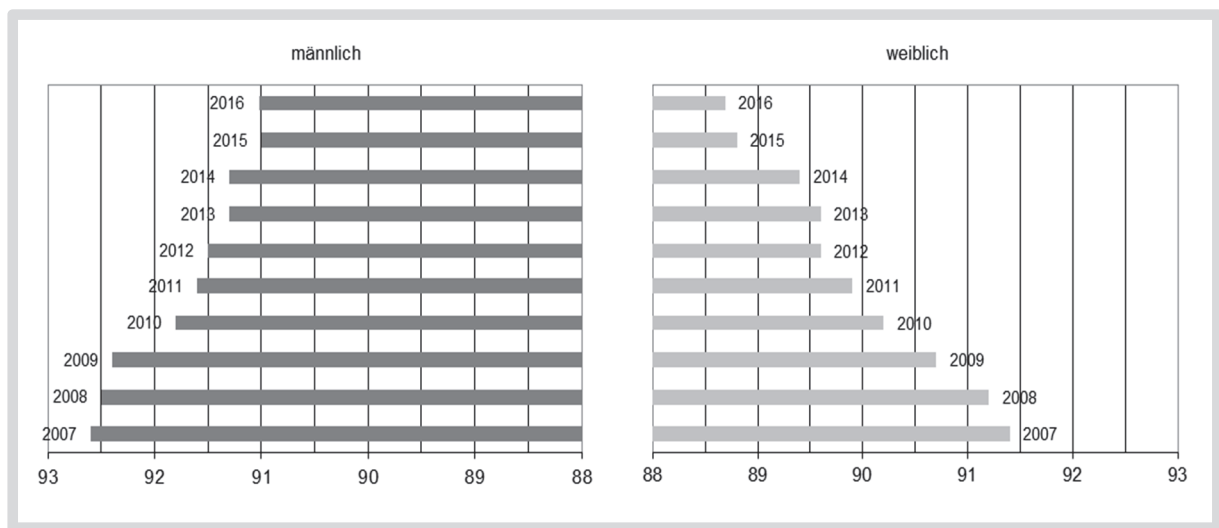
## Entwicklung der Gesundheitsquote nach Geschlecht ...



... im unmittelbaren Landesdienst insgesamt



... in der Hauptverwaltung



... in den Bezirksverwaltungen

Abbildung 43: Entwicklung der Gesundheitsquote nach Geschlecht im unmittelbarem Landesdienst insgesamt, in der Hauptverwaltung und in der Bezirksverwaltung in Berlin in % (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

### C 2.3 Entwicklung der Gesundheitsquote seit 2007 nach Altersgruppen

Die Entwicklung der Gesundheitsquoten zwischen den einzelnen Altersgruppen variiert seit 2007 nur geringfügig. Die höchsten Quoten sind jeweils in der Altersgruppe der unter 30-Jährigen zu finden. In jeder weiteren Altersgruppe verringert sich die Gesundheitsquote, bis zum niedrigsten Wert in der Gruppe der 60-Jährigen und älter.

Die Spanne zwischen den Gesundheitsquoten der jüngsten und der ältesten Beschäftigten hat sich bis zum Jahr 2012 ständig vergrößert, verringerte sich dann kurzzeitig, um danach wieder anzusteigen. Sie hat im aktuellen Berichtsjahr den bisher höchsten Wert mit 8,5 Prozentpunkten erreicht. Ursächlich war hierfür hauptsächlich der bisher niedrigste je gemessene Gesundheitsquotenwert für ältere Beschäftigte (86,1 %).

Grundsätzlich ursächlich für dieses Auseinanderdriften über die Jahre ist das Ansteigen bzw. Stagnieren der Gesundheitsquote der jüngeren Beschäftigten bei gleichzeitigem Sinken der Gesundheitsquote älterer Beschäftigter des unmittelbaren Landesdienstes Berlin.

Die prozentuale Entwicklung der Gesundheitsquote der Beschäftigten seit 2012 nach Altersgruppen bildet folgende Grafik ab:



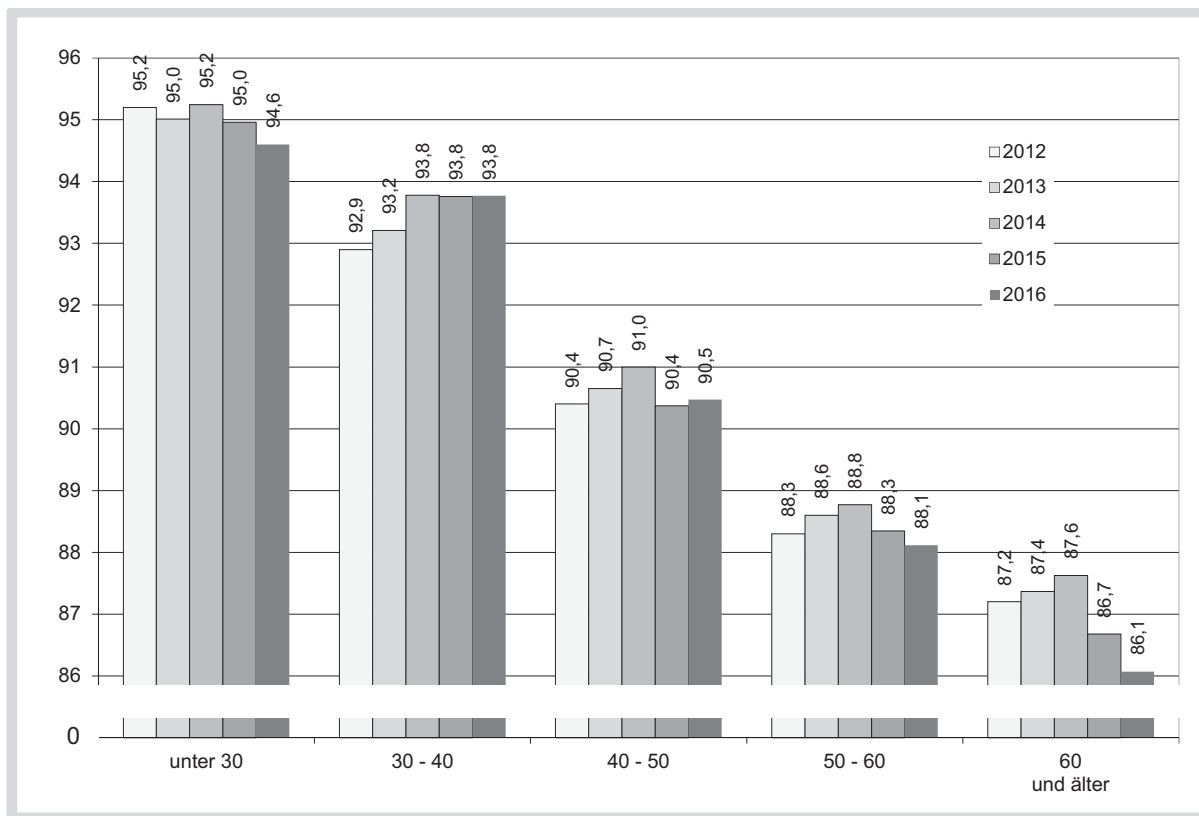


Abbildung 44: Prozentuale Entwicklung der Gesundheitsquote der Beschäftigten seit 2012 nach Altersgruppen (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

## D Dauer der Erkrankungen

### D 1 Ergebnisse 2016 und Vergleich mit dem Vorjahr

#### D 1.1 Durchschnittliche Zahl der Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Jahr 2016

Im Jahr 2016 waren im Durchschnitt 114.943 Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst tätig, die an insgesamt 4.306.209 Kalendertagen krankgemeldet waren. Umgerechnet sind das im Durchschnitt des Jahres 2016 für jede Beschäftigte bzw. jeden Beschäftigten 37,5 Kalendertage mit Krankmeldungen, bzw. etwas mehr als fünf Kalenderwochen. Gegenüber dem Vorjahr ist ein Anstieg um 0,5 Tage zu verzeichnen. Frauen sind im Schnitt 37,6 Tage krank, Männer im Durchschnitt 37,2 Tage. Bei den Frauen sind das gegenüber dem Vorjahr 0,3 Tage mehr, bei den Männern ein halber Tag mehr als im Jahr 2015.

Verbeamtete Beschäftigte sind im Vergleich zu den Arbeitnehmern/-innen 10 Kalendertage

mehr krank. Gegenüber 2015 hat sich der Abstand zwischen den Statusgruppen um 1,7 Tage erhöht.

Hierzu sei angemerkt, dass in den sogenannten gefährdungsgeneigten Bereichen wie Polizei-, Feuerwehr- und Justizvollzug meist Beamte und Beamtinnen eingesetzt sind. Zudem ruht oder endet bei Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ab einer Erkrankungsdauer von 1,5 Jahren das Arbeitsverhältnis bei Vorliegen der Voraussetzungen auf Grund der Rechtslage automatisch.

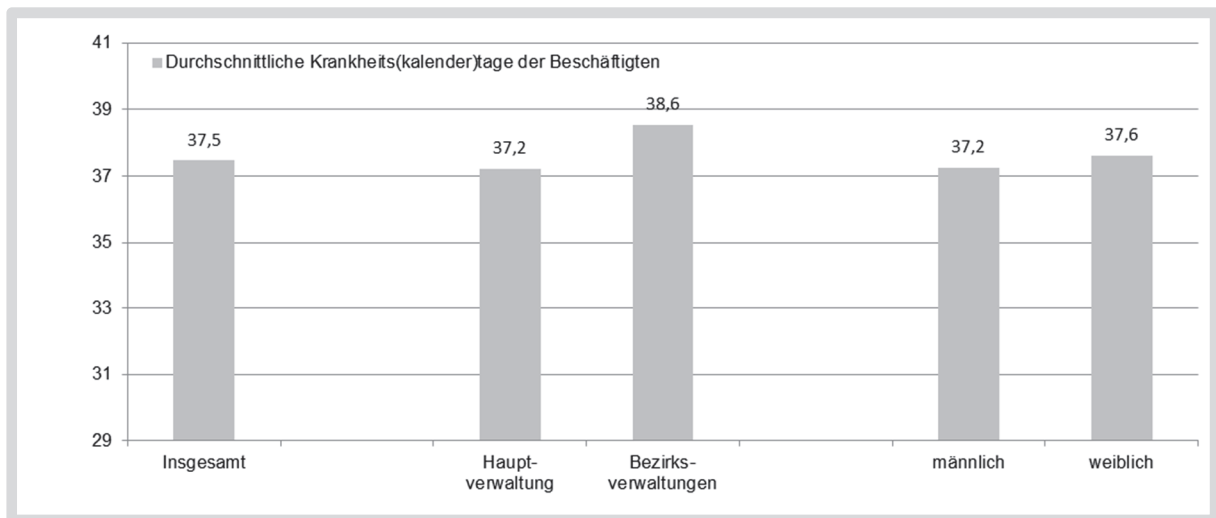


Abbildung 45: Durchschnittliche Zahl der Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Jahr 2016 nach Verwaltungsbereichen und Geschlecht (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

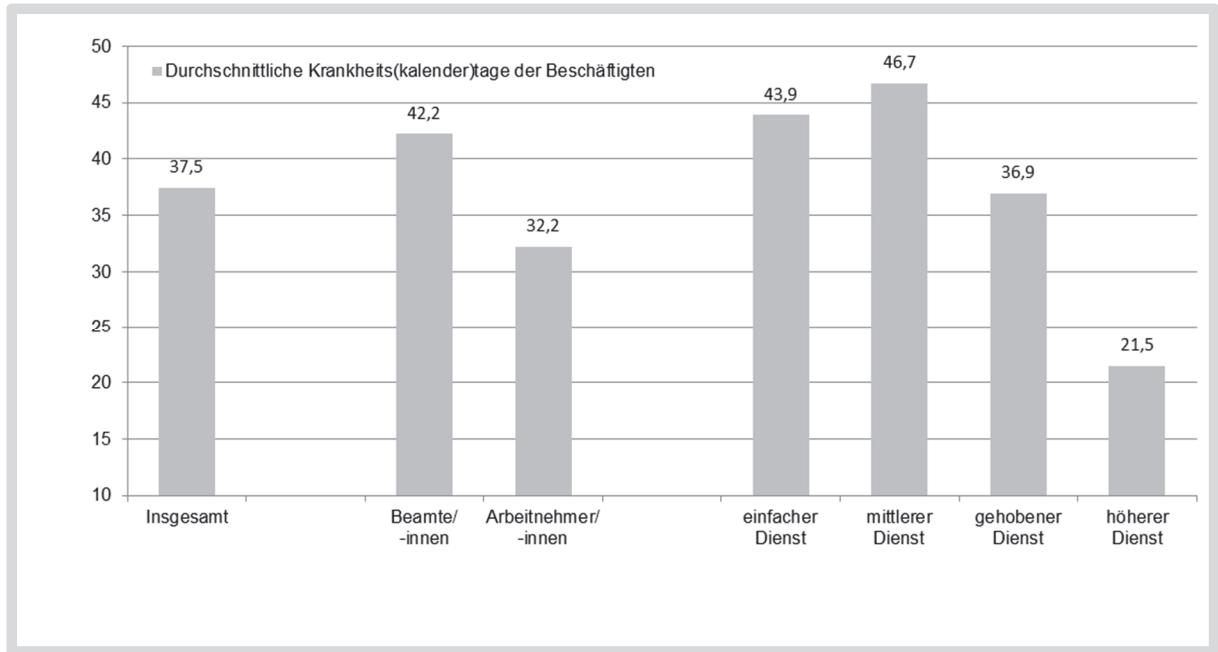


Abbildung 46: Durchschnittliche Zahl der Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Jahr 2016 nach Status- und Laufbahngruppen (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

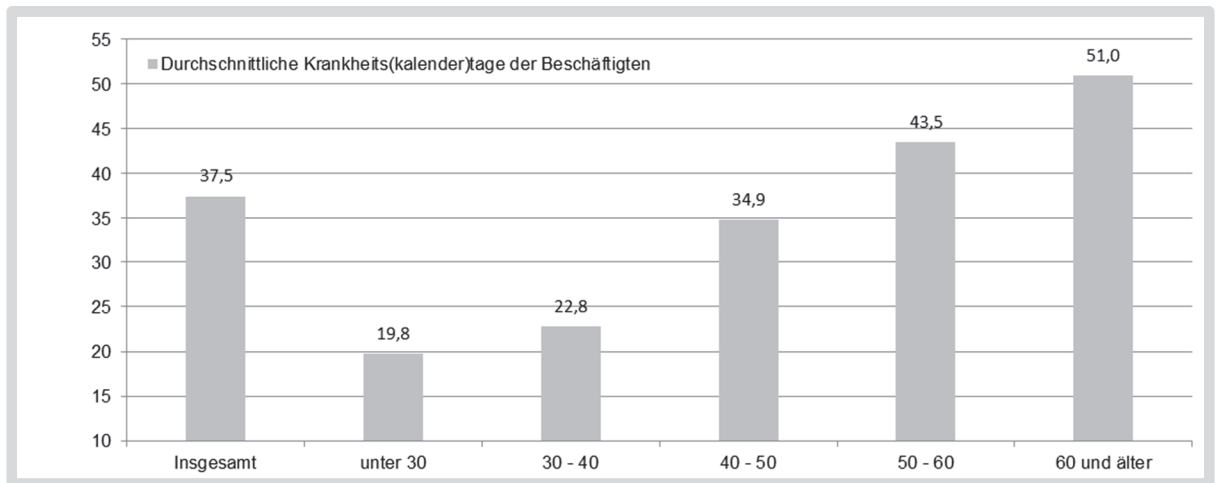


Abbildung 47: Durchschnittliche Zahl der Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Jahr 2016 nach Altersgruppen (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

## D 1.2 Anteile der Krankheitsfälle und Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Jahr 2016

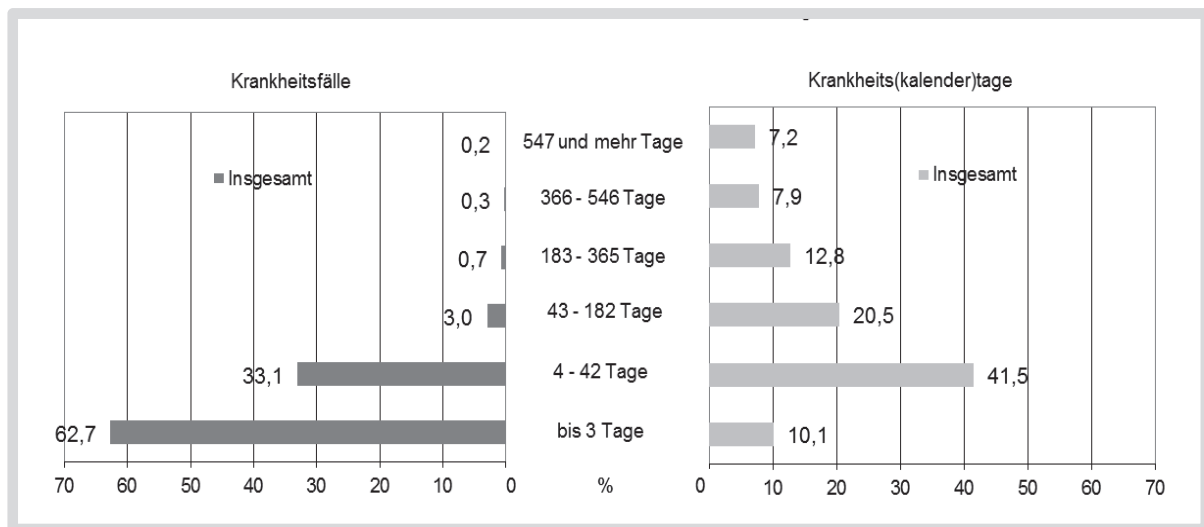


Abbildung 48: Anteile der Krankheitsfälle und Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Jahr 2016 nach Dauer der Erkrankung (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

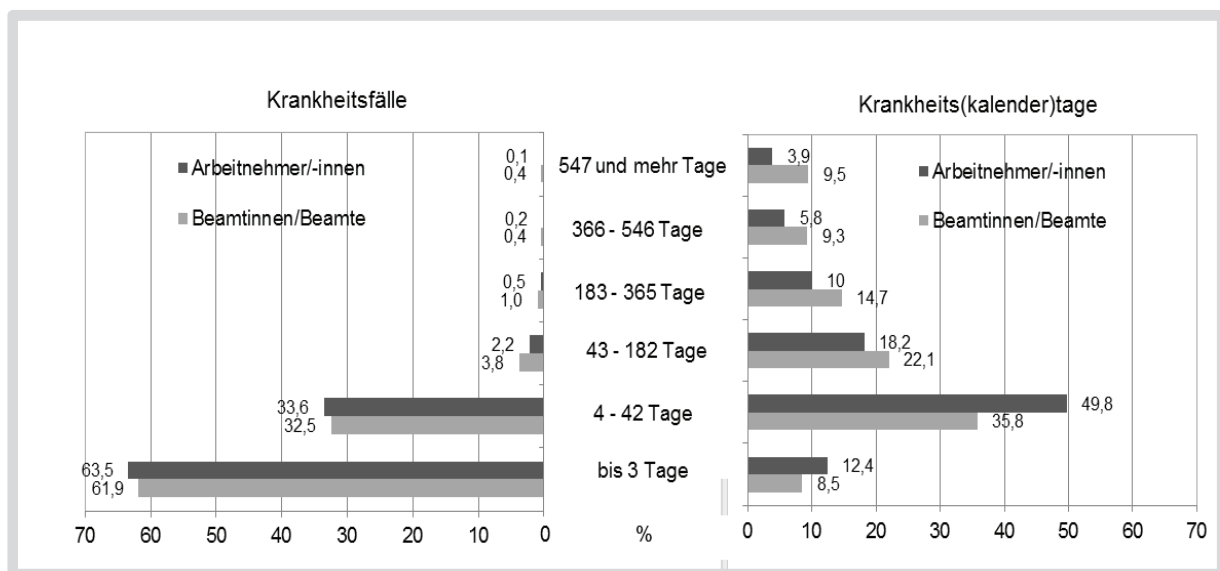


Abbildung 49: Anteile der Krankheitsfälle und Krankheits(kalender)tage der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Jahr 2016 nach Statusgruppen und Dauer der Erkrankung (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

Von den im Jahr 2016 im Durchschnitt 114.943 Beschäftigten waren 101.545 Beschäftigte mindestens einmal erkrankt. Da es sich um eine Vollerhebung handelt, zählen hierzu auch Tage mit Krankmeldungen ohne ärztliches Attest.

Aufgrund von mehrfachen Krankmeldungen im Laufe des Berichtsjahres wurden für 2016 insgesamt 450.738 Krankheitsfälle gezählt, also 27.853 Fälle mehr als im Vorjahr. Das entspricht einer Zunahme um 6,6 Prozent.

Anders ausgedrückt hat sich im Durchschnitt jede/r Beschäftigte rd. 3,9 mal Laufe des Jahres krank gemeldet, also etwas häufiger als im Vorjahr (3,8 mal). Die durchschnittliche Dauer je Erkrankungsfall ist auf 9,4 Kalendertage, gesunken (Vorjahr 9,8 Kalendertage), was auf die anteilige Zunahme der Krankheitstage auf Grund eher kürzerer Erkrankungen zurückzuführen ist.

Um einen Überblick über die Dauer der Erkrankungen zu erhalten, wurden die Auswertungsergebnisse in sechs Gruppen unterteilt. Für diese wurden die folgenden Ergebnisse errechnet:

- 62,7 Prozent aller Krankheitsfälle dauerten bis zu drei Tagen. Auf diese Gruppe entfallen über ein Zehntel (10,1 Prozent) aller im Jahr 2016 gezählten Krankheits(kalender)tage. Im Vorjahr waren es 9,6 Prozent.
- Auf Krankheiten mit einer Dauer zwischen vier und 42 Kalendertagen entfallen 33,1 Prozent aller Krankheitsfälle und 41,5 Prozent der Erkrankungstage. Im Vorjahr entfielen auf diese Gruppe 34,2 Prozent aller Krankheitsfälle bzw. 41,9 Prozent aller Erkrankungstage.
- Drei Prozent der Krankheitsfälle liegt eine Erkrankung mit einer Dauer zwischen sechs Wochen und einem halben Jahr zu Grunde. In dieser Gruppe fallen rund ein Fünftel (20,5 %) aller Krankheits(kalender)tage an. Im Vorjahr war es ähnlich (3,1 % der Krankheitsfälle, 20,8 % der Krankheits(kalender)tage).
- Für 0,7 Prozent der Krankheitsfälle liegt die Erkrankungsdauer zwischen einem halben bis einem Jahr. 12,8% aller Krankheits(kalender)-tage entfallen hierauf. In 2015 waren in dieser Kategorie weniger Krankheitsfälle und auch weniger Krankheits(kalender)tage angefallen.
- Ebenso wie im Vorjahr entfallen 0,3 Prozent aller Krankheitsfälle in die Kategorie einer Dauer zwischen einem und eineinhalb Jahren. Sie verursachen 7,9 Prozent aller Krankheits-(kalender)tage. Im Jahr 2015 lag die Zahl bei 8,3 Prozent. Die Zahl der betroffenen Beschäftigten, der Krankheitsfälle und der Krankheits-(kalender)tage war höher.
- Erkrankungen mit einer Dauer von länger als 1,5 Jahren Jahren verursachen ebenso wie im Vorjahr 0,2 Prozent der Krankheitsfälle. Die Zahl und der auf diese Gruppe entfallenden der Krankheits(kalender)-tage haben sich erhöht. Die Zahl der Langzeiterkrankten erhöhte sich von 917 auf 1 025 im Jahr 2016, was einer Zunahme um 11,8 Prozent entspricht.

Zwischen dem Alter der Beschäftigten und der Dauer der Erkrankungen besteht ein statistisch signifikanter Zusammenhang. Die Untersuchung zeigt, dass bei älteren Beschäftigten die Wahrscheinlichkeit größer ist, dass sich ihre Erkrankungen über einen längeren Zeitraum erstrecken als bei jüngeren Menschen. Mit kürzeren Erkrankungen meldeten sich eher jüngere Beschäftigte krank, zudem etwas mehr Frauen als Männer, eher Arbeitnehmer/-innen als beamtete Beschäftigte sowie eher Beschäftigte in den Bezirksverwaltungen als in der Hauptverwaltung.

## D 2 Entwicklung seit 2011

### Entwicklung nach Dauer der Erkrankungen seit 2011

| Gruppen nach<br>Erkrankungsdauer<br>in Kalendertagen | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 |
|--|------|------|------|------|------|------|
|  | %    |      |      |      |      |      |
| <b>Betroffene Beschäftigte</b>                       |      |      |      |      |      |      |
| Insgesamt  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |
| bis 3  | 48,9 | 48,2 | 48,5 | 47,3 | 47,2 | 46,6 |
| 4 - 42   | 41,2 | 41,6 | 41,1 | 42,1 | 41,5 | 42,0 |
| 43 - 182   | 6,8  | 6,9  | 7,1  | 6,8  | 7,3  | 7,3  |
| 183 - 365  | 1,8  | 1,9  | 2,0  | 2,2  | 2,2  | 2,3  |
| 366 - 546  | 0,7  | 0,8  | 0,8  | 0,9  | 1,0  | 0,9  |
| 547 und mehr   | 0,6  | 0,5  | 0,5  | 0,7  | 0,9  | 0,8  |
| <b>Krankheitsfälle</b>                               |      |      |      |      |      |      |
| Insgesamt  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |
| bis 3  | 62,7 | 61,4 | 61,6 | 59,7 | 59,5 | 58,6 |
| 4 - 42   | 33,1 | 34,2 | 33,7 | 35,5 | 35,2 | 36,1 |
| 43 - 182   | 3,0  | 3,1  | 3,3  | 3,2  | 3,5  | 3,5  |
| 183 - 365  | 0,7  | 0,8  | 0,9  | 1,0  | 1,0  | 1,0  |
| 366 - 546  | 0,3  | 0,3  | 0,3  | 0,4  | 0,4  | 0,4  |
| 547 und mehr   | 0,2  | 0,2  | 0,2  | 0,3  | 0,4  | 0,3  |
| <b>Krankheits(kalender)tage</b>                      |      |      |      |      |      |      |
| Insgesamt  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |
| bis 3  | 10,1 | 9,6  | 9,2  | 8,8  | 8,1  | 8,0  |
| 4 - 42   | 41,5 | 41,9 | 40,9 | 41,5 | 39,0 | 39,6 |
| 43 - 182   | 20,5 | 20,8 | 21,2 | 20,6 | 20,9 | 20,8 |
| 183 - 365  | 12,8 | 12,7 | 13,6 | 12,9 | 12,6 | 12,8 |
| 366 - 546  | 7,9  | 8,3  | 8,7  | 8,4  | 9,3  | 9,3  |
| 547 und mehr   | 7,2  | 6,7  | 6,3  | 7,7  | 10,1 | 9,5  |

Abbildung 50: Entwicklung der Dauer der Erkrankungen seit 2011 nach Gruppen der Erkrankungsdauer in Kalendertagen (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

Die Entwicklungen seit dem Jahr 2011 lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Bei den sogenannten Kurzzeiterkrankungen (1 bis 3 Tage) ist seit 2011 der Anteil der betroffenen Beschäftigten um 2,3, der Krankheitsfälle um 4,1 und der Krankheits(kalender)tage um 2,1 Prozentpunkte gestiegen.
- In der Gruppe der Beschäftigten mit einer Krankheitsdauer zwischen vier und 42 Tagen hat sich seit 2011 der Anteil der betroffenen Beschäftigten um 0,8 Prozentpunkte verringert, der Anteil der Krankheitsfälle um 3 Prozentpunkte während der Anteil der Krankheits-(kalender)tage um 1,9 Prozentpunkte stieg.

- Bei den Erkrankungen zwischen sechs Wochen und einem halben Jahr ist im Vergleich zu 2011 ein Rückgang bei den betroffenen Beschäftigten und den Krankheitsfällen um jeweils 0,5 Prozentpunkte, bei den Krankheits-(kalender)tagen um 0,3 Prozentpunkte festzustellen.
- In der Gruppe der Erkrankungen mit einer Dauer zwischen einem halben und einem Jahr haben sich seit 2011 der Anteil an betroffenen Beschäftigten (von 2,3 auf 1,8 Prozent), ebenso wie der Anteil der Krankheitsfälle (von 1 auf 0,7 Prozent) verringert. Der Anteil an Krankheits(kalender)tagen liegt auf demselben Niveau wie 2011 (12,8 Prozent).
- Auch bei den Erkrankten mit einer Erkrankungsdauer zwischen einem und eineinhalb Jahren sind seit 2011 absolut und anteilig alle drei Werte gesunken: betroffene Beschäftigte mit einem Rückgang von 0,2, Krankheitsfälle mit einem Rückgang um 0,1 und Krankheits(kalender)tage mit einem Rückgang um 1,4 Prozentpunkte.
- Gleichermäßen ist auch bei Beschäftigten, die länger als 1,5 Jahre erkrankt sind, durchgängig ein Rückgang der Anteile und absoluten Zahlen zu beobachten, und zwar bei den betroffenen Beschäftigten um 0,2, bei den Krankheitsfällen um 0,1 und bei den Krankheits(kalender)tagen um 2,3 Prozentpunkte.



### D 3 Durchschnittliche Zahl der Kalendertage mit Erkrankungen je Beschäftigten und Entwicklung seit 2007

Durchschnittliche Zahl der Kalendertage mit Erkrankungen je Beschäftigten seit 2007

| Jahr | absolut |
|------|---------|
| 2007 | 30,9    |
| 2008 | 31,8    |
| 2009 | 33,3    |
| 2010 | 35,6    |
| 2011 | 37,6    |
| 2012 | 37,8    |
| 2013 | 36,8    |
| 2014 | 35,5    |
| 2015 | 37,0    |
| 2016 | 37,5    |

Abbildung 51: Durchschnittliche Zahl der Kalendertage mit Erkrankungen je Beschäftigten und Entwicklung seit 2007 (Darstellung auf Basis Bericht PStat)

## 6.2 Landesweites Betriebliches Gesundheitsmanagement

Der folgende Bericht beruht auf den Darstellungen der einzelnen Behörden des Landes Berlin. Dabei handelt es sich zum einen um fortgeschriebene jährliche Berichte, zum anderen um Berichte aufgrund gezielter Förderung von Projekten und Maßnahmen.

### A Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Ein großer Teil der die Gesundheitsquote beeinflussenden krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten geht auf das Konto von Langzeiterkrankungen mit einer Dauer von mehr als sechs Wochen. Aufgrund des weiterhin hohen Durchschnittsalters von 48,4 Jahren der Berliner Verwaltung ist zu erwarten, dass lang andauernde und meist auch chronische Krankheiten weiter zunehmen werden. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) soll den Betroffenen hierzu frühzeitig und zielgerichtet Hilfe anbieten.

Im Rahmen des BEM soll mit Zustimmung und Beteiligung der erkrankten Personen nach Möglichkeiten gesucht werden, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Aufgrund dessen ist das BEM in den Dienststellen wesentlicher Bestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Wie in den vergangenen Jahren zeichnet auch für das Jahr 2016 die Betrachtung der BEM Angebote der einzelnen Dienststellen das Bild einer zögerlichen Annahme.

Die Anzahl der Beschäftigten bei denen im Jahr 2016 die Voraussetzungen für ein BEM-Angebot vorlagen ist im Vergleich zum Jahr 2015 um 5,8 % gestiegen. In Zahlen ausgedrückt heißt das, dass im Jahre 2016 bei 14.917 Beschäftigten die Voraussetzungen für ein BEM-Angebot vorlagen. Hiervon erhielten 13.420 Beschäftigte ein Angebot, was eine Steigerung zum Jahr 2015 um 9,8 % bedeutet. Das Angebot haben 2016 2.737 erkrankte Beschäftigte und damit im Vergleich zum Vorjahr 3,2 % mehr Beschäftigten angenommen.

Landesweit lag die Quote der Annahme eines BEM-Verfahrens im Jahre 2016 bei 20,4 Prozent und verringerte sich geringfügig gegenüber dem Vorjahr, in dem die Quote bei 21,7 Prozent lag.

Die Zentrale Stelle strebt eine deutliche Erhöhung der Akzeptanz der BEM - Verfahren an. U. a. wird sie die seit dem Jahre 2010 geltende Handlungsempfehlung BEM im Jahre 2018 überarbeiten. Ziel soll neben der Verschlinkung des derzeitigen Verfahrens auch der Abbau der Berührungängste der Beschäftigten sein.

Darüber hinaus gehende dienst- oder arbeitsrechtliche Maßnahmen sind bzw. werden außerhalb des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und damit getrennt vom BEM-Verfahren zu betreiben bzw. betrieben.

## **B Maßnahmen der zentralen Stelle Gesundheitsmanagement**

### **B 1 Geförderte Maßnahmen und Projekte**

Wie in den Vorjahren bietet die Zentrale Stelle den Dienststellen/Verwaltungseinheiten verschiedene Instrumente an, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu erhöhen. Auf Beschluss der Steuerungsgruppe werden entsprechende Maßnahmen finanziell unterstützt. Diese sollen insbesondere die gesunde

Gestaltung der Arbeit unter Einbeziehung von Personalentwicklung, Betrieblichem Gesundheitsmanagement und Organisationsmanagement und ggf. des Arbeitsschutzes zum Ziel haben und möglichst auf der Basis der Ergebnisse von Mitarbeiter/innen-Befragungen erarbeitet sein.

Im Jahr 2016 sind für die Förderung von dezentralen Maßnahmen 54.894,-- Euro verplant worden. Wie im vergangenen Jahr richtete sich der Fokus der Förderung auf Projekte oder größere Maßnahmen mit dem Ziel der gesunden Arbeitsgestaltung unter Beachtung der Humankriterien der Arbeitsgestaltung. Von den eingereichten Förderanträgen der Dienststellen/Verwaltungseinheiten wurden sieben Projekte/Einzelmaßnahmen gefördert, zu denen wie folgt berichtet <sup>6</sup> wurde:

### **B 1.1     Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz Justizvollzugsanstalt Plötzensee**

#### **Projekt „Lösungszirkel Kommunikation“**

Die im Juni 2016 bewilligten Fördermittel wurden vereinbarungsgemäß für die externe Begleitung von Lösungszirkeln verwendet. Die Anstaltskonferenz im Juni 2016, die zur Umsetzung der Ziele des im vorangegangenen Jahr zwischen der Senatsverwaltung und den Beschäftigtenvertretungen abgeschlossenen Gesundheitspaktes durchgeführt und durch die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (GSUB) moderiert wurde, ergab Handlungsbedarf insbesondere zu den Punkten

- Kommunikation untereinander
- Kommunikation elektronisch
- Kultur
- Führung

Bereits im Vorfeld der Anstaltskonferenz hatten zur Themenfindung mehrere Diskussionen in der Art von „Runden Tischen“ stattgefunden. Die in diesen Konferenzen erfolgte breite Beteiligung der Beschäftigten kann im weiteren Sinne als eine Mitarbeiterbefragung angesehen werden. Ziel war die Entwicklung und ggf. Umsetzung von Maßnahmen in sich unmittelbar anschließenden Folgeprozessen (Lösungszirkel der Anstalt).

Die Lösungszirkel, in denen sich im Durchschnitt je Thema jeweils 5 bis 10 interessierte Mitarbeiter/innen zusammensetzten, wurden planmäßig anfangs von der GSUB begleitet.

---

<sup>6</sup> Zitate der Dienststellen

Da die zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel nicht ausreichten, um eine für die Wahrung der Kontinuität der Prozesse weitere externe professionelle Begleitung durch die GSUB sicherzustellen, wurden die Fördermittel hierfür beansprucht.

Die Begleitung durch die Vertreter/innen der GSUB hat die Teilnehmer/innen der Lösungszirkel, die aus den verschiedensten Bereichen der JVA Plötzensee kamen und nur in Ansätzen über Moderations- und Leitungserfahrung von Arbeitsgruppen verfügten, in erheblichem Maße von diesen Aufgaben entlastet und sich auf die rein inhaltliche Arbeit konzentrieren lassen.

Ziel war und ist es, die Aspekte herauszufinden, die ungünstige Einflüsse auf die Arbeitsfähigkeit in der JVA Plötzensee haben, und mit gezielten Lösungsansätzen positiv zu verändern.

Alle bisherigen 13 Sitzungen der Lösungszirkel konnten mit Hilfe der Fördermittel professionell vorbereitet und die Lösungsvorschläge durch die GSUB dokumentiert werden, so dass Anfang April 2017 in einer Sitzung des Ausschuss für Gesundheitsmanagement die ersten Entscheidungen zur Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen getroffen werden konnten:

- Das Telefonverzeichnis wird hinsichtlich des Aufbaus verändert und zukünftig fort-dauernd aktualisiert.
- Ein Geschäftsverteilungsplan wird die erforderliche Klarheit bezüglich der vielfältigen Schnittstellen geben.
- Für Führungskräfte wird eine Übersicht zu relevanten Fortbildungsthemen erarbeitet.
- Bei funktionsgebundenen Funkgeräten wird es Veränderungen bezüglich der Ladestationen geben.
- Es werden Hausverfügungen zu den Themen „Tragen der Funkgeräte“ und „Umgang mit externen Mitarbeiter\*innen“ erstellt.
- Eine Arbeitsgruppe zur Erarbeitung eines Notdienstpostenkatalogs wird gegründet.
- Ein internes Trainingsprogramm in Anwendung des unmittelbaren Zwangs, von Einsatzmittel/Schutzkleidung und zur Eigensicherung wird erstellt.
- Alarmfälle werden zukünftig strukturiert ausgewertet.
- Es wird ein Ablaufplan zur Zu- und Rückführung zwischen dem Vollzug und dem JVKB, speziell APP entwickelt.

Weitere Entscheidungsvorlagen aus den Lösungszirkeln sind in Arbeit. Ein besonderes Augenmerk ist darauf zu richten, dass die bereits erarbeiteten Maßnahmen, ebenso wie die im laufenden Prozess noch zu entwickelnden Vorschläge, so schnell wie möglich konsequent umgesetzt werden, um das Vertrauen und die Motivation aller Mitarbeiter/innen zu stärken.

Da der Prozess noch läuft, ist hinsichtlich Evaluation und Nachhaltigkeit noch keine konkrete Aussage möglich. Es wird jedoch darauf geachtet, alle Mitarbeiter/innen regelmäßig über den Entwicklungsstand zu informieren und über positive Ergebnisse zu unterrichten.

## **B 1.2 Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz Justizvollzugsanstalt des Offenen Vollzuges Berlin**

### **Maßnahme: „Supervision der Gruppenbetreuer und –betreuerinnen der JVA des offenen Vollzuges Berlin“**

#### Allgemeine Beschreibung

Die Mitarbeiter/innen des allg. Justizvollzugsdienstes üben in der JVA des Offenen Vollzuges Berlin mehrere Teilaufgaben bei der Versorgung, Betreuung der Inhaftierten und der Sicherstellung der Sicherheit aus. Diese Aufgaben stehen oft im diametralen Verhältnis zueinander und verursachen damit ein erhebliches Spannungsverhältnis mit weitreichenden gesundheitlichen und organisatorischen Auswirkungen.

Die daraus resultierende Belastung, zusätzlich zu den organisationsbedingten Belastungen aufgrund des Schicht- und Wechseldienstes, ist zunächst nicht offensichtlich wahrnehmbar, kann aber über die fortgesetzte Dauer zu nachhaltigen körperlichen und psychischen Erschöpfungszuständen führen. Für jüngere Mitarbeitende ist dies eher verkraftbar, für den wesentlich größeren Anteil der erheblich Älteren nicht mehr.

Um dem einerseits entgegen zu wirken und gleichzeitig sowohl präventiv als auch nachhaltig für eine Sicherstellung der körperlichen und psychischen Gesundheit im Kontext der beruflichen Herausforderungen zu sorgen, wurde die Einzelmaßnahme „Supervision für Gruppenbetreuer/innen der JVA des Offenen Vollzuges Berlin“ konzipiert.

Die Einzelmaßnahme begründet sich aus dem im Jahr 2015 umfassend angelegten Gesundheitspakt des Berliner Justizvollzuges. Sie fußt auf dem als Anlage beigefügten Konzept zur Gesundheitsförderung im allg. Justizvollzugsdienst - Reflektion und Unterstützung im Spannungsverhältnis zwischen den Funktionen und Aufgaben „Beratung/ Betreuung/ Vertrauensperson“ und „Restriktive Handlungen“- . Die Teilnehmer/innen lernen, erhebliche psychische und physische Belastungsfaktoren zu erkennen, sie zu bearbeiten und Techniken zur weiteren Prophylaxe anzuwenden.

Die Supervision erfolgte mit insgesamt 16 Sitzungen im Zeitrahmen vom 05.09.2016 bis zum 20.12.2016. Für jede Teilanstalt waren vier feste Termine (1xmonatlich) festgelegt. Diese rotierend durch alle vier Teilanstalten, schichtübergreifend von 13.00-15.00 Uhr.

Die Teilnahme an den offenen Gruppengesprächen erfolgte freiwillig, ohne Anmeldeerfordernis, ohne Teilnehmerbegrenzung und galt als Dienstzeit. Sie war bereichsübergreifend in allen Teilanstalten möglich, um eine durchgehende Begleitung und jederzeitigen Einstieg zu gewährleisten. Der Inhalt der Gruppengespräche unterlag der absoluten Verschwiegenheit. Die Werbung und Einladung für die Maßnahme erfolgt umgehend nach Mitteilung SenInnSport (jetzt SenInnDS) über die Zuteilung der Finanzmittel und dauerte den gesamten Prozess über an: Veröffentlichung per E-Mail, Aushang in den Teilanstalten, Thematisierung in Besprechungen und Briefings, und persönliche Ansprache durch die Führungskräfte.

### Auswertung

Die Beteiligung lief zunächst etwas schleppend an, erschwert u. a. durch Informationsdefizite, Misstrauen, den Schicht- und Wechseldienst und die massive personelle Unterbesetzung im allg. JVollzD, die eine Teilnahme oft schon aus dienstlichen Gründen verhinderte. Es etablierte sich allerdings im Laufe der Zeit eine Teilnehmerzahl zwischen 3 und 5 Personen je Teilanstalt.

Anfangs wurde die Maßnahme selbst und ihre Sinnhaftigkeit in Frage gestellt. Frustrationen und Vorbehalte traten in den Vordergrund, wonach sich meist „viele ändern solle, aber am Ende doch nichts passieren würde, wie meistens“.

Zu Belastungen im Umgang mit Strafgefangenen gab es nur sehr wenige berichtete Anliegen. Hier fühlten sich die Teilnehmer/innen meist genügend fortgebildet und gestärkt. Gesprächsbedarf bestand vorrangig zu Themenbereichen des Arbeitsplatzumfeldes, wie Arbeitstätigkeit, Vorgesetztenverhalten, Arbeitsorganisation, Freizeit vs. Beruf, Gruppenklima/Betriebsklima.

Zu den Hygienefaktoren stand das Wahrnehmungsbedürfnis im Vordergrund. Sowohl als Person, in der Wertschätzung und in der personellen Unterbesetzung (weniger Neueinstellungen vs. starker Fluktuation). Aber auch hinsichtlich einer veralteten Arbeitsplatzausstattung, hier besonders zu Arbeitsmitteln (Bestuhlung) oder einer langsamen IT-Technik(Hardware und Software).

Zu den Motivationsfaktoren zeigte sich, dass die Anhäufung administrativer Aufgaben bei gleichzeitiger Personalverknappung diametral zur direkten Betreuungsarbeit des Gefangenen steht. Das Gefühl, „es nicht mehr zu schaffen“ verhindere ein Abschalten von der Arbeit, Dinge werden mit nach Hause genommen.

Zwischenfälle mit den Gefangenen sind auch hier in den Hintergrund getreten.

Im Hinblick auf die Psychische Gesundheit (Gefahr von „innerer Kündigung“) zeigt sich, dass oft der Umgang miteinander, unabhängig von den Ebenen“, als problematisch wahrgenom-

men wird. Konflikte untereinander, besonders in Beurteilungs- und Beförderungssituationen, im Umgang mit Mehraufgaben / Doppelschichten lassen erkennen, dass hier weitere Maßnahmen zur Verbesserung des Umgangs miteinander sinnvoll sind. Dies betrifft ebenso die Themenfelder Burnout/Boreout- Prophylaxe oder Stärkung der inneren Balance (privates Freizeitverhalten und Arbeitsleben).

Zur Sozialen Gesundheit zeigten sich Gruppenstrukturen als schwierig. Gruppenbildung, die Gefahr und Ansätze von Mobbing, ein fehlendes „Wir“-Gefühl sind beachtenswerte Themen.

### Fazit

Die Bediensteten des Offenen Vollzugs verrichten ihre Arbeit engagiert und motiviert. Sie sind bereit, Mehrarbeit und Zusatzaufgaben pflichtbewusst und selbstverständlich zu leisten. Berichtete Belastungsfaktoren, die die Gesundheit gefährden, sind vielschichtig und reichen von persönlichen Aspekten bis hin zu organisatorischen Belangen. Neben der Kritik an Rahmenbedingungen wurde immer wieder die fehlende „Wertschätzung der geleisteten Arbeit“ und nicht „als Person wahrgenommen zu werden“ als sehr frustrierend und demotivierend berichtet.

Die Bediensteten wünschen sich u.a. qualifiziertere Arbeitsmaterialien und Arbeitsmittel, die eine Abarbeitung der Aufgaben erleichtern, mehr Kommunikation und Informationen zur Organisation und nicht zuletzt ein „Wir-Gefühl“.

### Folgemaßnahmen

Eine Berichterstattung und Auswertung mit dem Psychologen erfolgte in einer gemeinsamen Besprechung der oberen Leitungsebene. Sie deckt sich mit den Ergebnissen aus anderen Maßnahmen. Weitere Vereinbarung: Fortführung der Supervision in 2017, spätestens in 2018 (Hauptproblem: ausreichend Finanzen) Einzelberatung der Teilanstandsleitungen durch den Psychologen zu den Situationen/ Besonderheiten in den jeweiligen Teilanstalten (3 Std pro Teilanstandsleitung, umzusetzen bis Ende September 2017).

### Konzept Gesundheitsförderung im allg. Justizvollzugsdienst Reflektion und Unterstützung im Spannungsverhältnis zwischen den Funktionen und Aufgaben „Beratung/ Betreuung/ Vertrauensperson“ und „Restriktive Handlungen“

#### Bezeichnung der Maßnahme

Im Rahmen des Gesundheitsmanagements soll den Mitarbeiter/innen des allg. Justizvollzugsdienstes mit einer Gruppensupervision eine Unterstützung zur Gesundheitsförderung und Gesundheitsprävention angeboten werden.

### Zielgruppe der Maßnahme

Beamtinnen und Beamte sowie Beschäftigte des allg. Justizvollzugsdienstes der JVA des Offenen Vollzuges Berlin (Gruppenbetreuer/innen).

### Ziel der Maßnahme

Die Teilnehmer/innen erlernen Strategien und Handlungsmöglichkeiten, um im Spannungsverhältnis zwischen den Funktionen und Aufgaben „Beratung/ Betreuung/ Vertrauensperson“ und „Restriktive Handlungen“ ein seelisches Gleichgewicht zu wahren. Damit sollen das Wohlbefinden und die körperliche und psychische Gesundheit sowohl präventiv als auch nachhaltig sichergestellt werden.

Sie lernen, die erheblichen psychischen und physischen Belastungsfaktoren zu erkennen, sie zu bearbeiten und Techniken zur weiteren Prophylaxe anzuwenden.

### Inhalte der Maßnahme

Gesundheitsförderung umfasst Maßnahmen und Aktivitäten, mit denen die Stärkung der Gesundheitsressourcen und -potenziale der Menschen erreicht werden soll. Sie beschreibt den Prozess der Befähigung von Menschen, ihre Kontrolle über die die Gesundheit beeinflussende Faktoren zu erhöhen. Gesundheit wird dabei in einer ganzheitlichen Sichtweise als körperliches, psychisches und soziales Wohlbefinden definiert, das durch individuelle, soziale und gesellschaftliche Hintergründe beeinflusst wird. Gesundheit ist also weniger ein Zustand oder Ziel, als vielmehr eine Ressource des täglichen Lebens, die in dieser Maßnahme gestärkt werden soll.

Unterschiedliche Berufsgruppen sind unterschiedlichen Belastungsfaktoren (Stressoren) ausgesetzt. Insbesondere die Berufsausübung im Justizvollzugsdienst unterliegt einer Reihe von besonderen Belastungen, die einen großen Einfluss auf die Gesundheit und das subjektive Wohlbefinden haben können.

Erhebliche physische Belastungen aufgrund organisatorischer Bedingungen, wie z.B. durch den Schicht- und Wechseldienst, wirken sich erschwerend auf das gesundheitliche Wohlbefinden aus.

Darüber hinaus steht diese Berufsgruppe einer jederzeit möglichen Bedrohung der physischen Unversehrtheit gegenüber, die sich auch psychisch wie auch seelisch eher ungünstig auf die gesundheitliche Wahrnehmung auswirkt.

Hinzu kommen weiter psychische Stressoren in Form von Konfliktsituationen, Bedrohungen bzw. Beleidigungen und Rollenkonfusionen. So müssen beispielsweise Gruppenbetreuer/innen aufgrund der Aufgabenstellungen wechselnd sowohl die Rolle der beratenden und betreuenden Vertrauensperson als auch die der restriktiv handelnden Person bei Kontrollen und Untersuchungen einnehmen. Diese Aufgaben stehen oft im diametralen Verhältnis zueinander und verursachen damit ein besonderes Spannungsverhältnis.



All diese Faktoren können sich belastend auf die Arbeits- und Lebenszufriedenheit auswirken und die Gesundheit nachhaltig bedrohen. Somit ist es erforderlich, Gegenmaßnahmen zu installieren.

Dabei stehen folgende Fragestellungen im Vordergrund:

- Welche Strategien können Gruppenbetreuer/innen erarbeiten und anwenden, um physisch und psychisch belastende Situationen zu meistern?
- Welche Strategien können Gruppenbetreuer/innen wählen, um präventiv und nachhaltig sowohl physisch, psychisch als auch seelisch gesund zu bleiben?

### Methodik

Supervision in Form von Gruppengesprächen mit insgesamt 16 Sitzungen. Die Maßnahme ist als offene Gruppe ohne Teilnehmerbegrenzung und auf eine freiwillige Teilnahme hin konzipiert. Sie ist bereichsübergreifend in allen Teilanstalten möglich, um eine durchgehende Begleitung und jederzeitigen Einstieg zu gewährleisten.

Der Inhalt der Gruppengespräche unterliegt der absoluten Verschwiegenheit.

### Umfang der Maßnahme

Ab dem 05.09.2016 jeden Montag von 13.00 bis 15.00 Uhr (schichtübergreifend), abwechselnd in allen 4 Teilanstalten der JVA OVB. An Feiertagen wird ein Ausweichtermin vereinbart. Die Teilnahme gilt als Dienstzeit.

## **B 1.3 Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz, Sozialgericht Berlin**

### **Maßnahme: „Der Schlüssel zur gesunden Arbeit – Stärkung der Gesundheitskompetenz der Beschäftigten“**

Unter dem Motto „Der Schlüssel zur gesunden Arbeit – Stärkung der Gesundheitskompetenz der Beschäftigten“ wurde durch das Sozialgericht Berlin in 2016 ein Fördermittelantrag bei der Senatsverwaltung für Inneres und Sport gestellt. Mit der Bewilligung von 5.252 € aus den Fördermitteln, konnten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Sozialgerichts folgende Angebote kostenfrei angeboten werden:

- Aktive Minipause
- Rückenfit mit dem Flexibar
- Augentraining – Gut sehen und lockere Schultern am Bildschirmarbeitsplatz

Neben den bereits im Gericht existierenden Angeboten (Business-Yoga, Walking, Massagen) zielen diese sportlichen Aktivitäten bereits auf mögliche gesundheitliche Gefährdungen ab, die sich aus einem verstärkten bzw. zukünftig ausschließlichem Arbeiten am PC (Elektronischen Rechtsverkehr / Elektronische Akte) resultieren können.

## I. Umsetzung

Die Angebote wurden durch die Gesundheitskordinatorin initiiert und organisiert. Es erfolgten Absprachen mit Dozenten/Sportlehrern und der Verwaltungsakademie zum geplanten Ablauf sowie die Terminkoordination. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden jeweils per Mail über die neuen Angebote informiert und entsprechende Teilnehmerliste auf einem allgemein zugänglichen Laufwerke hinterlegt.

### Aktive Minipause

Bei der 15minütigen aktiven Minipause wird das Herz-Kreislaufsystem aktiviert, Schulter-, Arm- und Handgelenke mobilisiert sowie die verspannten Muskelregionen, die charakteristisch für sitzende Bürotätigkeiten sind, gelockert und gedehnt. Die Übungen erfolgen deduktiv und erfordern keine Vorkenntnisse. Die aktive Minipause wurde 2x die Woche mit je 2 Durchgängen angeboten (insgesamt 48 Einheiten) und war mit jeweils 15 wechselnden Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgehend ausgebucht.

### Rückenfit mit dem Flexibar:

Durch das Trainieren mit dem Flexibar wird die Tiefenmuskulatur auf einfache Art und Weise gestärkt und durch gezielte Kräftigungsübungen die Kernstabilität (Lenden-Becken-Region), Flexibilität, Ausdauer, Haltung und Bewegungsabläufe verbessert. Die Flexibars wurden in den 4 Schnuppereinheiten vom ausgewählten Sportlehrer gestellt. Eine Trainingseinheit ging über ca. 50 Minuten. Aufgrund der Raumgröße konnten maximal 10 Personen je Einheit teilnehmen. Die Schnuppereinheiten waren durchgehend vollbesetzt.

### Augentraining:

Bei dem Augentraining handelt es sich um ein zweitägiges Seminar, welches nicht über die möglichen Seminarkontingente der Verwaltungsakademie Berlin abgerechnet, aber kostenpflichtig über diese gebucht werden kann. Im Seminar werden ganzheitliche Methoden des Sehtrainings vermittelt, die sowohl der Entspannung der Augen als auch der Stärkung der Sehkraft dienen. Mit leicht in den Arbeitsalltag zu integrierenden Übungen und Anregungen zur nachhaltigen Veränderung der Sehgewohnheiten, ist eine stressarme Bildschirmarbeit möglich. Damit der Dozent auf alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer gut eingehen konnte, war der Kurs auf maximal 12 Plätze beschränkt. Die Nachfrage überstieg die Kurskapazität deutlich.

## II. Evaluation

Die Rückmeldungen zu allen Kursen waren von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchweg

positiv und erfolgten auf mündlichem Weg oder per Mail. Bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern

waren sowohl nichtrichterliches Personal, als auch Richterinnen und Richter vertreten. Aus Gesprächen wurde deutlich, dass die ausgewählten Maßnahmen in der aktuellen Situation als sehr passen empfunden wurden und Interesse an der Fortführung der Maßnahmen besteht.

### III. Nachhaltigkeit der geförderten Maßnahmen

Die aktive Minipause wird auch in 2017 vorerst kostenneutral für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Haushaltsmitteln finanziert. Der Kurs wird 1x wöchentlich mit zwei Durchgängern angeboten. Aus den Schnuppereinheiten des Rückenfittrainings hat sich ein fester Kurs ergeben, welcher mit 10 Teilnehmerinnen jeweils 1x die Woche stattfindet. Für den Kurs wurden vom Gericht zehn Flexibars beschafft. Die Kosten des Kurses selbst, werden von den Teilnehmerinnen direkt getragen. Die Abrechnung erfolgt mit dem Sportlehrer ohne Beteiligung der Dienststelle. Da es sich um einen Präventions- bzw. Gesundheitskurs im Sinne des § 20 SGB V handelt, ist eine teilweise Rückerstattung des Kostenbeitrags durch die Krankenkasse möglich. Weitere Augentrainings sind erst ab 2018 geplant bzw. je nach Haushaltslage möglich. Da der sehr kostenintensive Kurs als sehr förderlich angesehen wird, um sich den zukünftigen Herausforderungen des PC-Arbeitsplatzes zu stellen, wurde dieser im Titel 54002 bei den Haushaltsanmeldungen 2018/19 berücksichtigt.

## **B 1.4    Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Schulregion Lichtenberg**

### **Projekt:    “Vermeidung und Ausgleich von Belastungsmustern am Arbeitsplatz des pädagogischen Personals mit schwer- und schwerstbehinderten Kindern“**

Vermeidung und Ausgleich von Belastungsmustern am Arbeitsplatz des pädagogischen Personals mit schwer- und schwerstbehinderten Kindern“

An der Nils-Holgersson-Schule, Förderschule mit dem sonderpädagogischen Förderschwerpunkt Geistige Entwicklung vom 04.07.2016 bis 28.11.2016 mit Projektbegleitern von „Lernbinker Berlin e.V.“ und Physiotherapeuten.

### Umsetzung

Mit 24 ausgewählten Pädagoginnen wurde zum Einstieg das Projekt und das individuelle Gesundheitsverlaufsheft vorgestellt. Mit dem Gesundheitsverlaufsheft erfolgte eine individu-

elle Evaluation zu dem gegenwärtigen Gesundheitszustand. Und sie erhielten den Auftrag, als Multiplikatoren in Ihren Teams zu wirken.

Im weiteren Verlauf wurden die individuellen Belastungen und Beschwerden bearbeitet. Dies erfolgte durch vier Inhalts- und Umsetzungsschwerpunkte:

1. Einführung in die Bewegungswahrnehmung: Aufklärung von Zusammenhängen Anatomie, Physiologie und Biomechanik. Erstellung einer individuellen Gefährdungsbeurteilung durch Analyse der Arbeitsplätze und Befundung der Bewegungsmuster im Arbeitsprozess.
2. Auswertung der Gefährdungsbeurteilung und Befundung mit dem Ziel die Eigenmotivation zu stärken und Elemente der Selbstregulation zu nutzen. Vorbereitung des persönlichen Ausgleichsprogramms, erste Anleitung zum individuellen Training und intensive Arbeit mit dem Gesundheitsverlaufsheft.
3. Schulung der individuellen Bewegungswahrnehmung, Korrektur der Arbeitsplatzgestaltung, Anpassung des vorgeschlagenen Übungsprogramms und Training an den Überlastungsmustern mit dem Ausgleichsprogramm in Begleitung von Physiotherapeuten.
4. Fortsetzung des Trainings mit Korrektur der Übungen sowie Klärung offener Fragen.

### Evaluation

Erste Evaluation zur Ausgangssituation mit Motivation zur Teilnahme, den individuellen und dem durchschnittlichen Gesundheitszustand der Gruppe, den Belastungen und Beschwerden sowie den Erwartungen an die Prozessbegleitung mit „Lernbinker e.V.“.

Folgende Ziele wurden am Ende des Projektes zum größten Teil erreicht:

- Die Teilnehmer können zeitnah mit dem Gesundheitsverlaufsheft individuelle Ausgleichsübungen in ihrem Arbeitsalltag umsetzen.
- Gleichzeitig können sie mit dem Erlernten und Erlebten in und außerhalb ihrer Teams Kolleginnen und Kollegen motivieren, gemeinsam auf die Wahrnehmung von Bewegungsabläufen zu achten.
- 90% der Teilnehmer wurden durch das individuelle Training erreicht. Durch akute Erkrankungen konnten bei einzelnen Teilnehmern die Maßnahmen nicht kontinuierlich durchgeführt werden.
- Es ist den Teilnehmern durch die Schulung der Wahrnehmung mehr als bisher möglich, notwendige Anpassungen an ihren Arbeitsplatz zu erkennen, selbständig Lösungen zur Umsetzung zu finden und auch kurzfristig zu verändern. Damit wurde zeitnah eine deutliche Entlastung der Teilnehmer sichtbar.

- Ca. 80% der Teilnehmer haben einen anderen Blick auf ihr Arbeitsumfeld bekommen und sind mehr als vor Beginn des Projektes bereit, dieses entsprechend ihrer individuellen Besonderheiten anzupassen. Die individuelle Wahrnehmung des Arbeitsplatzes einzelner Teilnehmer wird ganz unterschiedlich bewältigt und sie wurden von der Begleitung beraten, dass unbewältigte Wahrnehmungen zu einem Stressfaktor bei der Arbeit am Kind führen können.

Eine große Herausforderung war, dass die Termine zu den Inhalten 2.-4. mit den Teilnehmern während ihrer Tätigkeit am Kind durchgeführt wurden. Hier ist zu überlegen, ob die Teilnehmer zu diesen Terminen durch andere Kolleginnen und Kollegen entlastet werden können. Aus der Sicht der Projektbegleiter kann damit sichergestellt werden, dass die Inhalte in einer konzentrierten Atmosphäre vermittelt und aufgenommen werden können.

Nach dem Projektende werden weitere Evaluationen mit den Teilnehmern durchgeführt. Die Auswertung wird der Schulleitung zeitnah übergeben.

### Nachhaltigkeit

- Die Teilnehmer sind als Multiplikatoren in ihren Teams tätig. Mit der Weitergabe der Inhalte und Materialien können mit Partnern und in der Gruppe zahlreiche Übungen durchgeführt werden.
- Somit werden weit mehr Personen mit diesem Projekt erreicht.
- Damit rückt die Motivation, auch langfristig auf die Mitglieder des Teams zu achten, ins Blickfeld und trägt zur Stressbewältigung und Freude bei der Arbeit bei.
- Es sind auch Teamübergreifende Übungen machbar, die für die Schulteamentwicklung förderlich sind.
- Darüber hinaus wird die Physiotherapeutin die vermittelten Inhalte aus dem Projekt auch als Multiplikatorin in der Schule weiter festigen.
- Im „Gesundheitsverlaufsheft“ sind auf Grundlage des Bewegungsmusterbefundes, die Übungen zum Ausgleich von physischen Fehlbelastungen und die persönlichen Erkenntnisse festgehalten. Damit ist das Heft Trainingsgrundlage zur eigenständigen nachhaltigen Nutzung.
- Die weiteren Evaluationen werden dazu dienen, die Kolleginnen und Kollegen zum eigenständigen und teamübergreifenden Üben zu motivieren.

## **B 1.5    Senatsverwaltung für Bildung , Jugend und Wissenschaft Schulregion Treptow-Köpenick**

### **Projekt:    Arbeitsgestaltung und Fortführung der Personalentwicklung in den Grundschulen der Region Treptow-Köpenick**

#### Aus der Antragstellung

„Um den Anforderungen einer neuen inklusiven und multikulturellen Gesellschaft verantwortlich gegenüber zu stehen, benötigen die Schulen weiterhin Unterstützung und Begleitung bei der Erarbeitung und Implementierung einer zeitgemäßen und umsetzbaren sowie von allen Teammitgliedern verantworteten und tragbaren Konzeption. Daher ist eine Fortführung der Projektmaßnahme 2015 im Zusammenhang mit der Förderung der Betrieblichen Gesundheitsförderung gegeben und wäre durchaus Ziel führend. Auf der Grundlage der Berichte der MAB wurde an mehreren Schulen weiterhin ein Entwicklungsbedarf im Bereich des Personalmanagements festgestellt. In diesem Rahmen hat das Projekt insbesondere das Ziel die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Professionen zu verbessern. Das wird erreicht durch:

- Qualifizierung des pädagogischen Personals zum Thema „Gesundes Führen und miteinander Arbeiten“
- Maßnahmen zur Veränderung der Arbeitsbedingungen entsprechend der DV Gesundheit wie Teambildung; Anerkennung und Wertschätzung und Stärkung der Verantwortungsübernahme
- Entwicklung präventiver Maßnahmen in Bereichen wie Zeitmanagement, Arbeitsplatzgestaltung und der Erkennung und Behebung von Fehlbelastungen.“

Im Jahr 2016 wurde die Personalentwicklung an den Grundschulen fortgeführt. Im Nachfolgenden wird die Umsetzung, Evaluation und Nachhaltigkeit des Projektes dargestellt.

#### Umsetzung

Die geförderte Maßnahme ist die Fortführung einer Projektmaßnahme des Jahres 2015. Unter dieser Maßgabe verfolgte das Projekt hauptsächlich das Ziel, das gemeinsame Wirken in der Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften und Erzieher/innen an diesen Schulen zu verbessern. Es nahmen 8 Grundschulen der Region an diesem Projekt teil. Gemeinsam wurden passgenaue Teamentwicklungsmaßnahmen geplant und durchgeführt. Dabei wurde zunächst in Interviews die Arbeit des vorherigen Jahres evaluiert. In diesem Zusammenhang wurde auch an Hand der Ergebnisse der MAB der Sachstand und damit die aktuellen, konkreten, schulspezifischen Themen, wie z.B. Übergänge gestalten, Absprachen innerhalb und zwischen den Teams, festgelegt. Zur Umsetzung der gewonnen Erkenntnisse wurden passgenaue Teamentwicklungsmaßnahmen wie Mediation, Supervision, geführte Intervention, Einzel- und Gruppencoaching durchgeführt. In den einzelnen Schulen wurden Visionen und daraus resultierend Konzepte entwickelt.

## Evaluation

Der Erfolg der einzelnen Maßnahmen sowohl für die Teams als auch für die Leitungen wurde mittels eines Fragebogens evaluiert. In Auswertung des Fragebogens wurde festgestellt, dass die Maßnahmen für den eigenen Findungsprozess erfolgreich waren. Prozesse wurden gesundheitsförderlicher gestaltet z.B. durch mehr Transparenz und besserer Abrechenbarkeit. Es wurden Verantwortlichkeiten klar festgelegt. Auf der zwischenmenschlichen Ebene wurde ein viel wertschätzender Umgang miteinander vermerkt.

## Nachhaltigkeit

Die entwickelten Visionen und Konzepte sollen Schritt für Schritt weiter umgesetzt werden. Die Schulische Prävention wird die Schulen dabei weiterhin begleiten und unterstützen. Dazu werden in der Mitte des Jahres 2017 die Verstärkung der Prozesse evaluiert um diese dann gegebenenfalls passgenau unterstützend weiterzuführen oder entsprechend nachzusteuern und anzupassen.

## **B 1.6 Bezirksamt Lichtenberg von Berlin**

### **Projekt: „Gesund und fit durch die Ausbildung“**

Im Jahr 2016 hat das Bezirksamt Lichtenberg von Berlin für die ausbildungsberufsübergreifende Modulreihe „gesund und fit durch die Ausbildung“ Fördergelder bei der SenInnSport beantragt. Die Förderung des 1. Moduls wurde bewilligt.

## Einführung

Derzeit absolvieren 55 Auszubildende ihre Berufsausbildung in den Ausbildungsberufen:

- Verwaltungsfachangestellte – Fachrichtung Kommunalverwaltung
- Vermessungstechniker/innen
- Gärtner/innen – Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau
- Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste – Fachrichtung Bibliotheken
- Altenpfleger/innen

Es wird grundsätzlich für den eigenen Bedarf an Nachwuchskräften ausgebildet. Daher möchte das Bezirksamt Lichtenberg von Berlin frühzeitig mit der Prävention ansetzen. Das Programm richtet sich an die Auszubildenden aller Ausbildungsberufe im Bezirksamt Lichtenberg. Dies mit dem Ziel, den jungen Menschen nicht nur fachliches Wissen sondern auch

soziale und persönliche Kompetenzen zu vermitteln. Jedes Ausbildungsjahr wird durch eine ganztägige Veranstaltung mit unterschiedlichen Schwerpunkten flankiert.

1. Ausbildungsjahr – mein Team
2. Ausbildungsjahr - meine Gesundheit und die meiner Partner/innen
3. Ausbildungsjahr – meine Prüfung, mein Stresshaushalt

### Umsetzung - Modul 1 (1. Ausbildungsjahr) – mein Team

Der Start in das Berufsleben bringt viele Veränderungen mit sich und bedeutet nicht selten eine Umbruchsituation. Die Lebensbedingungen ändern sich, Umzug, neue Kollegen/innen, wieder Neues lernen und die erste Eigenverantwortung. In dieser Situation sollen die Auszubildenden unterstützt und befähigt werden, sich eigenverantwortlich um die Belange der Arbeitswelt kümmern zu können und hierbei die eigene Gesundheit im Blick zu behalten.

Folgende Schwerpunkte sind Inhalt der ersten Veranstaltung:

- Kennenlernen
- Teamfindung und Gruppenbildungsprozesse
- Konfliktwahrnehmung
- Strategien zur Konfliktbewältigung
- Teamfähigkeit
- Engagement und Motivation
- Verantwortung, Selbstbestimmung
- Identifikation mit Organisation und Bezirk
- Lernen in Bewegung

Die neuen Auszubildenden des Bezirksamtes Lichtenberg haben die Möglichkeit, sich in einer outdoor KiezRallye gegenseitig und auch den Bezirk kennen zu lernen.

Es werden anhand verschiedener thematischer Aufgaben die Zusammenarbeit gefördert und Kommunikationsprozesse angeregt. Dadurch wird versucht, die Identifikation mit dem Bezirk und dem Bezirksamt zu fördern.



Die Gruppen werden durch erfahrene Trainer oder Trainerinnen begleitet, die in passenden Situationen Reflexionen anregen und das Lernen in der Gruppe und in der Bewegung fördern.

Neben Teambildungsprozessen und Identifikation stehen auch Konflikte im Fokus. Diese werden durch herausfordernde Aufgaben sichtbar und in einer anschließenden Reflexion angesprochen.

In einem Workshop werden Wissen und Erfahrungen zur Konfliktwahrnehmung vermittelt und verschiedene Möglichkeiten von Umgangsstrategien erarbeitet.

### Evaluation

Die Evaluation erfolgte mittels Teilnehmerfeedback sowie Auswertungsgespräch mit der Trainerin. Die Veranstaltung wurde durch die Auszubildenden sehr gut - gut bewertet. Die Gruppe konnte viel Wissen und Anwendbares aus diesem Tag mitnehmen. Die Anregungen, Ideen und Wünsche wurden aufgenommen und besprochen. Eine Umsetzung in der nachfolgenden Veranstaltung wird geprüft. Eine nachhaltige Wirkung der beschriebenen Maßnahme lässt sich erst nach Absolvierung der gesamten Modulreihe und einiger Dienstjahre einschätzen. Hierzu werden zu gegebenem Zeitpunkt gesonderte Abfragen im Teilnehmerkreis erfolgen.

## **B 1.7    Bezirksamt Treptow-Köpenick von Berlin**

### **Maßnahme:    „Weiterführung Teamentwicklungsprozess und Mediation im Bereich des Ordnungsamtes“**

Die Maßnahme „Teamentwicklungsprozess und Mediation im Ordnungsamt“ erstreckte sich über 25 Stunden im Fachbereich Veterinär- und Lebensmittelaufsicht, der sich in drei Gruppen aufteilt: Amtstierärzte, Lebensmittelkontrolleure und Verwaltung. Bedarf an der Maßnahme bestand insbesondere in der Arbeit zwischen der Fachbereichsleiterin und der Gruppe „Verwaltung“, um Rahmenbedingungen wie Aufgabenklärung und gemeinsame Kommunikation zu klären und Regeln zu entwickeln. Dieser Bedarf entstand durch den Einsatz einer neuen Fachbereichsleiterin, die innerhalb kürzester Zeit Ziele durchzusetzen hatte, wobei u.a. die Dringlichkeit in der Umsetzung den Bedürfnissen in der Gruppe insbesondere an klaren Abgrenzungen zuwiderlief.

Zum Zweck der allgemeinen Klärung, wo Bedarf an Rahmensetzung bestand, wurden mit einzelnen Vertretern jeder Gruppe Einzelgespräche geführt. Dabei kristallisierte sich beson-

ders der Handlungsbedarf bei der „Verwaltung“ heraus, woraufhin zunächst die Fachbereichsleiterin und sodann eine Vertreterin des Verwaltungsbereichs auf ein gemeinsames Gespräch vorbereitet wurden, um so über ein Einzelgespräch in mehrere Gruppengespräche zu gehen und die Rahmenbedingungen klären zu können.

Zum Abschluss wurde ein Workshop mit der gesamten Gruppe durchgeführt, in dem positiv die Stärken der Mitarbeiter herausgearbeitet wurden, um so diesen positiven Impuls für die weitere Zusammenarbeit als Grundstein zu legen.

Die Fachbereichsleiterin informierte mich regelmäßig über den Fortgang der Maßnahmen. Ferner erfolgten mehrere Gespräche zwischen mir und der Mediatorin, um den Erfolg in der Maßnahme abschätzen zu können und einzelne „Bausteine“ zur Bearbeitung abzuklären. Abschließend erfolgte eine Dienstberatung mit dem Team insgesamt.

Im Ergebnis hat sich diese Maßnahme als Erfolg erwiesen, in dem zum einen der Grundstein für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt wurde, was sichtbar auch an der Aufgabenübertragung einer Gruppenleitung an eine Kollegin, also Aufgabenänderungen im Rahmen des Erkenntnisprozesses wurde. Zum anderen ist zu erkennen, dass die Fachbereichsleiterin sozusagen ein Stück in ihre Rolle hineingewachsen ist. Sie erkennt Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wertschätzt die Aufgabenerfüllung. Ferner wird die Selbstständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefordert, andererseits werden gesetzte Grenzen von der Fachbereichsleiterin durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser akzeptiert.

Als Maßnahmen für die Nachhaltigkeit plane ich, weitere regelmäßige Rücksprachen mit der Fachbereichsleiterin sowie weitere Beobachtungen und rechtzeitiges Eingreifen bei Entwicklungen zu Lasten des Teams und der Aufgabenerfüllung. Ggf. dann durch einen weiteren Workshop o.a. Maßnahmen. Dies ist künftig im Einzelfall zu entscheiden.

*>Ende Zitate der Dienststellen<*

---

Auch im Jahre 2017 werden von der Zentralen Stelle Projekte und Einzelmaßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements unterstützt und finanziell gefördert.

## **B 2 Qualifizierung**

Seit Abschluss der Dienstvereinbarung über das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Berliner Verwaltung (DV Gesundheit) im Jahr 2007 qualifizierte die Verwaltungsakademie Berlin in Kooperation mit der Unfallkasse Berlin Teilnehmende zur Gesundheitskoordinatorin bzw. zum Gesundheitskoordinator.

Aufgrund der im Jahre 2016 erneut -wie auch im Jahre 2015- sehr hohen Fluktuation bei den Koordinatorinnen und Koordinatoren haben Qualifizierungsmaßnahmen nicht stattgefunden. Die Wiederaufnahme wird von der Zentralen Stelle gemeinsam mit der VAK neu aufgelegt (Projekt 2017/2018).

## **B 3 Vernetzung im Land Berlin**

Netzwerktreffen haben im Jahre 2016, wie auch in den vergangenen Jahren, bei den Akteuren des Betrieblichen Gesundheitsmanagements Tradition. Auch findet der Austausch der Gesundheitskoordinatorinnen und Gesundheitskoordinatoren in regelmäßigen Treffen der einzelnen Qualifizierungsjahrgänge statt. Künftig sollen Vernetzung und Kommunikation mithilfe moderner Kommunikationsmittel (z. B. interaktive Plattformen im Internet, interaktive Plattformen im Intranet) weiter verbessert werden.

## **C Dezentrale Ziele und Maßnahmen, Beispiele guter Praxis**

Eine erfolgreiche Umsetzung der Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist von den in dezentraler Verantwortung geplanten und umgesetzten Maßnahmen sowie von den bereitgestellten personellen und finanziellen Ressourcen vor Ort abhängig.

Trotz enger Rahmenbedingungen haben die Gesundheitskoordinatorinnen bzw. die Gesundheitskoordinatoren und die Mitglieder der jeweiligen Ausschüsse für Gesundheitsmanagement (AGM) die Gesundheit der Beschäftigten durch eine Vielzahl von Aktivitäten gefördert. Auf allen Ebenen der Berliner Verwaltung ist ein hohes Engagement festzustellen. Die nachfolgenden sechs Projekte stehen als sogenannte Leuchttürme für eine beispielhafte Umsetzung von Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

### **C 1 Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umweltschutz**

2016 wurde eine Analyse des Ist-Zustandes durch eine Mitarbeiter/innen-Befragung betrieben. Auf der Grundlage des Analyseergebnisses sind folgende Ziele und Teilziel definiert worden:

- Verschiedene organisatorische Einzelmaßnahmen,
- Änderungen bei der Kommunikation,
- Änderungen im Workflow,
- Änderungen in der Organisationsstruktur,
- Verbesserungen im Bereich Wertschätzung und Führung.

Nach Einrichtung von Arbeitsgruppen, die die Maßnahmen und deren Umsetzung spezifiziert haben, konnten in einem Bereich von 50 gewerblich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzelne Veränderungen schnell spürbar werden. Insbesondere wurde von den Mitarbeitenden das Bemühen um Transparenz und offene Kommunikation anerkannt.

### **C 2 Senatsverwaltung für Bildung, Jugend, Familie, Außenstelle Mitte**

2015 wurde eine Analyse des Ist-Zustandes durch Evaluierung des örtlichen Gesundheitsberichts sowie Auswertungen der Berichte der Arbeitssicherheitsbegehungen; Befragungen von Schulleitungen und Beschäftigten durch Mitglieder des AGM/ASA vorgenommen.

Es wurde ein Bedarf an Kenntnis über Unterstützungssysteme bei Gewaltvorfällen sowie ein Wissen über Handlungsschritte in Gewaltvorfällen und (insbesondere für jüngere Kolleg\*innen und Quereinsteiger\*innen) ein Bedarf an Wissen über Maßnahmen der Gewaltprävention festgestellt.

In einer dreistündigen Auftaktveranstaltung „Umgang mit Gewalt“ am 09.06.2016 mit 75 Teilnehmer\*innen aus allen Schulstufen (Lehrkräfte, Erzieher\*innen, Schulsozialarbeiter\*innen) wurden Expert\*innen/Unterstützungssysteme vorgestellt, die bei Gewaltvorfällen helfen sowie ein Bedarf an Folgeveranstaltungen zu Gewaltprävention ermittelt.

Zukünftig sollen Fortbildungen zu folgenden Themen stattfinden

- Umgang mit zu Gewalt neigenden Schülerinnen und Schülern,
- Deeskalierende/gewaltfreie Kommunikation, Körpersprache,
- Mobbing, Cybermobbing,
- Interkulturelle Differenzen,
- Soziales Lernen in der Schule,
- Konfrontative Pädagogik,
- Trainingsraum,
- Mediation,
- Neue Autorität.

### C 3 Amtsgericht Neukölln

Mit der Mitarbeiterbefragung 2014 wurden die Themenschwerpunkte Wertschätzung, Anerkennung und Verbundenheit mit dem Gericht erkannt. Als Ziel für das Berichtsjahr wurden die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls und von persönlichen Kontakten über Laufbahnen und Abteilungen hinweg definiert. Zu diesem Zweck wurde ein Mitarbeiterchor gebildet, der sich einmal wöchentlich mittags unter professionaler Anleitung trifft.

Das Chorprojekt wirkt in doppelter Hinsicht positiv, denn es fördert sowohl die Gesundheit als auch den Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden. Das Singen ist ein gesundheitsförderlicher Ausgleich zur ganz überwiegend sitzenden Tätigkeit. Der Chor singt im Stehen, einleitend werden Lockerungsübungen gemacht, Zwerchfellatmung und Körperspannung beim Singen stärken Herzkreislaufsystem und Muskulatur. Singen trainiert die Stimme, die bei der täglichen Arbeit beim Umgang mit Publikum viel gefordert wird. Zudem regt es geistig an und

trägt zugleich zur Entspannung bei, weil es hilft, von der Arbeit abzuschalten; insofern ist es eine effektive und gesunde Nutzung der Mittagspause.

Darüber hinaus ermöglicht der Chor die Begegnung von Menschen unterschiedlicher Sachgebiete und Laufbahnen in einem privateren Rahmen, losgelöst von der täglichen Arbeit. Der Zusammenhalt über die einzelnen Abteilungen hinaus und das Zugehörigkeitsgefühl zum Gericht werden gestärkt. Die Teilnehmenden werden über ihr alltägliches Arbeitsumfeld hinaus als Persönlichkeit wahrgenommen und erfahren Anerkennung von anderen Kollegen und Vorgesetzten, denen sie sonst gar nicht oder nur in ihren dienstlichen Funktionen begegnen.

Der Chor ist nun erst wenige Monate jung, wird gut angenommen und die gute Resonanz bei den Teilnehmern ermutigt zur Fortsetzung dieses Projekts.

## **C 4    Polizeipräsident in Berlin, Polizeidirektion 5**

Im März 2016 wurde vom Abschnittsleiter 51 das Projekt „Wellness statt Burnout -Suche nach der goldenen Mitte-“ ins Leben gerufen. Dieses Projekt gibt den Mitarbeitern des Abschnitts 51 die Möglichkeit, gezielt Situationen zu erkennen, die in Eigenregie der Projektgruppe zum Positiven verändert werden können. Die zu betrachten Themen und daraus resultierenden Ziele waren Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sowie die Verbesserung der Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter. Im Detail sollten diese Ziele durch Verringerung der Arbeitsbelastung, Erarbeitung von Möglichkeiten, die zur Entlastung führen, Förderung eines angenehmen Arbeitsklimas und Verbesserung der räumlichen Bedingungen erreicht werden. Nachfolgende Maßnahmen wurden im Berichtsjahr durchgeführt:

- Im Rahmen der Gesundheitsförderung wird der Ansprechpartner Gesundheitsmanagement an einem festen Wochentag den Dienstkräften Gelegenheit geben, einen Basischeck durchführen zu lassen. Des Weiteren gibt es ein regelmäßiges Angebot von Massagen und Rückenschule. Außerdem wird mit dem Projekt „An apple a day“ auf die Unabdingbarkeit von gesunder Ernährung hingewiesen. Um dies zu multiplizieren, werden im Wachbereich Obstkörbe über mehrere Tage aufgestellt, sowie Flyer mit Informationen zu gesunder Ernährung und einem Sportangebot ausgelegt. Der Sportkontakter des Abschnitts 51 hat ein Konzept entworfen, in dem sich die Sportangebote der Direktion 5 und des Abschnitts 51 wiederfinden. Des Weiteren wird er interne Sportveranstaltungen organisieren.

- Zu Verbesserung des Dienstablaufes wurde der Tourenplan insbesondere durch die Veränderungen der Einsatzzeiten für die Frühschicht (alt von 06:00 Uhr -15:00 Uhr; neu von 06:00 Uhr-13:00 Uhr) einer Prüfung unterzogen.
- Zum Thema Wertschätzung im Betrieb wird den Dienstgruppen, dem Abschnittskommissariat, dem Streifendienst Kriminalitätsbekämpfung sowie dem Führungsdienst durch geschützte Fortbildungstage die Möglichkeit gegeben, außerhalb der täglichen Dienstbelastungen, einen Fortbildungstag durchzuführen. Die Tagesplanung und inhaltliche Ausgestaltung erfolgt durch die Vorgesetzten.

Mit dem Projekt „Wellness statt Burnout -Suche nach der goldenen Mitte-“ wurden durch Dienstkräfte des Abschnitts 51 Maßnahmen geprüft und Lösungsansätze entwickelt, um die Belastungen im täglichen Dienst zu minimieren. Die Ideen stammen bei diesem Projekt aus der Basis für die Basis und sind somit besonders praxisnah gestaltet. Insgesamt wird seitens des Abschnitts 51 durch das Projekt die Möglichkeit gesehen, die Berufsidentifikation zu erhöhen sowie den Krankenstand zu senken.

## **C 5 Bezirksamt Mitte von Berlin**

Aufgrund von Auswertungen von Vorjahresscreening, Rückmeldungen der Internen Dienste, Evaluationsbögen in Teilbereichen der Maßnahmen, Beratungen durch Expertinnen und Experten im AGM wurde für das Berichtsjahr als Ziel Resilienz erkannt

Als Teilziele wurden die Senkung beeinflussbarer Belastungsfaktoren, Stärkung seelischer und körperlicher Widerstandsfähigkeit und –kraft, Resilienz am Arbeitsplatz: Achtsamkeit für sich und andere entwickeln, festgelegt.

Unter vielen Maßnahmen in den Ämtern des Bezirkes haben sich Folgende hervorgetan:

- MBSR/Achtsamkeitstraining:  
Das im Vorjahr begonnene durch SenInnSport (jetzt SenInnDS) geförderte Projekt „Stressbewältigung durch Achtsamkeit/MBSR“ wurde aus eigenen Mitteln mit insgesamt 6 Kursen, und einem Teamtag mit zentralen Angeboten und ämterspezifischen Angeboten fortgesetzt. Die Teilnehmenden erlebten Anregungen hinsichtlich des Erhalts oder der Verbesserung ihrer psychischen und körperlichen Gesundheit, sowie Anregungen für eine bessere Bewältigungsfähigkeit ihrer Arbeit. Die Seminarteilnahme eröffnete neue Perspektiven hinsichtlich des gesundheitspräventiven sozialen Umgangs am Arbeitsplatz.
- Präventionskurse AugenFitness:

Die Kurse wurden als sehr hilfreich und anregend erlebt, als Augengesundheitsprävention und Ausgleichsanregung (Körperhaltung und Ausgleichsbewegungen, Augenübungen und Sehverhalten) zur täglichen Bildschirmarbeit. Hier eine Auswahl von Feedbacks einiger Teilnehmenden: „Erholungswert für die Augen war sofort vorhanden“, „Sehkraft war schon während des Kurses und auch danach besser“, „Anwendbar im täglichen Leben und im Büro“, „Einfache Übungen zum Wachmachen, sehr gut“.

- Workshops zur gesunden Ernährung im Büroalltag:

Wichtige Grundlagen von gesunder Ernährung Arbeitsalltag wurden vermittelt. Einfache gesunde Gerichte wurden gemeinsam zubereitet, um direkt zu üben, wie nach diesen Rezepten leicht zu Hause etwas Gesundes für das Büro vorbereitet oder am Arbeitsplatz zubereitet werden kann. In einem Bereich wurde dies als Teamtag gestaltet, mit dem Doppelleffekt des kreativen stimmungsfördernden sozialen Events und des Einübens von Gesundheitsverhalten.

## **C 6 Senatsverwaltung für Finanzen**

### **Projekt Resilienzförderung des Bereiches Demografiemanagement**

Arbeitsbelastungen und daraus resultierende psychische Erkrankungen nehmen im öffentlichen Dienst stetig zu. Vor diesem Hintergrund gewinnen gesunderhaltene Maßnahmen immer mehr an Bedeutung. Ein Beispiel hierfür ist die Förderung von Resilienz, d. h. Stärkung der psychischen Widerstandskraft. Um stressreiche Situationen besser bewältigen und sich zeitnah davon erholen zu können, gilt die Resilienz als ein wesentlicher Faktor, der gefördert werden kann, indem die individuellen Resilienzfaktoren, wie z. B. Stressresistenz, Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Zielorientierung unterstützt und trainiert werden. Zu diesem Zweck wurde ein webbasierter „Online-Resilienz-Coach“ entwickelt, der Methoden vermittelt, die zur Verbesserung der Resilienz beitragen und damit die Widerstandskraft und Belastungsfähigkeit stärken können. Der Online-Coach enthält spezielle Wissenseinheiten und Übungen zu den Bereichen „Freiräume schaffen“, „Entspannen und Genießen“ und „Positives Denken“, die die Beschäftigten des Landes Berlin ab Herbst 2017 über ein Web-Portal bei Bedarf jederzeit freiwillig, flexibel und anonym anwenden können. Die Übungen sollen bewusst für eine kurze Pause genutzt werden.

Im Rahmen eines von der Senatsverwaltung für Finanzen initiierten Projektes zur Resilienzförderung wurde durch eine wissenschaftliche Evaluation der Humboldt-Universität zu Berlin,



Fachbereich Arbeitspsychologie, festgestellt, dass der Online-Resilienz-Coach eine positive Wirkung auf die Stressresistenz und das Wohlbefinden der Beschäftigten ausübt und insofern eine gewinnbringende Ergänzung zu dem bestehenden Gesundheitsangebot darstellt. Nach erfolgreichem Abschluss der wissenschaftlich begleiteten Projektdurchführungen in insgesamt drei Behörden – Senatsverwaltung für Finanzen, Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf und Finanzamt Marzahn-Hellersdorf – wird der Online-Resilienz-Coach allen Beschäftigten des Landes Berlin als Beitrag zu einer demografiesensiblen Personalpolitik zur Verfügung gestellt.

## **D    Ausblick in die Jahre 2017 und 2018**

### **D 1   Aufgabenübergang im Jahre 2017 an die Senatsverwaltung für Finanzen**

Mit förmlicher Festsetzung der Geschäftsverteilung des Senats durch den Regierenden Bürgermeister und entsprechender Veröffentlichung im Amtsblatt von Berlin am 12. Mai 2017 wurde das landesweite Gesundheitsmanagement von der Senatsverwaltung für Inneres und Sport in die Zuständigkeit der Senatsverwaltung für Finanzen übergeleitet.

Dies trifft auch für Umsetzung der DV Gesundheit sowie die damit verbundenen Aufgaben der Zentralen Stelle Gesundheitsmanagement zu. Bei der Senatsverwaltung für Finanzen liegt die Zuständigkeit nunmehr im Referat IV C der Abteilung IV – Landespersonal.

### **D 2   Landesweite Sachstandserhebung - und Evaluation**

10 Jahre nach Abschluss der Dienstvereinbarung Gesundheit sollen die Ergebnisse einer landesweiten Sachstands- und Evaluationsabfrage dazu dienen, zukünftige Handlungsfelder zu identifizieren, die gemeinsam mit den Behörden und den Beschäftigtenvertretungen umgesetzt werden sollen.

Zu diesem Zweck hat die zentrale Stelle im Juli 2017 einen, mit den Mitgliedern der landesweiten Steuerungsgruppe Gesundheitsmanagement abgestimmten, Fragebogen an die Dienststellen versandt. Die Ergebnisse werden zunächst den Gesundheits-koordinatorinnen und Gesundheitskoordinatoren in einem Workshop am 16. Oktober 2017 vorgestellt und die identifizierten Handlungsfelder in Arbeitsgruppen bearbeitet.

## **D 3 Vernetzung im Land Berlin**

Netzwerktreffen haben bei den Akteuren des Betrieblichen Gesundheitsmanagements seit Jahren Tradition. Auch findet der Austausch der Gesundheitskoordinatorinnen und Gesundheitskoordinatoren in regelmäßigen Treffen der einzelnen Qualifizierungsjahrgänge statt. Künftig sollen Vernetzung und Kommunikation mithilfe moderner Kommunikationsmittel (z. B. interaktive Plattformen im Internet, interaktive Plattformen im Intranet) weiter verbessert werden.

## **D 4 Landesweites BEM Verfahren**

Die landesweite Quote der Annahme von BEM-Verfahren (Erstgespräch) lag im Jahre 2015 bei 21,7 und im Jahre 2016 bei 20,4 Prozent. Die Zentrale Stelle strebt eine deutliche Erhöhung der Akzeptanz der BEM - Verfahren an und wird die seit dem Jahre 2010 geltende Handlungsempfehlung BEM im Jahre 2018 überarbeiten. Ziel soll neben der Verschlinkung des derzeitigen Verfahrens auch der Abbau der Berührungsgänge der Beschäftigten sein.

## **D 5 Qualifizierungsmaßnahmen**

Aufgrund der im Jahre 2016 erneut -wie auch im Jahre 2015- sehr hohen Fluktuation bei den Koordinatorinnen und Koordinatoren haben Qualifizierungsmaßnahmen nicht stattgefunden. Die Wiederaufnahme wird von der Zentralen Stelle gemeinsam mit der VAK vorbereitet.

## **7. Erfolgreiche Beispiele für Personalmanagementmaßnahmen**

### **7.1 Potenzialanalyseverfahren für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung in der Senatsverwaltung für Inneres und Sport**

2016 wurde in der Senatsverwaltung für Inneres und Sport ein „Potenzialanalyseverfahren für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung“ in einem zweitägigen Workshop mit externer Begleitung durch eine Psychologin und der Personalentwicklungsberatung des Hauses durchgeführt.

Ziel des Verfahrens war es, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch den Einsatz verschiedener Methoden einen Überblick über ihre eigenen Kompetenzen und Potenziale zu

verschaffen. Nach der Potenzialanalyse erhielt jede Teilnehmerin, jeder Teilnehmer sowie auf Wunsch die unmittelbare Führungskraft durch die Personalentwicklungsberatung ein Gesprächsangebot.

Im gemeinsamen Gespräch konnte anhand des erstellten „Kompetenz-Soll-Entwurfes“ die individuelle Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung für die Teilnehmenden abgestimmt werden. Nach einem Jahr ist ein Transfertag mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern geplant.

Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer handelte es sich um ein gelungenes Verfahren zur Erkennung der eigenen Stärken und Potenziale und ggf. weiteren beruflichen Entwicklung.

## 7.2 Erfolgreiche Beispiele des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf in den Bereichen Personalmarketing und Personalbindung

### **Personalmarketing: Erstellung eines Arbeitgebervideos**

#### **Zielstellung:**

Zur Sicherstellung der Ressource Personal im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin wurde im Rahmen der Imagekampagne „Bezirksamt als Arbeitgeber“ ein Arbeitgebervideo produziert.

#### **Maßnahmen und Durchführung:**

Das Arbeitgebervideo präsentiert das Bezirksamt als vielseitigen und attraktiven Arbeitgeber.

In dem Video werden Beschäftigte des Bezirksamtes überwiegend an ihrem Beschäftigungsort gezeigt. Sie halten jeweils ein Whiteboard mit der Aufschrift empor, was ihnen persönlich die Tätigkeit im Bezirksamt bedeutet bzw. warum das Bezirksamt aus ihrer Sicht „Beste berufliche Aussichten“ bietet. Die Form des Whiteboards orientiert sich an dem Logo des Bezirksamtes. Auf das Whiteboard ist der Arbeitgeberslogan des Bezirksamtes („Beste berufliche Aussichten“) aufgedruckt.

Darüber hinaus werden einige der zahlreichen Besonderheiten des Bezirks Marzahn-Hellersdorf von Berlin (z.B. Parkanlagen, Plattenbausiedlungen, etc.) gezeigt und von den Beschäftigten hinsichtlich ihrer Einzigartigkeit erläutert. Die mitwirkenden Beschäftigten des Bezirksamtes veranschaulichen die Vielfalt der im Bezirksamt vertretenen Berufe und beschreiben ausgewählte Aufgabengebiete. Das Video ist mit Gema-freier Musik unterlegt.

#### **Ergebnis:**

In dem mehr als 3-minütigem Video werden die Vorteile des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf von Berlin als Arbeitgeber mit z. B. flexiblen Arbeitszeiten und Telearbeit herausgestellt und darauf verwiesen, dass allein in den nächsten 8 Jahren eine dreistellige Zahl an qualifizierten Beschäftigten gesucht wird. Der neue Arbeitgeberfilm „Beste berufliche Aussichten“ bietet einen erfrischenden und dynamischen Einblick in „eine der spannendsten Bezirksverwaltungen Berlins“. Künftig sollen damit Berufsinteressierte aus allen Zielgruppen über die Berufs- und Karrieremöglichkeiten im Bezirk informiert werden.

Seit der Einstellung des Arbeitgebervideos auf der Startseite der Internetseite des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf von Berlin (<https://www.berlin.de/ba-marzahn-hellersdorf/>) am 16.12.2016 erfolgten bereits 1674 Klicks.

### **Personalbindung (get and keep talents): Entwicklung des Leitfadens „Willkommenskultur“ zur Implementierung einheitlicher Einarbeitungsstandards neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Zur Implementierung einheitlicher Einarbeitungsstandards im Bezirksamt Marzahn- Hellersdorf wurde der Leitfaden „Willkommenskultur“ als ein Leitfaden zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt. Er soll die für die Einarbeitung verantwortlichen Beschäftigten des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf bei der Einarbeitung der „Neueinsteiger und Neueinsteigerinnen“ unterstützen.

Damit neue Dienstkräfte optimal starten und die von ihnen gewünschten Leistungen in kurzer Zeit erbringen können sowie langfristig als Beschäftigte an das Bezirksamt Marzahn- Hellersdorf gebunden werden, ist es wichtig, die Stellenbesetzung nicht mit der Personalauswahlentscheidung als erledigt anzusehen, sondern in eine strukturierte Einarbeitung der neuen Dienstkräfte zu investieren.

Eine qualifizierte und strukturierte fachliche Einarbeitung sowie erfolgreiche soziale und kulturelle Integration einer neuen Dienstkraft liegen im Interesse aller Beteiligten. Es ist davon auszugehen, dass die systematische Einführung und Einarbeitung u.a. folgende positive Wirkungen erzielt:

- Motivation ab dem ersten Tag der Beschäftigung
- gute Integration in die Arbeitsgruppe und somit angenehme Teamsituation
- Sicherung der Leistungsbereitschaft und –fähigkeit
- Erhalt bzw. Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Vermeidung von Unsicherheiten seitens der Beschäftigten

- Sicherung einer hohen Qualität der Dienstleistungen für die internen und externen Kundinnen bzw. Kunden
- Förderung der Innovationsfähigkeit neuer Dienstkräfte hinsichtlich positiver Impulse
- Sicherung der Identifikation mit dem Arbeitgeber
- Vermeidung frühzeitiger Fluktuation oder innerer Kündigung
- positive Kommunikation über das Bezirksamt als Arbeitgeber – Multiplikationseffekt

Grundsätzlich geht es nicht nur darum, die im Leitfaden aufgeführten Punkte zu erledigen, sondern auch, durch einen strukturierten Einarbeitungsprozess positive Willkommenskulturen zu erhalten weiterzuentwickeln. Langfristig ist eine Willkommenskultur zu etablieren, mit der es gelingt, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Einstellung langfristig an das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf zu binden.

Die im Leitfaden enthaltenen Checklisten sollen nicht nur sicherstellen, dass keine bedeutenden Punkte ausgelassen werden, sondern auch für klare Zuständigkeiten innerhalb des Einarbeitungsprozesses sorgen. Ein reibungsloser Einarbeitungsprozess ist sicherzustellen, denn auch vermeintliche Kleinigkeiten - wie ein fehlender bzw. nichtfunktionsfähiger Computer am ersten Tag - können dazu führen, dass eine Dienstkraft sich nicht willkommen fühlt.

Grundsätzlich ist die jeweilige Führungskraft für das Ausfüllen der Checklisten verantwortlich. Die Checklisten sollten bis zum Ende des Einarbeitungsprozesses im jeweiligen Bereich aufbewahrt und anschließend vernichtet werden. Zielführend ist, allen Involvierten (neue/r Beschäftigte/r, Patin/Pate, etc.) Kopien der ausgefüllten Checklisten zur Verfügung zu stellen.

Es ist den einzelnen Fachbereichen freigestellt, die zentral zur Verfügung gestellten Materialien an ihre besonderen Bedürfnisse anzupassen und gegebenenfalls weiterführende Maßnahmen anzubieten.

Als Beispiel für **eine weiterführende Maßnahme** kann die Verfahrensweise im **Jugendamt Marzahn-Hellersdorf Berlin** benannt werden.

Im Jugendamt erhält jede neue Mitarbeiterin und jeder neue Mitarbeiter eine Willkommensmappe, in der sie/ er von der Stadträtin bzw. vom Stadtrat und der Amtsleitung begrüßt wird, allgemeine Informationen zum Bezirk, zum Amt mit den entsprechenden Aufgaben sowie Standorten, dem jeweiligen Aufgabenbereich und Team und wichtige Hinweise als Beschäftigt sowie zur Bedienung des Internet/ Intranet gegeben werden. In dem zweiten Teil der Mappe sind Unterlagen für die Wahrnehmung der Aufgaben enthalten (Gesetzliche Grundlagen, Ausführungsvorschriften, Beschreibung von Verfahrensabläufen, Handlungsleitfäden, u. ä.).

Alle neuen Beschäftigten des Jugendamtes nehmen an einer mehrtägigen Willkommensveranstaltung teil. Ziel der Willkommensveranstaltung ist es, dass die „Neueinsteigerinnen und

Neueinsteiger“ die Leitungsverantwortlichen der einzelnen Bereiche und sich untereinander besser kennenlernen. Über den Bezirk und seine Besonderheiten im Zusammenhang mit den Aufgaben des Jugendamtes wird informiert und ein Einblick über den strukturellen Aufbau der Fachabteilung gegeben. Die verschiedenen Aufgabenbereiche werden ebenfalls erläutert. An den weiteren Veranstaltungstagen werden einzelne Bereiche des Jugendamtes aufgesucht und vor Ort die jeweiligen Aufgaben dargestellt.

Im Ergebnis lernen die Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger die Teilbereiche und Schnittstellen sowie ihren zukünftigen Arbeitsbereich kennen. Erste Netzwerke entstehen, die für die zukünftige Erledigung der Arbeitsaufgabe von Nutzen sind. Transparenz wird hergestellt und Verständnis für die Arbeit der anderen Fachbereiche sowie für das Zusammenwirken der verschiedenen Bereiche mit dem zukünftigen Arbeitsgebiet geweckt.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits durchgeführter Willkommensveranstaltungen haben sie als sehr informativ und nützlich für ihre zukünftige Arbeit bewertet.

## 8. Fazit und Ausblick

Der vorliegende Personalmanagementbericht für das Land Berlin ist ein Gesamtwerk zum landesweiten Personalmanagement auf der Datenbasis des entsprechenden Berichtsjahres. Kaum eine Leserin oder ein Leser wird ihn von Anfang bis Ende studieren. Dennoch kann er als ein wertvolles Nachschlagewerk zu den einzelnen Aspekten des Personalmanagements dienen. Über die Jahre hinweg zeigen die Daten und Auswertungen der Personalmanagementberichte in langen Reihen Entwicklungen auf.

Von besonderem Interesse ist, welche Veränderungen und Weichenstellungen in zentraler Zuständigkeit für die Zukunft geplant sind, um einen modernen, leistungsfähigen und attraktiven Öffentlichen Dienst zu gewährleisten.

In den **Richtlinien der Regierungspolitik** heißt es hierzu:

*„Das ganzheitliche, strategische und verbindliche Personalmanagement der Berliner Verwaltung und Gerichte berücksichtigt die demografische Entwicklung des Landespersonals und der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte und umfasst insbesondere Personalbedarfsplanung, Personalmarketing, Personalgewinnung und -bindung, qualitative Personalentwicklung und Personaleinsatz. Es soll die Bürger/innenorientierung gewährleisten, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stärken, ein modernes Gesundheitsmanagement beinhalten, Gleichstellung und Partizipation fördern, die interkulturelle Öffnung der Verwaltung verwirklichen, die Diversity-Kompetenz der Verwaltung steigern, die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens sowie des Wissensmanagements erweitern, sich der Motivation und Qualifizierung der Beschäftigten zuwenden und den öffentlichen Dienst zum Vorbild für gute Arbeit machen.“*

Mit dem ‚**Personalpolitischen Aktionsprogramm 2017/18**‘ hat der Senat seine personalpolitischen Schwerpunkte festgelegt. Folgende **neun Arbeitsschwerpunkte** wurden benannt:

1. Stellenbesetzungsverfahren beschleunigen
2. Verstetigung des Wissensmanagements
3. Stärkung des Gesundheitsmanagements
4. Verbesserung des Personalmarketings zur Fachkräftegewinnung
5. Stärkung der Aus- und Weiterbildung sowie Führungskräfteentwicklung
6. Vereinheitlichung des landesweiten Personalmanagements
7. Förderung der Vereinbarung von Familie, Pflege und Beruf
8. Reform des Dienstrechts
9. Verbesserung der Bezahlungsstruktur

Eine besondere Herausforderung des zukünftigen Personalmanagements stellt dabei die langfristig angelegte Modernisierung des Dienstrechts, insbesondere des Laufbahnrechts dar. Die Möglichkeiten des traditionell eher starren Reglements gilt es im Hinblick auf den steigenden Personalbedarf im Rahmen der rechtlichen Vorgaben verstärkt auszuschöpfen. Langfristig sind Veränderungen hin zu mehr Flexibilität erforderlich. Nicht die Norm bestimmt das Leben, sondern die Normalität.

In der **Fortschreibung des Personalbedarfskonzepts des Senats vom 18. Juli 2017** hat der Senat in Aussicht gestellt, das Berichtswesen weiterzuentwickeln und alle relevanten Informationen entsprechend verzahnt in einem Gesamtbericht zum Personalmanagement zusammenzuführen. Im Zusammenhang mit dem Entwurf des Doppelhaushalts 2020/2021 soll das Personalbedarfskonzept aktualisiert und zu einem Gesamtkonzept des Personalmanagements erweitert werden, welches alle relevanten Aspekte zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Berliner Verwaltung und Berichte durch Deckung des künftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarfs enthält.

Vorausschauend den Bedarf erkennen, Ziele definieren und zügig entsprechende Maßnahmen ergreifen, ehe die Welle sich auftürmen kann, sollte insbesondere im landesweiten Personalmanagement die Prämisse sein. Ein strukturiertes Vorgehen unter fortwährender Evaluation gekoppelt mit der Bereitschaft, flexibel nachzusteuern, ist bei den hohen Anforderungen zwingend erforderlich.

Es gibt viel zu tun, packen wir es an! Im Personalmanagementbericht 2018 werden wir berichten.



## Anlagen

### Anlage 1: Übersicht Benchmarkingdaten Personalmanagement

| Nr.       | Indikator  | RBm-Skzl   | RBm-Kult         | SenInnSport         | SenJustV          | SenGesSoz           | SenBild-JugWiss     | SenStadtUm        | SenWITech-Forsch    | SenFin [5]          | SenArbint-Frau      | Gesamt-Median       |
|-----------|--|--|------------------|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>A2</b> | Anteil der Beschäftigten, die Qualifizierungen wahrgenommen haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.  | 51,7 %<br>[53,7%]  | 48 %<br>[34%]    | 60,54 %<br>[57,51%] | 57,1 %<br>[30%]   | 37,56 %<br>[48,46%] | 63,25 %<br>[32,72%] | 54,9 %<br>[43,2%] | 71,6 %<br>[59,3%]   | 51,95 %<br>[61,47%] | 58,7 %<br>[62,5%]   | 56 %<br>[51,08%]    |
| <b>A3</b> | Anteil der Beschäftigten, die eine befristete Maßnahme zur Erhöhung der beruflichen Mobilität angetreten haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %. | 0,5 %<br>[1,0%]  | 0 %<br>[0%]      | 0,6 %<br>[1,06%]    | 0 %<br>[0%]       | 0,3 %<br>[1,0%]     | 0,48 %<br>[0,49%]   | 0,6 %<br>[0,2%]   | 4,79 %<br>[0,53%]   | 2,54 %<br>[1,72%]   | 1,9 %<br>[0,8%]     | 0,55 %<br>[0,67%]   |
| <b>A4</b> | Anteil der Aufgabengebiete mit vorhandenen Anforderungsprofilen an allen Aufgabengebieten.   | 90,5 %<br>[90,1%]  | 80 %<br>[86%]    | 82,7 %<br>[78,1%]   | 100 %<br>[100%]   | 87 %<br>[85%]       | 84,83 %<br>[63,1%]  | 76,9 %<br>[70,5%] | 95,77 %<br>[94,2%]  | 92,69 %<br>[94,46%] | 95 %<br>[94%]       | 88,75 %<br>[88,05%] |
| <b>B1</b> | Anteil der weiblichen Führungskräfte an allen Führungskräften je Leitungsebene am Stichtag 31.12. in %.  | 75 %   | 0 %              | 20 %                | 50 %              | 25 %                | 40 %                | 21 %              | 67 %                | 33,3 %              | 50 %                | 36,65 %             |
|           |  | 33 %   | 60 %             | 40 %                | 17 %              | 42 %                | 59 %                | 39 %              | 33 %                | 40 %                | 67 %                | 40,5 %              |
|           |  | 0 %  | 67 %             | 37 %                | 67 %              | 57 %                | 59 %                | 42 %              | 51 %                | 50 %                | 46 %                | 50,5 %              |
| <b>B2</b> | Schwerbehinderterquote gemäß § 71 SGB IX [3]   | 10,14 %<br>[9,77%]   | vgl.<br>RBm-Skzl | 8,17 %<br>[8,88%]   | 6,61 %<br>[6,79%] | 14,85 %<br>[16,42%] | 6,64 %<br>[6,98%]   | 9,07 %<br>[9,32%] | 12,61 %<br>[12,49%] | 10,46 %<br>[10,71%] | 10,21 %<br>[10,82%] | 10,14 %<br>[9,77%]  |
| <b>B3</b> | Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an allen seit 01.01. neu von außen eingestellten Beschäftigten.  | Es liegen derzeit keine neuen durch IntMigB erhobenen Daten vor. Im Rahmen der Umsetzung des PartIntG soll zukünftig die regelmäßige Erhebung des Migrationshintergrundes durch den Bereich IntMigB erfolgen. Unabhängig davon werden auf der Basis eines anonymisierten und freiwilligen Verfahrens durch das Berufliche Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin (BQN), Daten über den Anteil der neu eingestellten Auszubildenen mit Migrationshintergrund erhoben. |                  |                     |                   |                     |                     |                   |                     |                     |                     |                     |
| <b>B4</b> | Anteil der Beschäftigten bis zum vollendeten 30. Lebensjahr an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag. [2]  | 3,3 %<br>[2,5%]  | 13 %<br>[3%]     | 5,4 %<br>[5,34%]    | 6,0 %<br>[7,1%]   | 1,58 %<br>[1,23%]   | 3,6 %<br>[2,36%]    | 4,8 %<br>[2,3%]   | 3,19 %<br>[2,63%]   | 3,21 %<br>[1,55%]   | 1,4 %<br>[2,3%]     | 3,45 %<br>[2,43%]   |

| Nr.       | Indikator  | RBm-Skzi             | RBm-Kult      | SenInnSport         | SenJustV         | SenGesSoz            | SenBild-JugWiss     | SenStadtUm        | SenWiTech-Forsch    | SenFin [5]          | SenArbInt-Frau    | Gesamt-Median       |
|-----------|--|----------------------|---------------|---------------------|------------------|----------------------|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
|           | Anteil der Beschäftigten ab Beginn des 61. Lebensjahres an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag. [2]                                | 11,4 %<br>[14,3%]    | 13 %<br>[23%] | 10,66 %<br>[10,66%] | 10,9 %<br>[9,2%] | 20,19 %<br>[20,28%]  | 18,41 %<br>[21,89%] | 20,7 %<br>[14,8%] | 18,62 %<br>[18,68%] | 15,57 %<br>[14,31%] | 24 %<br>[24,7%]   | 16,99 %<br>[16,74%] |
| <b>B5</b> | Durchschnittliche Angabe zur Möglichkeit, Arbeit und private Anforderungen miteinander zu verbinden. (Skala: 1=sehr unzufrieden, 5=sehr zufrieden) | 3,8<br>(MAB 2014)    | k.A.          | 3,7                 | k.A.             | 3,7<br>(MAB 2014)    | 3,8<br>(MAB 2015)   | k.A.              | k.A.                | k.A.                | 4,1               | -                   |
| <b>C1</b> | Anteil der Beschäftigten, mit denen Jahresgespräche/MAVG geführt und dokumentiert wurden, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.         | 19 %<br>[48,3%]      | 6 %<br>[61%]  | 33,33 %<br>[33,68%] | 5,4 %<br>[31,9%] | 19 %<br>[22%]        | 23,74 %<br>[23,5%]  | 23 %<br>[14,3%]   | 38,03 %<br>[27,37%] | 54,99 %<br>[43,45%] | 54,8 %<br>[36%]   | 23,37 %<br>[32,79%] |
| <b>C2</b> | Durchschnittliche Angabe zur insgesamt bestehenden Zufriedenheit mit der Arbeit. (Skala: 1=sehr unzufrieden, 5=sehr zufrieden)                     | 3,8<br>(MAB 2014)    | k.A.          | 3,5                 | k.A.             | 3,5<br>(MAB 2014)    | 3,7<br>(MAB 2015)   | k.A.              | k.A.                | k.A.                | 3,2               | -                   |
| <b>C3</b> | Anteil der Befragten, die an der Mitarbeiter/innenbefragung teilgenommen haben, an allen Befragten in %.   | 51,3 %<br>(MAB 2014) | k.A.          | 49,0 %              | k.A.             | 64,8 %<br>(MAB 2014) | 46,3<br>(MAB 2015)  | k.A.              | k.A.                | k.A.                | 46,2 %            | -                   |
| <b>C4</b> | Anteil der Führungskräfte, die Führungskräftequalifikationen wahrgenommen haben, an allen Führungskräften seit 01.01. in %.                        | 82,6 %<br>[83,3%]    | 9 %<br>[73%]  | 77,03 %<br>[77,33%] | 60,1 %<br>[40%]  | 51,96 %<br>[47,62%]  | 29,6 %<br>[19,64%]  | 74,6 %<br>[59,2%] | 40,57 %<br>[31,8%]  | 35,64 %<br>[56,1%]  | 70,6 %<br>[66,2%] | 56,03 %<br>[57,65%] |
| <b>C5</b> | Anteil der Führungskräfte, die in den zurückliegenden drei Jahren ein Führungskräftefeedback durchgeführt haben, an allen Führungskräften in %.    | 0 %<br>[0%]          | 0 %<br>[0%]   | 4,16 %<br>[10,66%]  | 0 %<br>[0%]      | 3 %<br>[4%]          | 25,56 %<br>[33,93%] | 6 %<br>[1,9%]     | 0 %<br>[0%]         | 75,51 %<br>[7,23%]  | 2,9 %<br>[5,2%]   | 2,95 %<br>[2,95%]   |

[1] Die Daten wurden im Rahmen der Erhebung zum 13. LGG-Bericht (Stichtag 30.06.2016) durch SenAIF zur Verfügung gestellt.

[2] Für die Senatsverwaltungen beziehen sich die erhobenen Werte für die aufgeführten Indikatoren grundsätzlich auf deren Stammhäuser. Die "großen" nachgeordneten Behörden (PolPräs, FW, LABO, LVWA, Gerichte, JVA, STA, ArG, LA GeSo, Schulen, FA) werden gesondert ausgewiesen (vgl. Datenblatt: nachgeordnete Beh.).

[3] Die Landesquote für das Land Berlin ist mit 8,04 % erfüllt (Vorgabe: 5%). Die Zahlen sind aus dem Anzeigeverfahren 2016 der Arbeitgeber entnommen.

Vergleich der Produktstückkosten unter Berücksichtigung des Shared-Service-Ansatzes (insbes. Beschäftigungsverhältnis und Dezentrale Personalangelegenheiten/Büroleitung)

| Nr. | Indikator   | Dienstleister  |                   | RBm-Skzl | RBm-Kult | SenInnSport [4] | SenFin   |            |                 |             |                   |            |                |        |  |  |
|-----|---|--|-------------------|----------|----------|-----------------|----------|------------|-----------------|-------------|-------------------|------------|----------------|--------|--|--|
|     |   | LVwA   | PolPräs           |          |          |                 | SenJustV | Sen-GesSoz | SenBild-JugWiss | Sen-StadtUm | Sen-WiTech-Forsch | SenFin [5] | SenArb-IntFrau | Median |  |  |
| D2  | Kosten der Personalverwaltung (Beschäftigungsverhältnis) pro aktivem Beschäftigten, inklusive Auszubildenden und Praktikanten pro Monat in Euro | Die Produktstückkosten in den nachfolgenden Zeilen sind aufgrund unterschiedlicher Bezugsgrößen einzeln aufgeführt. Darüber hinaus sind die Verrechnungspreise für Leistungen des Produktes Beschäftigungsverhältnis von LVwA und PolPräs aufgeführt. Leistungsabnehmer des LVwA sind RBm-Skzl und Kult, SenInnSport-Stamm und LABO. Leistungsabnehmer der Polizei ist die Berliner Feuerwehr. |                   |          |          |                 |          |            |                 |             |                   |            |                |        |  |  |
|     |   | (Datenauszug Produktvergleichsberichte SenFin v. 12/2016; Stand: 07.02.2017 sowie interne Auswertung PolPräs u. LVwA)  |                   |          |          |                 |          |            |                 |             |                   |            |                |        |  |  |
|     | Kostenanteil Dienstleistung   | s. LVwA  | s. LVwA           |          |          |                 |          |            |                 |             |                   |            |                |        |  |  |
|     |   | 38,17 € [38,61€]   | 38,23 € [40,55€]  |          |          |                 |          |            |                 |             |                   |            |                |        |  |  |
|     |   | 75,87 € [75,09€]   | 40,12 € [41,45€]  |          |          |                 |          |            |                 |             |                   |            |                |        |  |  |
|     | Kosten der dezentralen Personalangelegenheiten/Büroleitungen pro Mitarbeiter/in pro Monat in Euro [1]   | 91,02 € [60,11€]   | 60,45 € [55,92€]  |          |          |                 |          |            |                 |             |                   |            |                |        |  |  |
|     | Beschäftigungsverhältnis und dezentrale Personalangelegenheiten zusammengefasst [3]   | 178,75 € [134,21€]   | 78,62 € [77,30 €] |          |          |                 |          |            |                 |             |                   |            |                |        |  |  |

| Nr. | Indikator   | RBm-Skzl  | RBm-Kult  | SenInnSport [4]                                     | SenFin  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|     |   |   |   |   | SenJustV  | Sen-GesSoz  | SenBild-JugWiss                                     | Sen-StadtUm   | Sen-WiTech-Forsch                                   | SenFin [5]  | SenArb-IntFrau                                      | Gesamt/Median                                       |   |   |   |   |
| D2  | Kosten der Personalentwicklung pro aktiven Beschäftigten pro Monat in Euro [2]  | 81,22 € [83,77€]                                    | 9,65 € [6,58€]                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| D5  | Durchschnittliche Angabe zur Zufriedenheit mit den Leistungen der Personalservice-/Personalverwaltungsgebiete im Rahmen der letzten Kundinnen- und Kundenbefragungen. | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers.Verw.: LVwA) | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers.Verw.: LVwA) | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers.Verw.: LVwA) | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers.Verw.: LVwA) | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers.Verw.: LVwA) | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers.Verw.: LVwA) | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers.Verw.: LVwA) | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers.Verw.: LVwA) | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers.Verw.: LVwA) | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers.Verw.: LVwA) | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers.Verw.: LVwA) | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers.Verw.: LVwA) | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers.Verw.: LVwA) | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers.Verw.: LVwA) | - |

**Hinweis:** Die Indikatoren A1 (Anteil Kalendertage ohne gemeldete Erkrankungen) und D1 (Anteil der auf die Standardprodukte buchenden Verwaltungen) sind entfallen. Das Ziel „Rechtmäßigkeit der Handlungen der Personalverwaltungs-/ Personalservicebereiche“ mit den Indikatoren „D3: Anteil der erfolgreichen Widersprüche und Einsprüche an allen seit 01.01. entschiedenen Widersprüchen und Einsprüchen“ und „D4: Anteil der erfolgreichen Klagen an allen Klagen“ wurde inzwischen als operativ eingestuft und auf der strategischen Ebene gestrichen.

- [1] Mitarbeiter/innen sind: Beschäftigte, Auszubildende, Praktikanten/innen sowie Honorarkräfte. Alle Mitarbeiter werden in dem Bereich gezählt, in dem sie beschäftigt/eingesetzt sind und von den jeweiligen Büroleitungen betreut werden.
- [2] Beschäftigte: Anzahl der Beschäftigten (ohne Auszubildende und Praktikanten/innen).
- [3] Gem. konsolidierten Produktvergleichsbericht (Beschäftigungsverhältnis und Dezentrale Personalangelegenheiten) der SenFin vom 07.02.2017.
- [4] Die Werte für SenInnSport beziehen sich bei den Indikatorenblöcken A, B und C ausschließlich auf das Stammhaus. Die Angabe beim Indikator D2 dagegen auf das Ressort.
- [5] SenFin - zu Indikator B5, C2, C3: Die letzte Befragung hat im Dezember 2013 stattgefunden. Kosten für die Personalentwicklung der Hauptverwaltung (Finanzämter und Fachabteilung) sind nicht enthalten. Bei korrekter Kostenabbildung der Personalentwicklung sowohl für den allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienst als auch für die Steuerverwaltungsbeschäftigten hätte dies 2016 zu Stückkosten in Höhe von 26,69 € geführt. Ab 2017 werden die Kosten für die Personalentwicklung vollständig auf dem Kostenträger 79645-Personalentwicklung nachgewiesen.

| Nr. | Indikator  | Polizei   | Feuerwehr   | LABO                | LVwA              | Gerichte          | Justizvollzug      | Staatsanwaltschaften | Arbeitsgerichte [3]                    | LaGeSo              | Schulen                               | Finanzämter [5]     | Gesamt/ Median    |        |
|-----|--|---|---|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|--|---------------------|---------------------------------------|---------------------|-------------------|--------|
| A2  | Anteil der Beschäftigten, die Qualifizierungen wahrgenommen haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.  | 48,31 %<br>[k.A.]   | 94 %<br>[96,7%]   | 32 %<br>[85,21%]    | 55,8 %<br>[27,1%] | 52,6 %<br>[47,9%] | 52,42 %<br>[49,3%] | 52,8 %<br>[38,4%]    | 45,08 %<br>[60,1%]                     | 32,91 %<br>[30,48%] | 68,5 %<br>[65,2%]                     | 56,55 %<br>[62,37%] | 52,6 %<br>[54,7%] |        |
| A3  | Anteil der Beschäftigten, die eine befristete Maßnahme zur Erhöhung der beruflichen Mobilität angetreten haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %. | 5,15 %<br>[k.A.]  | [k.A.]<br>(schwierig wg. Spez. ieller Arbeitsbereiche der FW) | 0 %<br>[1,01%]      | 0,6 %<br>[0,39%]  | 1,0 %<br>[1,8%]   | 2,48 %<br>[1,1%]   | 0 %<br>[0%]          | 0 %<br>[0%]                            | 3,25 %<br>[3,15%]   | 0,44 %<br>(nur Lehrkräfte)<br>[0,36%] | 0,58 %<br>[1%]      | 0,59 %<br>[1,01%] |        |
| A4  | Anteil der Aufgabengebiete mit vorhandenen Anforderungsprofilen an allen Aufgabengebieten.   | 89,71 %<br>[90%]  | 97 %<br>[99%]   | 84 %<br>[81,1%]     | 100 %<br>[100%]   | 100 %<br>[100%]   | 85,21 %<br>[100%]  | 100 %<br>[100%]      | 100 %<br>(nichttrichter. AG)<br>[100%] | 97,84 %<br>[88,2%]  | 100 %<br>[75%]                        | 100 %<br>[100%]     | 100 %<br>[100%]   |        |
| B1  | Anteil der weiblichen Führungskräfte an allen Führungskräften je Leitungsebene am Stichtag 31.12. in %.  | 50 %  | 0 %   | 100 %               | 0 %               | 53 %              | 38 %               | 33 %                 | 100 %                                  | 0 %                 | 57,5 %                                | 35 %                | 38 %              |        |
|     |  | 0 %<br>(analog DirLtg)  | 0 %   | 75 %                | 50 %              | k.A. [4]          | 46 %               | k.A. [4]             | k.A. [4]                               | 67 %                | 75 %                                  | 57,4 %              | 53 %              | 53 %   |
|     |  | 12 %<br>(analog AbtL)   | 0 %   | 73 %                | 39 %              | k.A. [4]          | 46 %               | k.A. [4]             | k.A. [4]                               | 40,7 %              | 27,8 %                                | 58,2 %              | 52 %              | 40,7 % |
| B2  | Schwerbehinderquote gemäß § 71 SGB IX [2]  | 18,4 %<br>(analog RefL)   | 0 %   | 54 %                | 60 %              | k.A. [4]          | 0 %                | k.A. [4]             | 42,7 %                                 | 63,2 %              | 55,1 %                                | 0 %                 | 42,7 %            |        |
|     |  | 5,54 %<br>[5,57%]   | 3,60 %<br>[3,57%]   | 12,03 %<br>[13,63%] | k.A.<br>[k.A.]    | k.A.<br>[k.A.]    | k.A.<br>[k.A.]     | k.A.<br>[k.A.]       | k.A.<br>[k.A.]                         | k.A.<br>[k.A.]      | k.A.<br>[k.A.]                        | k.A.<br>[k.A.]      | k.A.<br>[k.A.]    | -      |
| B3  | Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an allen seit 01.01. neu von außen eingestellten Beschäftigten.  | Es liegen derzeit keine neuen durch IntMigB erhobenen Daten vor. Im Rahmen der Umsetzung des PartIntG soll zukünftig die regelmäßige Erhebung des Migrationshintergrundes durch den Bereich IntMigB erfolgen. Unabhängig davon werden auf der Basis eines anonymisierten und freiwilligen Verfahrens durch das Berufliche Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin (BQN), Daten über den Anteil der neu eingestellten Auszubildenden mit Migrationshintergrund erhoben. |   |                     |                   |                   |                    |                      |  |                     |                                       |                     |                   |        |
| B4  | Anteil der Beschäftigten bis zum vollendeten 30. Lebensjahr an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag.  | 10,85 %<br>[10%]  | 7,8 %<br>[7,4%]   | 16 %<br>[14,98%]    | 11 %<br>[11,5%]   | 7,5 %<br>[8,5%]   | 3 %<br>[2,2%]      | 8,5 %<br>[9,6%]      | 6,25 %<br>[5,4%]                       | 4,38 %<br>[6,18%]   | 4,56 %<br>[4,07%]                     | 7,65 %<br>[7,75%]   | 7,65 %<br>[7,75%] |        |
|     |  | 5 %<br>[4,75%]  | 3,2 %<br>[3,1%]   | 12 %<br>[12,78%]    | 14,7 %<br>[13,5%] | 5,8 %<br>[6,3%]   | 4 %<br>[3,6%]      | 5,9 %<br>[7,0%]      | 10,27 %<br>[3,6%]                      | 21,05 %<br>[17,78%] | 16,33 %<br>[17,5%]                    | 12,58 %<br>[11,54%] | 10,27 %<br>[7,0%] |        |
| B5  | Durchschnittliche Angabe zur Möglichkeit, Arbeit und private Anforderungen miteinander zu verbinden. (Skala: 1=sehr unzufrieden, 5=sehr zufrieden)               | k.A.  | k.A.  | k.A.                | k.A.              | 4,3<br>(zwei AG)  | 3,5<br>(zwei JVA)  | k.A.                 | k.A.                                   | k.A.                | k.A.                                  | k.A.                | -                 |        |

| Nr. | Indikator  | Polizei  | Feuerwehr                              | LABO   | LVwA                | Gerichte            | Justizvollzug                             | Staatsanwaltschaften | Arbeitsgerichte [3]                          | LaGeSo              | Schulen                                | Finanzämter [5]                                      | Gesamt/Median       |  |
|-----|--|--|--|--|---------------------|---------------------|---|----------------------|--|---------------------|--|--|---------------------|--|
| C1  | Anteil der Beschäftigten, mit denen Jahresgespräche/MAVG geführt und dokumentiert wurden, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.                             | 14,09 %<br>[16,96 %]   | Wert wurde 2015 und 2016 nicht erhoben | 38 %<br>[37,93%]                                     | 15,78 %<br>[20,86%] | 12,5 %<br>[15%]     | 10,67 %<br>(ohne JVA Heilering)<br>[9,2%] | 24,6 %<br>[32%]      | 75,2 %<br>(nichtrichterl. Personal)<br>[14%] | 44,35 %<br>[48,61%] | Wert wurde 2015 und 2016 nicht erhoben | 19,61 %<br>[18,35%]                                  | 19,61 %<br>[18,35%] |  |
| C2  | Durchschnittliche Angabe zur insgesamt bestehenden Zufriedenheit mit der Arbeit.<br>(Skala: 1=sehr unzufrieden, 5=sehr zufrieden)                                      | k.A.   | k.A.                                   | k.A.   | k.A.                | 3,8<br>(zwei AG)    | 3,4<br>(zwei JVA)                         | k.A.                 | k.A.   | k.A.                | k.A.                                   | k.A.   | -                   |  |
| C3  | Anteil der Befragten, die an der Mitarbeiter/innenbefragung teilgenommen haben, an allen Befragten in %.   | k.A.   | k.A.                                   | k.A.   | k.A.                | 37,8%<br>(zwei AG)  | 45,5 %<br>(zwei JVA)                      | k.A.                 | k.A.   | k.A.                | k.A.                                   | k.A.   | -                   |  |
| C4  | Anteil der Führungskräfte, die Führungskräftequalifikationen wahrgenommen haben, an allen Führungskräften seit 01.01. in %.  | 12,37 %<br>(uneinheitl. Erfassung, tatsächl. Wert höher)<br>[28,03 %]  | 69 %<br>[63,98 %]                      | 62 %<br>[91,43%]                                     | 81 %<br>[61,9%]     | 61,7 %<br>[64,1 %]  | 57,6 %<br>[51,9%]                         | 40,3 %<br>[35,7%]    | 65,51 %<br>[84,2%]                           | 26,88 %<br>[30,40%] | 42,23 %<br>[45,66%]                    | 82,38 %<br>[80,14%]                                  | 61,7 %<br>[61,9%]   |  |
| C5  | Anteil der Führungskräfte, die in den zurückliegenden drei Jahren ein Führungskräftefeedback durchgeführt haben, an allen Führungskräften in %.                        | 0,97 %<br>(nur HD)<br>[k.A.]   | 66 %<br>[65%]                          | 27 %<br>[0%]   | 0 %<br>[0%]         | 26,8 %<br>[5,2%]    | 2,1 %<br>(in einer JVA)<br>[0,3 %]        | 0 %<br>[0%]          | 0 %<br>[0%]                                  | 0 %<br>[0%]         | keine zentrale Erfassung               | 56,67 %<br>[74,53%]                                  | 1,54 %<br>[0%]      |  |
| D2  | Produktkosten für die Personalverwaltung (Büroleitungsaufgaben, ohne Personalentwicklung) pro betreutem Beschäftigten und Monat.                                       | Zur Information über die einzelnen Produktstückkosten wird auf die Angaben für den Indikator D2 für die HV verwiesen. Eine kleinteiligere Auswertung der Kostendaten für die Personalverwaltung wird durch SenFin nicht für alle betroffenen nachgeordneten Bereiche zur Verfügung gestellt. |  |  |                     |                     |   |                      |  |                     |  |  |                     |  |
| D5  | Durchschnittliche Angabe zur Zufriedenheit mit den Leistungen der Personalservice-/ Personalverwaltungsgebiete im Rahmen der letzten Kundinnen- und Kundenbefragungen. | nicht durchgeführt   | nicht durchgeführt                     | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers. Verw.: LVwA) | nicht durchgeführt  | 2,0<br>(AG Spandau) | nicht durchgeführt                        | nicht durchgeführt   | nicht durchgeführt                           | nicht durchgeführt  | nicht durchgeführt                     | nicht durchgeführt (zust. Behörde Pers. Verw.: LVwA) | -                   |  |

**Hinweis:** Indikator A1 (Anteil Kalendertage ohne gemeldete Erkrankungen) und D1 (Anteil der auf die Standardprodukte buchenden Verwaltungen) sind entfallen. Das Ziel „Rechtmäßigkeit der Handlungen der Personalverwaltungs-/ Personalservicebereichel“ mit den Indikatoren „D3: Anteil der erfolgreichen Widersprüche und Einsprüche an allen seit 01.01. unterschiedenen Widersprüchen und Einsprüchen“ und „D4: Anteil der erfolgreichen Klagen an allen Klagen“ wurde inzwischen als operativ

[1] Die Daten wurden im Rahmen der Erhebung zum 13. LGG-Bericht (Stichtag 30.06.2016) durch SenAIF zur Verfügung gestellt.

[2] Die Landesquote für das Land Berlin ist mit 8,04 % erfüllt (Vorgabe: 5%). Die Zahlen sind aus dem Anzeigeverfahren 2016 der Arbeitgeber entnommen. Von der zuständigen Stelle werden nicht für alle nachgeordneten Behörden Werte zur Verfügung gestellt, die jedoch für diesen Fall in der Quote des jeweiligen Stammhauses berücksichtigt werden.

[3] Die hier gewählte Bezeichnung Arbeitsgerichte umfasst neben dem Arbeitsgericht Berlin auch das Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg.

[4] Hinsichtlich der weiblichen Führungskräfte können für die Gerichte und Staatsanwaltschaften nur Angaben für die Ebene der BehL gemacht werden. Die übrigen Kategorien (Abtl. etc.) sind nach der neuen Erhebungssystematik nicht zuzuordnen.

[5] Finanzämter:

- zu Indikator B5, C2, C3: Die letzte Befragung hat im Dezember 2013 stattgefunden.

In [ ] stehende Werte beziehen sich auf die Angaben des Vorjahres

| Nr. | Indikator   | Mitte               | Fhn.-Krzbg.         | Pankow              | Chbg.-Wdf.          | Spandau             | Stgl.-Zhidf.         | Tphf.-Schbg.        | Neukölln            | Trept.-Köp.         | Marz.-Hdf.          | Lichtenberg          | Reinickendf.        | Gesamt/<br>Median   |
|-----|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| A2  | Anteil der Beschäftigten, die Qualifizierungen wahrgenommen haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.   | 61,6 %<br>[50,3%]   | 85 %<br>[98%]       | 47,32 %<br>[32,7%]  | 41,5 %<br>[18,4%]   | 36,33 %<br>[35,52%] | 34,54 %<br>[31,87 %] | 40,27 %<br>[47,61%] | 58,33 %<br>[60,03%] | 47,8 %<br>[49%]     | 71,06 %<br>[60,74%] | 36,36 %<br>[30,54 %] | 32,51 %<br>[39,42%] | 44,41 %<br>[43,52%] |
| A3  | Anteil der Beschäftigten, die eine befristete Maßnahme zur Erhöhung der beruflichen Mobilität angehtreten haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %. | 0,7 %<br>[1,2%]     | 0,72 %<br>[0,57%]   | 0,31 %<br>[0,49%]   | 0,33 %<br>[0,38%]   | 0,35 %<br>[0,66%]   | 2,03 %<br>[1,17%]    | 0,48 %<br>[0,59%]   | 0,38 %<br>[0,22%]   | 1 %<br>[0,48%]      | 0,36 %<br>[0%]      | 0 %<br>[0%]          | 1,16 %<br>[1,55%]   | 0,43 %<br>[1,02%]   |
| A4  | Anteil der Aufgabengebiete mit vorhandenen Anforderungsprofilen an allen Aufgabengebieten.  | 93 %<br>[94%]       | 94 %<br>[93%]       | 69,32 %<br>[62,5%]  | 79,9 %<br>[74,74%]  | 89,67 %<br>[80,48%] | 91 %<br>[91%]        | 84,61 %<br>[83,59%] | 88,04 %<br>[85,85%] | 87,8 %<br>[84,8%]   | 85,10 %<br>[83,53%] | 90,6 %<br>[89,6%]    | 87,6 %<br>[90,06%]  | 87,92 %<br>[85,33%] |
| B1  | Anteil der weiblichen Führungskräfte an allen Führungskräften je Leitungsebene am Stichtag 31.12. in %. <sup>[1]</sup>  | 18 %                | 55 %                | 43 %                | 33 %                | 36 %                | 33 %                 | 33 %                | 33 %                | 64 %                | 25 %                | 59 %                 | 41 %                | 34,5 %              |
| B2  | Schwerbehindertenquote gemäß § 71 SGB IX [2]  | 45 %                | 67 %                | 54 %                | 51 %                | 65 %                | 41 %                 | 49 %                | 46 %                | 62 %                | 71 %                | 55 %                 | 47 %                | 52,5 %              |
| B3  | Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an allen seit 01.01. neu von außen eingestellten Beschäftigten.   | 58 %                | 54 %                | 68 %                | 52 %                | 60 %                | 45 %                 | 58 %                | 57 %                | 72 %                | 74 %                | 72 %                 | 58 %                | 58 %                |
| B4  | Anteil der Beschäftigten bis zum vollendeten 30. Lebensjahr an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag.   | 13,04 %<br>[13,59%] | 12,81 %<br>[13,72%] | 13,20 %<br>[13,15%] | 13,36 %<br>[13,50%] | 10,24 %<br>[12,01%] | 12,38 %<br>[13,04%]  | 11,62 %<br>[11,81%] | 9,83 %<br>[10,35%]  | 11,27 %<br>[11,26%] | 16,21 %<br>[15,71%] | 11,64 %<br>[11,59%]  | 12,91 %<br>[14,24%] | 12,6 %<br>[13,1%]   |
| B5  | Anteil der Beschäftigten ab Beginn des 61. Lebensjahres an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag.   | 6,1 %<br>[4,9%]     | 5,05 %<br>[3,79%]   | 4,82 %<br>[5,15%]   | 4,49 %<br>[3,53%]   | 11,83 %<br>[4,54%]  | 7,69 %<br>[4,5%]     | 6,24 %<br>[5,41%]   | 10,84 %<br>[8,85%]  | 8,5 %<br>[3,32%]    | 4,3 %<br>[3,4%]     | 5,34 %<br>[3,38%]    | 6,08 %<br>[7,32%]   | 6,09 %<br>[4,52%]   |
| B5  | Durchschnittliche Angabe zur Möglichkeit, Arbeit und private Anforderungen miteinander zu verbinden. (Skala: 1=sehr unzufrieden, 5=sehr zufrieden)                | 16,6 %<br>[16,9%]   | 18,14 %<br>[18,32%] | 17,94 %<br>[12,76%] | 18,44 %<br>[18,24%] | 15,28 %<br>[17,13%] | 17,26 %<br>[19,3%]   | 16,99 %<br>[18,16%] | 14,78 %<br>[15,07%] | 19,2 %<br>[18,93%]  | 23,92 %<br>[22,56%] | 18,57 %<br>[14,95%]  | 17,01 %<br>[15,72%] | 17,6 %<br>[17,65%]  |
|     |   | k.A.                | k.A.                | k.A.                | k.A.                | k.A.                | 3,8                  | k.A.                | k.A.                | k.A.                | k.A.                | k.A.                 | k.A.                | -                   |

Es liegen derzeit keine neuen durch IntMigB erhobenen Daten vor. Im Rahmen der Umsetzung des PartintG soll zukünftig die regelmäßige Erhebung des Migrationshintergrundes durch den Bereich IntMigB erfolgen. Unabhängig davon werden auf der Basis eines anonymisierten und freiwilligen Verfahrens durch das Berufliche Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin (BQN), Daten über den Anteil der neu eingestellten Auszubildenden mit Migrationshintergrund erhoben.



| Nr. | Indikator   | Mitte   | Fhn.-Krzbg.           | Pankow               | Chbg.-Wdf.            | Spandau               | Stgl.-Zhidf.        | Tphf.-Schbg.          | Neukölln            | Trept.-Köp.         | Marz.-Hdf.            | Lichtenberg          | Reinickendf.          | Gesamt/<br>Median     |  |
|-----|---|---|-----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| C1  | Anteil der Beschäftigten, mit denen Jahresgespräche/MAVG geführt und dokumentiert wurden, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.      | 6,8 %<br>[5,7%]   | 28 %<br>[22,3%]       | 20,62 %<br>[15%]     | 9,52 %<br>[0,49%]     | 7,16 %<br>[6,87%]     | 35 %<br>[35%]       | 15,23 %<br>[17,49%]   | 35,13 %<br>[27,39%] | 18,6 %<br>[15,43%]  | 21,02 %<br>[22,34%]   | 5,27 %<br>[9,04%]    | 18,58 %<br>[23,4%]    | 18,59 %<br>[16,46%]   |  |
| C2  | Durchschnittliche Angabe zur insgesamt bestehenden Zufriedenheit mit der Arbeit.<br>(Skala: 1=sehr unzufrieden, 5=sehr zufrieden)               | k.A.  | k.A.                  | k.A.                 | k.A.                  | k.A.                  | 3,6                 | k.A.                  | k.A.                | k.A.                | k.A.                  | k.A.                 | k.A.                  | -                     |  |
| C3  | Anteil der Befragten, die an der Mitarbeiter/innenbefragung teilgenommen haben, an allen Befragten in %.  | k.A.  | k.A.                  | k.A.                 | k.A.                  | k.A.                  | 46,99%              | k.A.                  | k.A.                | k.A.                | k.A.                  | k.A.                 | k.A.                  | -                     |  |
| C4  | Anteil der Führungskräfte, die Führungsqualifikationen wahrgenommen haben, an allen Führungskräften seit 01.01. in %.                           | 38,4 %<br>[49,3%]   | 90 %<br>[97%]         | 28,98 %<br>[43,1%]   | 5,5 %<br>[22,54%]     | 73,61 %<br>[45,07%]   | 40,35 %<br>[38,57%] | 36,63 %<br>[41,24%]   | 37,89 %<br>[60%]    | 64,1 %<br>[51%]     | 73,5 %<br>[67,33%]    | 23,84 %<br>[26,06 %] | 85,19 %<br>[93,02%]   | 39,38 %<br>[47,19%]   |  |
| C5  | Anteil der Führungskräfte, die in den zurückliegenden drei Jahren ein Führungskräftefeedback durchgeführt haben, an allen Führungskräften in %. | 1,9 %<br>[1,8 %]  | 0,58 %<br>[1,1 %]     | 0 %<br>[0%]          | 0 %<br>[0%]           | 1,66 %<br>[3,18 %]    | 0 %<br>[0%]         | 0 %<br>[0,52 %]       | 0 %<br>[0%]         | 14,7 %<br>[6,75 %]  | 0 %<br>[0%]           | 0,66 %<br>[1,23%]    | 0 %<br>[4,97 %]       | 0 %<br>[0,81%]        |  |
| D2  | Produktkosten für die Personalverwaltung (Büroleistungsaufgaben, ohne Personalentwicklung) pro betreutem Beschäftigten und Monat.               | <b>Siehe einzelne Produktstückkosten in nachfolgenden Zeilen,<br/>da aufgrund unterschiedlicher Bezugsgrößen keine Aggregation sinnvoll ist<br/>(Datenauszug Produktvergleichsberichte SenFin v. 12/2016, Stand: 07.02.2017).</b> |                       |                      |                       |                       |                     |                       |                     |                     |                       |                      |                       |                       |  |
|     | Kosten Beschäftigungsverhältnis pro Beschäftigten, inklusive Auszubildenden und Praktikanten pro Monat in Euro                                  | 56,82 €<br>[54,00€]   | 48,97 €<br>[50,33€]   | 59,81 €<br>[51,74€]  | 56,42 €<br>[55,24€]   | 53,77 €<br>[51,80€]   | 57,39 €<br>[57,73€] | 70,52 €<br>[71,00€]   | 49,12 €<br>[51,28€] | 46,93 €<br>[43,65€] | 53,35 €<br>[52,85€]   | 45,97 €<br>[45,96€]  | 50,28 €<br>[50,82€]   | 53,56 €<br>[51,77€]   |  |
|     | Kosten der dezentralen Personalangelegenheiten je Mitarbeiter/in pro Monat in Euro  | 78,42 €<br>[77,95€]   | 52,98 €<br>[60,90€]   | 44,51 €<br>[42,25€]  | 52,19 €<br>[53,10€]   | 70,92 €<br>[68,83€]   | 67,25 €<br>[57,93€] | 92,21 €<br>[101,90€]  | 32,65 €<br>[33,45€] | 75,52 €<br>[65,68€] | 50,15 €<br>[49,32€]   | 49,23 €<br>[39,10€]  | 52,61 €<br>[48,99€]   | 52,80 €<br>[55,51€]   |  |
|     | <b>Beschäftigungsverhältnis und dezentrale Personalangelegenheiten zusammengefasst [3]</b>  | 143,39 €<br>[140,65€]   | 105,35 €<br>[117,40€] | 109,89 €<br>[99,21€] | 108,52 €<br>[107,68€] | 124,78 €<br>[122,90€] | 81,18 €<br>[78,88€] | 157,47 €<br>[161,74€] | 92,28 €<br>[92,16€] | 98,33 €<br>[88,21€] | 114,89 €<br>[112,92€] | 99,88 €<br>[89,75€]  | 108,43 €<br>[106,13€] | 108,48 €<br>[106,91€] |  |
|     | Kosten der Personalentwicklung pro Beschäftigten ohne Azubis, Praktikanten pro Monat in Euro  | 10,68 €<br>[9,34€]  | 14,13 €<br>[10,30€]   | 12,20 €<br>[9,45€]   | 25,22 €<br>[23,80€]   | 15,00 €<br>[13,52€]   | 15,95 €<br>[9,43€]  | 8,42 €<br>[7,88€]     | 9,05 €<br>[7,71€]   | 17,16 €<br>[13,63€] | 7,98 €<br>[6,59€]     | 14,82 €<br>[13,54€]  | 13,04 €<br>[5,99€]    | 13,59 €<br>[9,44€]    |  |

| Nr. | Indikator   | Mitte              | Fhn.-Krzbg.        | Pankow             | Chbg.-Wdf.         | Spandau            | Stgl.-Zhidf. | Tphf.-Schbg. | Neukölln           | Trept.-Köp.        | Marz.-Hdf.         | Lichtenberg | Reinickendf.       | Gesamt/<br>Median |
|-----|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|
| D5  | Durchschnittliche Angabe zur Zufriedenheit mit den Leistungen der Personalservice-/ Personalverwaltungsbereiche im Rahmen der letzten Kundinnen- und Kundenbefragungen. | nicht durchgeführt | nicht durchgeführt | nicht durchgeführt | nicht durchgeführt | nicht durchgeführt | 1,7          | 1,83 (2014)  | nicht durchgeführt | nicht durchgeführt | nicht durchgeführt | 1,99        | nicht durchgeführt | -                 |

**Hinweis:** Indikator A1 (Anteil Kalendertage ohne gemeldete Erkrankungen) und D1 (Anteil der auf die Standardprodukte buchenden Verwaltungen) sind entfallen. Das Ziel „Rechtmäßigkeit der Handlungen der Personalverwaltungs-/ Personalservicebereiche“ mit den Indikatoren „D3: Anteil der erfolgreichen Widersprüche und Einsprüche an allen seit 01.01. unterschiedenen Widersprüchen und Einsprüchen“ und „D4: Anteil der erfolgreichen Klagen an allen Klagen“ wurde inzwischen als operativ eingestuft und auf der strategischen Ebene gestrichen.

[1] Die Daten wurden im Rahmen der Erhebung zum 13. LGG-Bericht (Stichtag 30.06.2016) durch SenAIF zur Verfügung gestellt.

[2] Die Landesquote für das Land Berlin ist mit 8,04 % erfüllt (Vorgabe: 5%). Die Zahlen sind aus dem Anzeigeverfahren 2016 der Arbeitgeber entnommen.

[3] Gem. konsolidierten Produktvergleichsbericht (Beschäftigungsverhältnis und Dezentrale Personalangelegenheiten) der SenFin vom 07.02.2017.

In [ ] stehende Werte beziehen sich auf die Angaben des Vorjahres

## Anlage 2: Tabellarische Übersicht der Erfolgsindikatoren der VAK zum 31.12.2016

Das Fortbildungsangebot der Verwaltungsakademie Berlin wird auf der Grundlage der strategischen Ziele des Personalmanagements des Landes Berlin konzipiert und orientiert sich an den operativen Zielen der Personalentwicklung in den Behörden.

| Indikatoren der Fortbildung |   | Ist<br>Vorjahr<br>2015 | Ist<br>Berichtsjahr<br>2016 |
|-----------------------------|---|------------------------|-----------------------------|
| <b>Auftragserfüllung</b>    |   |                        |                             |
| <b>1</b>                    | <b>Fortbildungstage</b>   |                        |                             |
| 1.1                         | Gesamtzahl der Fortbildungstage an der VAK  | 4.448                  | 4.035                       |
| 1.2                         | Zahl der Fortbildungstage an der VAK zur fach- und funktionsbezogenen Fortbildung ohne IT (Programmbereich FBZ-7) | 1.241                  | 1.125                       |
| 1.3                         | Zahl der Fortbildungstage an der VAK zur IT- Fortbildung  | 1.123                  | 883                         |
| 1.4                         | Zahl der Fortbildungstage an der VAK zur Führungskräftefortbildung  | 2.084                  | 2.027                       |
| <b>2</b>                    | <b>Angebot</b>  |                        |                             |
| 2.1                         | Gesamtzahl der Fortbildungsveranstaltungen der VAK  | 2.513                  | 2.250                       |
| 2.2                         | Zahl der über institutionellen Zuschuss finanzierten Veranstaltungen der VAK                                      | 1.934                  | 1.695                       |
| 2.3                         | Zahl der separat finanzierten Veranstaltungen der VAK   | 579                    | 555                         |
| 2.4                         | Zahl der behördenübergreifenden Veranstaltungen ("Programmveranstaltungen") der VAK                               | 1.246                  | 1.196                       |
| 2.5                         | Zahl der behördenbezogenen Veranstaltungen ("Inhouse-Veranstaltungen") der VAK                                    | 1.267                  | 1.054                       |
| <b>3</b>                    | <b>Zulassungen</b>  |                        |                             |
| 3.1                         | Gesamtzahl der zu Fortbildungsveranstaltungen zugelassenen Dienstkräfte   | 36.309                 | 34.002                      |
| 3.2                         | Zahl der zur fach- und funktionsbezogenen Fortbildung zugelassenen Dienstkräfte                                   | 19.515                 | 17.608                      |
| 3.3                         | Zahl der zur Führungskräftefortbildung zugelassenen Dienstkräfte  | 16.794                 | 16.394                      |
| 3.4                         | Quote der zur Führungskräftefortbildung zugelassenen Dienstkräfte an der Gesamtzulassungszahl in %                | 46,25%                 | 48,21%                      |

| Indikatoren der Fortbildung |   | Ist<br>Vorjahr<br>2015 | Ist<br>2016 |
|-----------------------------|---|------------------------|-------------|
| <b>4</b>                    | <b>Gleichstellung</b>   |                        |             |
| 4.1                         | Quote der zugelassenen weiblichen Dienstkräfte an der Gesamtzulassungszahl in %<br>(60% Frauenanteil in den Dienststellen der unmittelbaren Berliner Landesverwaltung und der Berliner Gerichte laut LGG-Bericht)   | 66,10%                 | 65,90%      |
| 4.2                         | Quote der zur fach- und funktionsbezogenen Fortbildung zugelassenen weiblichen Dienstkräfte an der Gesamtzulassungszahl in der fach- und funktionsbezogenen Fortbildung in %  | 68,99%                 | 67,54%      |
| 4.3                         | Quote der zur Führungskräftefortbildung zugelassenen weiblichen Dienstkräfte an der Gesamtzulassungszahl für die Führungskräftefortbildung in %   | 62,75%                 | 64,15%      |
| <b>Kundenzufriedenheit</b>  |   |                        |             |
| <b>5</b>                    | <b>Qualität und landesweite Akzeptanz des Fortbildungsangebots</b>  |                        |             |
| 5.1                         | Einschätzung der Qualität der Fortbildungsangebote der VAK durch die Dienststellen für das Berichtsjahr (Feedback)<br>(gem. AkV-Beschluss wird die Einschätzung durch die Fortbildungsbeauftragten ein Mal erbeten;<br>Skalierung: 1 = <i>Sehr gut</i> ; 2 = <i>gut</i> ; 3 = <i>zufriedenstellend</i> ; 4 = <i>unbefriedigend</i> ; 5 = <i>mangelhaft</i> ; <i>Zwischennoten möglich</i> ) | 1,40                   | 1,42        |
| 5.2                         | Veranstaltungsfeedback (Durchschnittsnote) der Dienstkräfte mit Führungsfunktion (IVM-Veranstaltungen)  | 1,62                   | 1,64        |
| 5.3                         | Veranstaltungsfeedback (Durchschnittsnote) der Dienstkräfte mit Mitarbeiterfunktion (FBZ-Veranstaltungen)   | 1,57                   | 1,63        |
| <b>Wirtschaftlichkeit</b>   |   |                        |             |
| 6                           | Durchschnittliche Kosten pro Veranstaltungstag in €   | 1.016,05               | 1.138,43    |

| <b>Berichtsjahr 2016</b>                      |                                     |  |               |   |               |
|---|-------------------------------------|--|---------------|---|---------------|
| <b>Themenfeld</b>                             | <b>Gesamtzahl der Teilnehmenden</b> | <b>Anzahl der weiblichen Teilnehmerinnen</b> | <b>Anteil</b> | <b>Anzahl der männlichen Teilnehmer</b> | <b>Anteil</b> |
| <b>Führungskompetenzen</b>                    | 10454                               | 6551   | 62,67 %       | 3903                                    | 37,33 %       |
| <b>Fachübergreifende Schlüsselkompetenzen</b> | 2631                                | 1911   | 72,63 %       | 720                                     | 27,37 %       |
| <b>Fachkompetenzen</b>                        | 5590                                | 3765   | 67,35 %       | 1825                                    | 32,65 %       |
| <b>IT-Kompetenzen</b>                         | 4625                                | 3152   | 68,15 %       | 1473                                    | 31,85 %       |
| <b>Fortbildungslehrgänge</b>                  | 1532                                | 1048   | 68,41 %       | 484                                     | 31,59 %       |
| <b>Qualifizierungsreihen</b>                  | 1571                                | 1026   | 65,31 %       | 545                                     | 34,69 %       |
| <b>Begleitung von Veränderungsprozessen</b>   | 2778                                | 1657   | 59,65 %       | 1121                                    | 40,35 %       |