



Rahmenkonzept für die Personalentwicklung der Senatsverwaltung für Finanzen und der Landeshauptkasse Berlin



Vorwort

Sehr geehrte Beschäftigte,

unsere Arbeitsgesellschaft ändert sich – und damit auch unsere Senatsverwaltung. Wir werden älter und müssen dem Fachkräftemangel sowie den Herausforderungen der Digitalisierung im Arbeitsumfeld begegnen.

Der demographische Wandel hat Auswirkungen auf die Beschäftigtenstruktur. Wir wissen, dass in den nächsten Jahren viele unserer Beschäftigten in den Ruhestand gehen. Diesen personellen Abgang müssen wir ausgleichen. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten ist verhältnismäßig hoch. Unser Land entwickelt sich hin zu längerer Lebensarbeitszeit und Erwerbsfähigkeit. Deshalb müssen wir Arbeitsplätze altersgerecht gestalten sowie Gesundheitserhaltung und (lebenslanges) Lernen und Weiterbildung anbieten. Außerdem erfordern große Altersunterschiede die gezielte Schaffung altersgemischter Teams.

Dem gegenüber steht eine durch die allgemeine Bevölkerungsentwicklung geringer werdende Zahl an Nachwuchs- und Fachkräften. Wir werden verstärkt Eigenwerbung betreiben, unsere Attraktivität als Arbeitgeberin steigern und Personal gewinnen.

Dadurch werden wir viele neue Beschäftigte gewinnen. Dies erfordert besondere Anstrengungen beim Wissensmanagement und –transfer.

Auch die Thematik „Wachsende Stadt“ und die Flüchtlingsbewegung sowie die damit zusammenhängenden komplexeren Verwaltungsprozesse wird unsere Verwaltung weiter aktiv begleiten und operativ bewältigen. In den letzten Monaten haben wir Dank der großartigen Unterstützung von Ihnen auch diese Herausforderungen gemeistert.

Unser Arbeitsumfeld wird immer effizienter und digitaler. Das führt zu einer höheren Erledigungsgeschwindigkeit der Arbeit und neuen Arbeits- bzw. Kommunikationsformen. Unsere Beschäftigten wünschen sich flexiblere Arbeitsmodelle, denen wir durch mobile Telearbeit begegnen. Mit den einhergehenden Änderungen der Geschäftsprozesse müssen wir uns aktiv auseinandersetzen. Effizienz, Leistungsfähigkeit aber auch Eigenverantwortlichkeit und Innovationsfähigkeit erhalten daher mehr Bedeutung.

Sie sehen also, es verändert sich einiges. Um diesen anspruchsvollen Aufgaben gerecht werden zu können, ist ein zuverlässiges Personalmanagement - sowohl quantitativ als auch qualitativ - erforderlich. Die Ziele, Strategien und Instrumente, die uns in Zukunft leiten sollen, sind in dem Rahmenkonzept für die Personalentwicklung abgebildet. Es kann nur dann erfolgreich sein, wenn alle Beteiligten hierzu ihren Beitrag leisten, kooperieren und Personalentwicklung mit Leben füllen. In unserem Leitbild heißt es in dem Kapitel „Jede und Jeder arbeitet an sich“: „Unser Anspruch ist es, unsere soziale Kompetenz stets weiterzuentwickeln“. Das vorliegende PE-Konzept soll Sie, ob Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter oder Führungskraft, dabei unterstützen.



Dr. Margaretha Sudhof

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG.....	5
GRUNDSÄTZE DER PERSONALENTWICKLUNG	5
RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN.....	5
FUNKTIONSZYKLUS IM PE-PROZESS	6
BEDARFSANALYSE UND ZIELSETZUNG	6
PLANUNG, GESTALTUNG UND DURCHFÜHRUNG	6
ERFOLGSKONTROLLE UND TRANSFERSICHERUNG	6
BETEILIGTE DER PERSONALENTWICKLUNG.....	6
FÜHRUNGSKRÄFTE	6
MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER	7
ZENTRALE PERSONALENTWICKLUNGSBERATUNG.....	7
STRATEGISCHE ZIELE	7
ZIELE DER PERSONALENTWICKLUNG.....	7
HANDLUNGSFELDER	8
ATTRAKTIVER ARBEITGEBER / PERSONALREKRUTIERUNG.....	8
Unser Leitbild	8
Unsere Willkommenskultur/Willkommensmappe	8
Unsere Verabschiedungskultur	8
Unsere Personalrekrutierung (Assessment-Center).....	9
Unser Audit Beruf, Familie und Pflege	9
Flexible Arbeitszeit und alternierende Telearbeit	9
GESUNDHEITSMANAGEMENT	10
Betriebliche Angebote	10
Regelmäßige Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterbefragungen.....	10
Betriebliche Sozialberatung	10
Resilienzförderung	10
CHANCEN UND GESCHLECHTERGERECHTIGKEIT.....	10
Diversity	10
Frauenförderung / Gleichstellung von Männern und Frauen.....	11
Gender Mainstreaming (GM).....	11
Behindertengerechte PE / Barrierefreiheit	12
WISSENSMANAGEMENT	12
KONTINUIERLICHE QUALIFIZIERUNG	13
WIRTSCHAFTLICHE UND ZIELORIENTIERTE AUFGABENERLEDIGUNG	14
FÜHRUNGSKRÄFTE- UND FÜHRUNGSNACHWUCHSKRÄFTEENTWICKLUNG.....	14
FÖRDERUNG DER ZUSAMMENARBEIT	16
PE-INSTRUMENTE.....	16
ANFORDERUNGSPROFILE (AP).....	16
JAHRESGESPRÄCHE.....	17
COACHING	17
FÜHRUNGSKRÄFTE-FEEDBACK	18
FÜHRUNGSKRÄFTEZIRKEL.....	18
KOMPETENZPLUS (K+).....	19
MENTORING.....	19
ROTATION	19
HOSPITATION.....	20
BERUFLICHE AUFSTIEGSMÖGLICHKEITEN.....	20

BEURTEILUNGSWESEN	21
SCHLUSSBEMERKUNG.....	21
ERFOLGSKONTROLLE UND TRANSFERSICHERUNG	21
EVALUATION, KENNZAHLEN	23
WEITERENTWICKLUNG	23
ANLAGE 1	24
ÜBERSICHT HANDLUNGSFELDER UND INSTRUMENTE.....	24
ANLAGE 2	25
ÜBERSICHT ZEIT-MAßNAHMEPLAN FÜR 4 JAHRE.....	25
ANLAGE 3	26
ÜBERSICHT DER ZUSTÄNDIGEN ANSPRECHPARTNERINNEN UND ANSPRECHPARTNER.....	26
IMPRESSUM	28

Einleitung

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept ist ein Rahmenkonzept, das -ausgehend von den sich ändernden gesellschaftlichen und demographischen Umfeldbedingungen- strategische Ziele und Handlungsfelder benennt. Weiterhin werden die zur Erreichung dieser Ziele erforderlichen PE-Instrumente in ihrer Gesamtheit dargestellt. Das Rahmenkonzept soll das Zusammenwirken der verschiedenen Instrumente aufzeigen, Klarheit über die Verantwortlichkeiten, die Umsetzungswege und das Controlling schaffen. Es informiert die Beschäftigten, aber auch all jene, die sich für Aufgaben und Karrieremöglichkeiten in der Senatsverwaltung für Finanzen interessieren.

Grundsätze der Personalentwicklung

Personalentwicklung (PE) ist ein wesentlicher Bestandteil des Personalmanagements. Sie umfasst Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Sie dient dazu, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als wichtigste Ressource der Verwaltung kontinuierlich zu erkennen, zu erhalten und in Übereinstimmung mit den Anforderungen des Arbeitgebers zu bringen. Sie berücksichtigt dabei die Themen Frauenförderung, Gender Mainstreaming und Gesundheitsmanagement und bezieht alle Beschäftigten ein.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Einzelne Instrumente sowie die Aufgabe, behördenbezogene Aktivitäten in einem Konzept darzulegen, sind in § 6 des VGG (Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz) als Teil des E-Government-Gesetzes und in § 17 LfbG sowie § 5 TV-L geregelt. Personalentwicklung in der Senatsverwaltung für Finanzen und in der Landeshauptkasse

In der Senatsverwaltung für Finanzen ist für die strategische Planung, Beratung und Information die Arbeitsgruppe Personalmanagement (AG PM) eingerichtet worden. Sie wird durch die zuständige Staatssekretärin bzw. den zuständigen Staatssekretär geleitet. Ihr gehören ferner alle Büroleitungen, einzelne Führungskräfte und Beschäftigte aller Bereiche sowie Gremienvertreterinnen bzw. Gremienvertreter an. Die Arbeitsgruppe tagt bedarfsbezogen ca. 3 mal im Jahr. Dort werden in der Regel alle Vorhaben und Einzelkonzepte abgestimmt und landesweite Entwicklungen besprochen.

Das Leitbild des Ressorts Finanzen enthält viele Aussagen, die den Personalentwicklungszielen zugrunde liegen. Die Personalentwicklungsinstrumente unterstützen damit auch die Verwirklichung unserer Leitbildziele auf allen Ebenen.

Funktionszyklus im PE-Prozess

Personalentwicklung sollte systematisch durchgeführt werden und kann in die folgenden Phasen eingeteilt werden, die sich durch regelmäßigen Abgleich als ständig wiederkehrender Kreislauf¹ darstellen lassen:

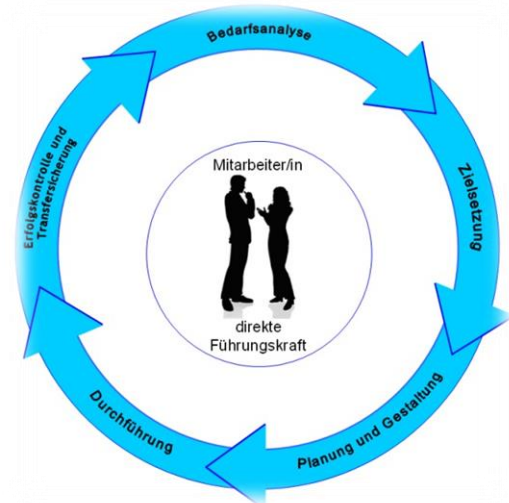
Bedarfsanalyse

Zielsetzung

Planung und Gestaltung

Durchführung

Erfolgskontrolle und Transfersicherung



Bedarfsanalyse und Zielsetzung

Ausgangspunkt der Bedarfsanalyse ist das Anforderungsprofil, das sich aus den Aufgaben der Stelle und den Anforderungen des Statusamtes ableitet. Aus den hier enthaltenen Soll-Kompetenzen und Soll-Fähigkeiten wird im Rahmen eines Soll/Ist-Vergleichs vorhandener Personalentwicklungsbedarf abgeleitet. Die Ist-Vergleichswerte der vorhandenen Potenziale mit ihren Ausprägungen können in einem Kompetenzprofil erhoben werden. Hier sollten auch Fähigkeiten und Kompetenzen sichtbar werden, die über das geforderte Anforderungsprofil hinausgehen. Aus den Erkenntnissen werden dann konkrete PE- bzw. Lernziele formuliert, z. B. das Ziel etwas besser „zu wissen“, „zu können“ oder „zu tun bzw. zu handeln“. Es ist zwischen reinen Qualifikationszielen (Wissen und Verstehen) und Kompetenzzielen (Fähigkeiten, Können, Fertigkeiten) zu unterscheiden.

Planung, Gestaltung und Durchführung

Es werden geeignete Einzelmaßnahmen von Führungskraft und Beschäftigten gemeinsam erarbeitet und verbindlich geplant (vgl. Jahresgespräch). Danach erfolgt die Gestaltung und Durchführung der Maßnahme.

Erfolgskontrolle und Transfersicherung

Im Rahmen der Erfolgskontrolle wird überprüft, ob und inwieweit die Maßnahme zur Zielerreichung beigetragen hat. Dieser Prozess ist von der Führungskraft zu begleiten, denn der Wissens- oder Kompetenztransfer kann nur in der Praxis erfolgen und überprüft werden.

Beteiligte der Personalentwicklung

Führungskräfte

Die jeweilige Führungskraft hat dafür zu sorgen, dass die Aufgaben rechtzeitig und wirtschaftlich erfüllt werden. Um dies sicherzustellen, muss die Führungskraft ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden, Motivation und Fertigkeiten, Wissensstände

¹ vgl. Becker systematische Personalentwicklung, Stuttgart 2011, Seite 31 ff

sowie Potenziale einschätzen, da nur sie die Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unmittelbar beobachten und bewerten kann. Daraus formuliert sie Personalentwicklungsbedarfe für ihren Bereich wie auch für einzelne Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und setzt zielgerichtet Personalentwicklungsmaßnahmen um. Sie zeigt Entwicklungspotenziale auf und fördert ihre Beschäftigten.

Bezüglich der Selbstentwicklungskompetenz haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion. Im Leitbild heißt es: „Sie (Anm. die Führungskräfte) können uns mit ihrer hohen Motivation und ihrer Selbstreflexion, die die Wahrnehmung eigener Weiterbildungsbedarfe zulässt, als Vorbild dienen.“

Die zentrale Personalentwicklungsberatung in der Abteilung VD unterstützt die Führungskräfte, indem sie die erforderlichen [PE-Instrumente](#) zur Verfügung stellt und die Führungskräfte bei Bedarf berät.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

In unserem Leitbild heißt es: „Jede und Jeder arbeitet an sich“.

Personalentwicklung fordert von jeder Beschäftigten bzw. jedem Beschäftigten Engagement, die Bereitschaft, die berufliche Handlungsfähigkeit zu erhalten sowie auszubauen und die eigenen Vorstellungen und Vorschläge –ggf. Problemlagen– zu kommunizieren. Jede bzw. jeder Beschäftigte ist angehalten, Chancen und Möglichkeiten zur eigenen beruflichen Entwicklung zu nutzen und den weiteren Werdegang im Dialog mit der Führungskraft zu gestalten. Aus diesem Grund sollte PE nicht ausschließlich als Dienstleistungsangebot, sondern eher als Gemeinschaftswerk verstanden werden.

Zentrale Personalentwicklungsberatung

Die zentrale Personalentwicklungsberatung stellt die operativen Umsetzungskonzepte zur Verfügung, unterstützt bei der Umsetzung, überprüft deren Anwendung und evaluiert sie. Sie unterstützt die Beschäftigten bei den konkreten Personalentwicklungsaufgaben indem sie die Beschäftigten in allen Fragen der PE, der Aus- und Fortbildung sowie der Organisationsentwicklung berät und sich für Chancengleichheit bei Personalentscheidungen einsetzt.

Strategische Ziele

Ziele der Personalentwicklung

Strategische Ziele der Personalentwicklung sind

eine leistungsstarke, funktions- und innovationsfähige Senatsverwaltung für Finanzen zu erhalten durch

- a) **leistungsfähige, motivierte, gesundheitsorientierte und zufriedene Beschäftigte, die ihre Aufgaben zielorientiert, effizient, kooperativ und eigenverantwortlich erfüllen sowie**
- b) **eine wertschätzende, transparente, konfliktfähige, partizipative und kompetente Führung.**

Handlungsfelder

Die nachfolgend beschriebenen Handlungsfelder zur Umsetzung der o. g. Ziele ergeben sich aus den Zielvorgaben des Senats (z. B. den landesweiten Leitlinien der Personalentwicklung) und der parlamentarischen Gremien, dem Leitbild der Senatsverwaltung für Finanzen und dem internen Diskussionsprozess zur Personalentwicklung.

Attraktiver Arbeitgeber / Personalrekrutierung

Ziel ist es, unser vielfältiges Aufgabenspektrum, unsere spannenden Themenfelder sowie die Rahmenbedingungen unserer Arbeit nach außen attraktiv darzustellen.

Unser Leitbild

Im Ressort Finanzen sollen Beschäftigte gern und motiviert arbeiten. Außenstehende Bewerberinnen und Bewerber kennen die Rahmenbedingungen unserer Arbeit und die Werte der Zusammenarbeit und sollen für eine Tätigkeit im Ressort gewonnen werden.

Die handlungsleitenden Werte der Zusammenarbeit miteinander sowie mit unseren verwaltungsinternen und externen Kunden wurden in unserem Leitbild definiert. Sie sind als Anspruch zu verstehen, insbesondere wenn sie bisher noch nicht gelebt wurden. Beschäftigte können sich darauf berufen. Bei Fragen zum Umgang mit dem Leitbild unterstützen dezentral als Leitbildkontakt benannte Personen.

Unser Leitbild ist im [Intranet](#) und im [Beschäftigtenportal](#) veröffentlicht.

Unsere Willkommenskultur/Willkommensmappe

Ein wertschätzender Umgang mit Kolleginnen und Kollegen beginnt bereits beim „Willkommen heißen“. Die Senatsverwaltung für Finanzen begrüßt neue Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter durch

1. die Ankündigung im Beschäftigtenportal unter der Rubrik „Personalnachrichten“ durch die Büroleitung,
2. die Übergabe einer Willkommensmappe am ersten Arbeitstag mit einem Begrüßungsschreiben der Staatssekretärin bzw. des Staatssekretärs und ersten wichtigen Informationen (z. B. Organigramm, Leitbildflyer, Informationsblatt),
3. den Hinweis auf den „[Wegweiser für neue Beschäftigte in der SenFin](#)“ im Beschäftigtenportal (Darstellung aller wichtigen organisatorischen Angelegenheiten innerhalb der SenFin, um den neuen Kolleginnen und Kollegen den Einstieg zu erleichtern),
4. die Einrichtung einer Gruppe für Nachwuchskräfte im Beschäftigtenportal zum Austausch untereinander.

Unsere Verabschiedungskultur

Neben der Begrüßung von neuen Beschäftigten ist auch die Verabschiedung von Kolleginnen und Kollegen wichtig. Aus diesem Grund wurde eine Handlungshilfe zur Verabschiedungskultur und zum Kontakthalteprogramm erstellt, die Hilfestellungen in der Phase der Veränderung gibt. Dabei werden verschiedene Fallgestaltungen des Abschiedes berücksichtigt (z. B. aufgrund des Ausscheidens aus dem aktiven Dienst, vorübergehenden Verlassens der Behörde aufgrund von Elternzeit u. a.). Auch die verbleibenden Kolleginnen und Kollegen erhalten Vorschläge für eine wertschätzende Verabschiedung. Die Handlungshilfe ist im Beschäftigtenportal zu finden.

Unsere Personalrekrutierung (Assessment-Center)

Strukturierte Auswahlverfahren ergänzen die dienstlichen Beurteilungen, die das maßgebliche Auswahlkriterium in Stellenbesetzungsverfahren sind. Sie ermöglichen eine anforderungsgerechte sowie objektive und damit qualifizierte Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Durch nachvollziehbare Kriterien werden die Transparenz und Akzeptanz der Auswahlentscheidung erhöht. Die Auswahl für die Ebenen der Abteilungs- und Referatsleitung erfolgt mittels gruppenbezogener Auswahlverfahren. Für die Ebene der Koordinatorinnen bzw. Koordinatoren werden mindestens strukturierte Interviews durchgeführt, die um Präsentations- oder Arbeitsaufgaben ergänzt werden sollten.

Unser Audit Beruf, Familie und Pflege

Zur Unterstützung einer familienbewussten Verwaltungskultur und eines attraktiven Arbeitgeberimages nimmt unsere Senatsverwaltung seit 2011 an den Auditierungsverfahren der berufundfamilie gGmbH teil.

Aus diesem Prozess heraus ergeben sich umfangreiche Maßnahmen zur besseren [Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege](#). Dazu zählen die Belegplätze in einer Kita in räumlicher Nähe zur Senatsverwaltung, die flexible Arbeitszeit sowie die alternierende Telearbeit und der damit verbundenen IT-Anbindung des heimischen Arbeitsplatzes.

Für Beschäftigte, die aus unvorhergesehenen Gründen ihr Kind betreuen müssen, wurde ein Eltern-Kind-Büro eingerichtet. Die Reservierung erfolgt über das Beschäftigtenportal.

Zur besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege darf die familien- bzw. pflegebedingte Inanspruchnahme der zur Verfügung stehenden Maßnahmen (z.B. Teilzeit, Erziehungsurlaub, Sonderurlaub) nicht zu einer Beeinträchtigung der beruflichen Weiterentwicklung (z.B. in Auswahlgesprächen) führen.

Flexible Arbeitszeit und alternierende Telearbeit

Unter Berücksichtigung der in den Abteilungen festgelegten Mindestbesetzungstärken für die Servicezeiten, können alle Beschäftigten ihre Arbeitsleistung innerhalb der Rahmenzeiten (derzeit montags bis donnerstags in der Zeit zwischen 6.00 bis 19.30 Uhr und freitags von 6.00 bis 19.00 Uhr) erbringen. Jede bzw. jeder Beschäftigte verfügt über ein Arbeitszeitkonto, auf dem Zeitguthaben und Minderzeiten zulässig sind. Die flexible Arbeitszeit ist in der [DV Flex](#) geregelt.

Nach der [DV Telearbeit](#) kann die Arbeitszeit unter bestimmten Voraussetzungen teilweise (alternierend) in einer durch Vereinbarung bestimmten außerbetrieblichen (meist häuslichen) Arbeitsstätte erbracht werden.

Gesundheitsmanagement

Betriebliche Angebote

Jeder Dienstkraft wird bis zu einer Stunde Dienstzeit pro Woche zur Teilnahme an [Angeboten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements](#) gewährt. Zum Angebot gehören neben umfangreichen Präventionskursen (z. B. Rückenschule, Massagen, Laufgruppen, etc.) auch Vorträge, die das Wissen um gesundheitliche Themen erweitern (z. B. zu gesunder Ernährung). Zudem wird das Thema Pflege von Angehörigen behandelt.

Durch gemeinschaftliche Aktionen im Rahmen des Gesundheitsmanagements (z. B. jährlicher Staffellauf, gemeinsame Teilnahme an externen Veranstaltungen, Durchführung von Gesundheitswochen, etc.) werden das Miteinander und das Wohlbefinden aller Beschäftigten weiter erhöht.

Regelmäßige Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterbefragungen

In Abständen von ca. 5 Jahren werden anonyme, gesundheitsorientierte Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Die Erkenntnisse hieraus helfen, die Arbeitssituation und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu verbessern. In Workshops werden Maßnahmenpläne erarbeitet.

Ziel: Die nächste Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterbefragung findet 2018 statt.

Betriebliche Sozialberatung

Beschäftigte haben die Möglichkeit, bei psychosozialen Notlagen, dienstlichen oder privaten Konflikten die Sozialberatung bei der Senatsverwaltung für Justiz anonym und kostenlos in Anspruch zu nehmen. Das ausführliche [Angebot der Sozialberatung](#) ist auf der Seite der SenJustVA einzusehen.

Die Vorgehensweise und Begleitung bei Suchterkrankungen regelt eine Dienstvereinbarung Sucht (derzeit verhandelt).

Resilienzförderung

Individuelle Resilienzfaktoren wie Stressresistenz, Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Zielorientierung können mit einem webbasierten „Online-Resilienz-Coach“ durch Stärkung der Widerstandskraft und Belastungsfähigkeit trainiert werden.

Es stehen spezielle Wissenseinheiten und Übungen zu den Bereichen „Freiräume schaffen“, „Entspannen und Genießen“ und „Positives Denken“ zur Verfügung, die die Beschäftigten über ein Web-Portal bei Bedarf jederzeit freiwillig, flexibel und anonym anwenden können. Die Übungen sollen bewusst für eine kurze Pause genutzt werden.

Der Online-Coach steht unter dem Link www.resilienzcoach-berlin.de und dem Nutzernamen „SenFin-User“ zur anonymen Anwendung zur Verfügung.

Chancen und Geschlechtergerechtigkeit

Diversity

Ziel des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) ist es, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Der Dienstherr bzw. öffentliche Arbeitgeber hat Beschäftigte vor Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz zu schützen und vorbeugende Maßnahmen zu ergreifen.

Im Hinblick auf den kulturellen und sozialen Wandel in Deutschland gewinnen die Akzeptanz und der richtige Umgang mit einer zunehmend heterogener werdenden Gesellschaft für die öffentliche

Verwaltung immer mehr an Bedeutung, und dies in zweierlei Hinsicht: als Arbeitgeber für ihre Beschäftigten und als Dienstleister für die Bürgerinnen und Bürger.

Geplante Aktivität: Um die Senatsverwaltung für Finanzen auf die Herausforderungen einer wachsenden Vielfalt vorzubereiten, ist der Aufbau eines funktionierenden Diversity-Managements innerhalb der Behörde geplant. Es werden entsprechende Strategien und Maßnahmen entwickelt, die der Information, Sensibilisierung und der Unterstützung der Beschäftigten dienen sollen. Die Diversity-/Diversitäts-Kompetenz bei den Dienstkraften – insbesondere bei den Führungskräften – wird gestärkt und die Nutzung der kulturellen Vielfalt ermöglicht.

Frauenförderung / Gleichstellung von Männern und Frauen

Die Gleichstellung und die Vorgaben des Landesgleichstellungsgesetzes (LGG) sind bei der Personalpolitik und Personalführung durch alle betroffenen Ebenen zu beachten und demnach integraler Bestandteil der PE. Die Gleichstellung von Mann und Frau, die Förderung von Frauen zum Abbau von Unterrepräsentanzen und die Unterstützung der beruflichen Entwicklung der weiblichen Beschäftigten ist Aufgabe aller Führungskräfte im Rahmen ihrer Personalverantwortung. Unterrepräsentanzen bestehen dann, wenn in Vorgesetzten- oder Leitungsfunktionen, in einer Besoldungs- oder Entgeltgruppe mehr Männer als Frauen beschäftigt sind. Maßgeblich für die Betrachtung ist die dem Frauenförderplan zugrundeliegende Organisationseinheit.

Der jeweils [aktuelle Frauenförderplan](#) enthält konkrete Ziele. Zentral wird die Frauenförderung durch die Bereitstellung von PE-Instrumenten, frauenspezifische Fortbildungen sowie Beratungsangeboten unterstützt. Jährlich findet eine Gleichstellungskonferenz statt.

In den Bereichen und Funktionen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, sind sie unter Beachtung des Leistungsprinzips besonders zu fördern. Bei Stellenausschreibungen werden Frauen ausdrücklich angesprochen, wenn Unterrepräsentanzen in diesem Bereich bestehen.

Maßnahmen zur Frauenförderung erstrecken sich u. a. auf die Bereiche Personalauswahl, Beförderung / Höhergruppierung, Rotation / Hospitation und Fortbildung. Für weitere Inhalte wird an dieser Stelle auf den aktuellen Frauenförderplan verwiesen.

Zur Sicherstellung und Förderung der Gleichstellung werden auch genderbezogene Statistiken genutzt (z. B. für Regelbeurteilungen).

Da in vielen Entgelt- und Besoldungsgruppen bereits eine Geschlechterparität erreicht ist, sollte künftig verstärkt auch der Blickwinkel auf einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis in den Organisationseinheiten liegen.

Gender Mainstreaming (GM)

Gender Mainstreaming als politisches Leitprinzip zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern ist eine präventive Handlungsstrategie der Gleichstellungspolitik. Die grundsätzliche Einbeziehung in alle Politikfelder soll Akteure befähigen, durchgängig genderkompetent – also diskriminierungsfrei – zu handeln. Alle politischen und administrativen Maßnahmen sind vorausschauend dahingehend zu überprüfen, ob und wie sie sich auf die Lebensrealitäten von Frauen und Männern auswirken. Da Frauen und Männer oft unterschiedliche Erfahrungen, Sichtweisen und Verhal-

tensstrategien haben, muss dieser Umstand gleichermaßen in die Gestaltung von Arbeitsumfeld sowie Arbeitsabläufen aber auch in etwaige Entscheidungsprozesse einfließen.

Das Fachwissen und die Sensibilität für Gender (Mainstreaming)-Aspekte werden in der jährlichen Gleichstellungskonferenz erweitert. Für Führungskräfte bestehen geeignete Fortbildungsangebote am IVM Berlin.

Die Genderbeauftragte unserer Verwaltung ist eine Funktion, die bei der Abteilung VD angesiedelt ist. Im Rahmen ihrer Tätigkeit berät, initiiert und begleitet sie die Vorhaben des Hauses und ist landesweit vernetzt.

Behindertengerechte PE / Barrierefreiheit

Die Integration, Beschäftigung und Förderung von behinderten Dienstkräften und von Behinderung bedrohten Beschäftigten sind besonders wichtige gesellschafts- und sozialpolitische Aufgaben und Bestandteile der PE. Die Schwerbehindertenquote² im Ressort Finanzen betrug im Jahr 2016 10,46 %. Menschen mit Behinderungen sollen entsprechend ihren Fähigkeiten, Kenntnissen und ihres Leistungsvermögens eingesetzt werden. Dazu sind im Einzelfall die besonderen Förder- und Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln, barrierefreie Rahmenbedingungen zu schaffen und abgestimmte Fördermaßnahmen (z. B. spezielle Weiterbildungen) zu entwickeln. Führungskräfte können an speziellen Schulungen zum Thema „Schwerbehindertenfürsorge“ an der Verwaltungsakademie Berlin (VAk) teilnehmen.

Die Beauftragte des Arbeitgebers nach § 98 SGB IX ist Frau Lindemann, VD D 17. Für Beratungen im Einzelfall können die Schwerbehindertenvertreterin, Frau Altenburg (SBV), oder ihre Vertreterinnen, Frau Herrmann, III C 13, oder Frau Herold, II A 12 aufgesucht werden. Sofern Anträge, z. B. auf persönliche Hilfsmittel, Merkzeichen, Parkplätze etc. beabsichtigt sind, empfiehlt sich eine vorherige Beratung durch die Schwerbehindertenvertreterin oder die Beauftragte des Arbeitgebers.

Handlungsgrundlagen sind neben der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen (BRK) und dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) u. a. das SGB IX und auch andere rechtliche Vorgaben, wie bspw. das Landesgleichberechtigungsgesetz (LGBG) und die Verwaltungsvereinbarung „Integration behinderter Menschen“.

Wissensmanagement

Die altersbedingten Personalabgänge unserer Verwaltung betreffen auch Führungskräfte und Spezialistinnen und Spezialisten in Schlüsselfunktionen. Dem Wissensverlust wird mit einem systematischen Wissensmanagement entgegengewirkt. Der Handlungsleitfaden zum Wissens- und Erfahrungstransfer in der Senatsverwaltung für Finanzen soll Führungskräften beim konkreten Vorgehen unterstützen, wenn Beschäftigte geplant ausscheiden, damit das vorhandene Wissen bewahrt werden kann.

Zu unterscheiden sind zwei Arten des Wissenstransfers: der standardisierte und der individuelle Wissenstransfer. Beide Verfahren haben das Ziel, u. a. die eigenen Erfahrungen zu dokumentieren. Der Unterschied ist, dass beim individuellen Verfahren der Wissenstransfer in einem Dialogverfah-

² Amtliche Anzeige 2016 ggü. der Agentur f. Arbeit nach § 80 (2) SGB IX

ren begleitet wird. In beiden Verfahren wird eine, speziell für diese Bedürfnisse entwickelte, Aufgabenmappe erstellt.

Das Referat VD B ist Ansprechpartner bei Fragen zum Thema Wissensmanagement und -transfer. Die Dienstkräfte werden mit den Zielen und Maßnahmen des Wissensmanagements und den Instrumenten des Wissenstransfers vertraut gemacht.

Die Informationen zur Beantragung der Förderung (z. B. auf Stellendoppelbesetzungen, Antrag auf Wissenstransfer, Seniorexpertinnen bzw. Seniorexperten u. a.) erhalten Sie im Bereich VD B 1.

Der [Handlungsleitfaden und die Aufgabenmappe](#) sind in der Dokumentensammlung im Beschäftigtenportal hinterlegt. Weitere Informationen sind im [landesweiten Wissensportal](#) im Intranetauftritt der SenFin abrufbar.

Kontinuierliche Qualifizierung

Der Begriff „Qualifizierung“ umfasst sowohl Fortbildungen als auch Weiterbildungen. Die „Qualifizierung“ dient dem Erhalt, dem Aufbau sowie dem Ausbau fachlicher und außerfachlicher Kompetenzen, die für die Bewältigung von beruflichen Anforderungen erforderlich sind. In einer Weiterbildung werden zusätzliche Qualifikationen erworben. Sie endet in der Regel mit einem Abschluss, welcher der Beschäftigten bzw. dem Beschäftigten ermöglicht, sich neue Berufsfelder zu erschließen.

Die Fortbildung ist hingegen ein personen- oder zielgruppenbezogenes Qualifizierungsinstrument, welches im Zusammenhang mit der derzeit ausgeübten Tätigkeit steht und der Aktualisierung der fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen des erlernten Berufes dient. Hier bietet die VAK Berlin, als zentrale Aus- und Fortbildungseinrichtung der öffentlichen Verwaltung des Landes Berlin, den Beschäftigten ein umfassendes Angebot für nahezu alle Tätigkeitsbereiche.

Der [Fortbildungsbereich](#) organisiert auch eigene Veranstaltungen und bindet bei hausspezifischen Themen interne oder externe Dozentinnen und Dozenten.

Der individuelle Fortbildungsbedarf sollte im Jahresgespräch ermittelt werden, in dem das Anforderungsprofil sowie das persönliche Fähigkeitsprofil der bzw. des Beschäftigten miteinander verglichen werden. Ein entsprechender Fortbildungsbedarfsmeldebogen ist im Leitfaden für die Jahresgespräche vorhanden.

Verantwortlich für die Organisation von Fortbildungen, sei es individueller Fortbildungsbedarf, gruppenbezogener Fortbildungsbedarf oder organisationsübergreifender Fortbildungsbedarf, ist der Koordinationsbereich VD D 1. Aktuelle interne Fortbildungsangebote sind im Beschäftigtenportal unter „Information/Veranstaltungen“ hinterlegt.

Fortbildungsanträge sind nach erfolgreicher Pilotierung künftig unter Nutzung der [e-VAK](#) und der Fortbildungs-App zu stellen. Damit wird ein papierloser Workflow von der Anmeldung über die Beteiligung der Führungskraft bis zur Einladung und Ausdruck der Teilnahmebescheinigung ermöglicht.

Wirtschaftliche und Zielorientierte Aufgabenerledigung

Die Digitalisierung der Arbeitswelt, die durch das E-Governmentgesetz Berlin (EGovG Bln) vom 30. Mai 2016 eine rechtsverbindliche Wirkung entfaltet, stellt die gesamte Berliner Verwaltung in den nächsten Jahren vor eine große Herausforderung. Dabei wird unter anderem das Ziel verfolgt, alle Verwaltungsverfahren und Verwaltungsabläufe zu digitalisieren und als medienbruchfreie Prozesse bürger- u. benutzerfreundlich sowie transparent elektronisch zur Verfügung zu stellen.

E-Akte und Beschäftigtenportal

Um die Prozesse innerhalb der Organisation zu vereinfachen und digital abzubilden, wurden in der SenFin die [E-Akte](#) und ein Beschäftigtenportal implementiert. Damit sind zwei wesentliche Werkzeuge vorhanden, die für die Umsetzung der Anforderungen des Berliner E-Government-Gesetzes erforderlich sind.

Geschäftsprozessoptimierungen

Die vollständige elektronische Abwicklung der Verwaltungsabläufe setzt voraus, dass Prozesse identifiziert, modelliert, optimiert und digital abgebildet werden. So können beispielsweise schon Urlaubsanträge über eine „UrlaubsApp“ mit den erforderlichen Genehmigungen elektronisch abgewickelt werden. Sitzungsraumbuchungen, Materialbestellungen und Fortbildungsanträge sind weitere Prozesse, die bei SenFin digital realisiert wurden. In den nächsten Jahren werden sukzessive weitere Prozesse folgen.

Einer der wichtigsten Aspekte bei der Umsetzung der Digitalisierung sind dabei die Beschäftigten. Es ist unabdingbar, die Mitarbeiterinnen bzw. die Mitarbeiter auf die Digitalisierung vorzubereiten und mitzunehmen, damit sie den anstehenden Veränderungen offen gegenüberstehen und sie als Chance verstehen.

Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräfteentwicklung

Die Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräfteentwicklung richtet sich an den strategischen und operativen Verwaltungsaufgaben sowie an den erwarteten Personalführungsaufgaben aus. Die Anforderungen sind in den Anforderungsprofilen enthalten. Führungskompetenzen sind z. B. Ziel- und Ergebnisorientierung, Organisationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Präsentationsfähigkeit sowie strategisches und konzeptionelles Denken.

Die Senatsverwaltung für Finanzen macht sich die landesweit diskutierten 5 Kernkompetenzen

- Personalentwicklungskompetenz,
- Strategische Kompetenz,
- Innovationskompetenz,
- Selbstentwicklungskompetenz sowie
- Repräsentations- und Netzwerkkompetenz

für die hier existierenden Führungsebenen Abteilungsleitung, Referatsleitung, Koordinator/inn/en sowie für den Führungskräftenachwuchs zu eigen.

Ergänzend dazu ergeben sich aus unserem Leitbild außerdem noch die folgenden Kompetenzen:

- Lernfähigkeit,
- die Fähigkeit zum Umgang mit Veränderungen.

Weiterhin ist der Anspruch formuliert, Führungskräfte sollen als Vorbild dienen.

Die Personalentwicklungsmaßnahmen, insbesondere Fortbildungsmaßnahmen, sollen diese Kompetenzen unterstützen und ausbauen.

Geplante Aktivität: Im Jahr 2017 wird ein Führungskräfteentwicklungskonzept erarbeitet. Grundlage dafür ist die Überarbeitung der Master-Anforderungsprofile. Hierzu sollen hauseinheitlich die Gewichtungen und Operationalisierungen der neuen Kernkompetenzen abgestimmt werden.

Das Führungskräfte-Entwicklungskonzept soll weiterhin Aussagen zu Qualifikationsstandards je Führungsebene sowie Aussagen zum Bildungscontrolling/Transfersicherung von PE-Maßnahmen enthalten. Außerdem sollen die konkreten Bildungsangebote (Seminare) für die einzelnen Führungskräfteebenen fortgeführt werden.

Geplante Aktivität: Beginnend ab dem Jahr 2017 und in den Folgejahren werden geeignete Leitbildworkshops angeboten. Führungskräfte haben die Möglichkeit sich mit dem Leitbild und dessen Wertaussagen vertrauter zu machen und sich darüber auszutauschen, um mit einem wertegeleiteten Führungsverhalten ihrer Vorbildfunktion noch mehr gerecht werden zu können.

Geplante Aktivität: Für Führungskräfte soll künftig eine Potenzialanalyse mit externer Begleitung auf freiwilliger Basis angeboten werden. Führungskräfte können so unabhängig von der Personalentwicklungsplanung der jeweiligen unmittelbaren Führungskraft eine Einschätzung von Dritten erhalten. Die Potenzialanalyse richtet sich an den Anforderungen der jeweiligen Funktionsebene der Zielgruppe aus. Die spätere Zielrichtung und die Intensität der Förderung hängt von dem Ergebnis ab. Sie kann sich daher auch auf die jeweils nächste Funktionsebene beziehen. Hierdurch werden die Abteilungen bei der Entwicklung und Identifizierung von Führungspotenzialen unterstützt. Die Potenzial AC's sollen eine detaillierte Rückmeldung zu persönlichen Stärken / Schwächen und eine Standortbestimmung ermöglichen, aus der zielgenaue Fördermöglichkeiten abgeleitet werden.

Nach § 19 LfbG sind beamtete Führungskräfte verpflichtet, mindestens alle zwei Jahre in Abstimmung mit der für Personalentwicklung zuständigen Stelle an Maßnahmen der Führungskräftequalifizierung teilzunehmen, insbesondere für das Feld der sozialen Kompetenz und des Führungsverhaltens. Tarifbeschäftigten Führungskräften wird angeboten, sich ebenso fortzubilden. Das Berichtswesen zu Fortbildungen zum Zwecke des Kostencontrollings und der Gleichstellung (Quartalsmeldungen) soll auch hinsichtlich dieser Anforderungen ausgewertet und als Steuerungsinformation dienen.

Der Wissenserwerb durch Seminare bzw. Kurse oder Vorträge ist von dem sich anschließenden Kompetenzerwerb zu unterscheiden. Durch Qualifikationen wird zumeist theoretisches Wissen als Ausgangsbasis für die spätere Kompetenzausprägung erworben. Teilnahmezertifikate sagen aus, dass es sich um eine (formal) qualifizierte Führungskraft handelt. Kompetenzen bilden sich hingegen nur in der Praxis durch Anwendung des Wissens heraus. Damit Führungskräfte ihre Kompetenzen entwickeln können, sollen vielfältige Lernformen angeboten werden.

Einige der nachfolgend genannten PE-Instrumente unterstützen explizit die Kompetenzentwicklung von Führungskräften.

Förderung der Zusammenarbeit

Allen Beschäftigten steht ein persönlicher Bereich im Mitarbeiterportal zur Verfügung, der z. B. durch eigene Gruppen gestaltet werden kann. Dieser Bereich kann für dienstliche Abstimmungen oder den informellen Austausch genutzt werden.

Bei einer vorhandenen Bedarfslage in Teams (z. B. Kommunikationsprobleme, Veränderungen des Teamklimas, Auseinandersetzungen um Ressourcen, Umstrukturierungen, Rollen- oder Generationenwechsel) können mit Unterstützung der VAK Berlin oder der betrieblichen Sozialberatung ganztägig Teamtage angeboten werden. Neben klassischer Themenbearbeitung im Team mit Moderation ist auch ein Engagement-Tag möglich. Hier arbeitet ein Team einen halben bzw. einen ganzen Tag gemeinsam in einem gemeinnützigen Projekt und unterstützt so gesellschaftlich relevante Bereiche.

Im Rahmen der Vortragsreihe „E-Motion-Wissen bewegt“ stellen sich einmal im Quartal Bereiche des Hauses der internen Mitarbeiterschaft vor.

Zur Förderung des Betriebsklimas findet jährlich ein Betriebsausflug statt. In den vergangenen Jahren fand auf Einladung der Leitungs- und Führungskräfte auch ein Hoffest statt.

PE-Instrumente

Anforderungsprofile (AP)

Ein [Anforderungsprofil](#) gem. § 6 (3) VGG benennt die formalen sowie die wichtigsten fachlichen und außerfachlichen Anforderungen eines konkreten Arbeitsgebietes bzw. Dienstpostens. Außerdem sind die Ausprägung der Anforderungen und die jeweiligen beobachtbaren Merkmale (sog. Operationalisierungen) enthalten. Das AP wird losgelöst von der Person des Dienstposteninhabers ermittelt. Die Anforderungen entsprechen dem Statusamt, das der Funktion zugeordnet ist.

Anforderungsprofile bilden die Grundlage jeder systematischen Personalentwicklung und der gezielten Personalauswahl. Sie sind Grundlage der Jahresgespräche und der Qualifizierungsplanungen. Ebenso sind Ausschreibungen, Beurteilungen und Auswahlverfahren an den Anforderungsprofilen ausgerichtet.

Anforderungsprofile werden bei organisatorischen Veränderungen angepasst und überarbeitet.

Für den allgemeinen Verwaltungsdienst existieren auf Basis der aktuellen Beurteilungsvorschriften Masterprofile für

- Abteilungsleiterinnen bzw. -leiter,
- Referatsleiterinnen bzw. -leiter,
- Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Operationalisierungen der außerfachlichen Kompetenzen sind beispielhaft genannt und können entsprechend den Erfordernissen der jeweiligen Aufgabengebiete eingepasst werden. Hierfür steht ein Kompetenzkatalog zur Verfügung. Für jedes Aufgabengebiet soll ein Anforderungsprofil vorliegen.

Geplante Aktivität: Nach der Veröffentlichung der Beurteilungsvorschriften für den allgemeinen Verwaltungsdienst (AV-BAVD) sollten die Master-Anforderungsprofile hinsichtlich der Basis- und der Führungskompetenzen überarbeitet werden. Führungskräfte der jeweiligen Ebenen werden hierbei in geeigneter Weise in die Diskussion eingebunden. Die Entscheidung über die Anforderungen obliegt den Abteilungsleiterinnen bzw. den Abteilungsleitern und der Leitungsebene.

Jahresgespräche

Die Jahresgespräche sind einmal jährlich von den Führungskräften anzubieten und ggfs. zu führen. Das Jahresgespräch ist abzugrenzen von der Alltagskommunikation sowie von Dienstbesprechungen, Konfliktgesprächen, Gesprächen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) sowie Feedbackgesprächen, die durch das Jahresgespräch **nicht ersetzt** werden können. Es ist Kernstück von aktiver, kommunikativer und mitarbeiterorientierter Führungsarbeit zum zielgerichteten Austausch in einem vertraulichen Vier-Augen-Gespräch u. a. über

- die berufliche Situation und das Arbeitsumfeld,
- die Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe und mit der Führungskraft,
- die Zielerreichung,
- die Analyse vorhandener Kompetenzen und Entwicklungspotenziale,
- Ziele und Wünsche der/des Beschäftigten,
- Aufgaben und Ziele für das kommende Jahr sowie
- absolvierte und geplante Personalentwicklungsmaßnahmen.

Das Jahresgespräch sollte dokumentiert werden. Weitere Informationen können dem [Leitfaden für die Jahresgespräche](#) entnommen werden.

Coaching

[Coaching](#) ist ein Angebot für Führungskräfte, das zum Ziel hat, die Selbstreflexion und die Selbststeuerung zu fördern, um eigene Lösungen zu entwickeln. Im Sinne der „Hilfe zur Selbsthilfe“ werden im Coaching u. a. verdeckte Ressourcen erkannt, benannt und damit nutzbar gemacht. Es stellt eine Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training dar.

Mit dem Coaching können Führungskräfte individuell, vertraulich und zeitlich begrenzt ein Beratungsangebot in Anspruch nehmen.

Die Anlässe zu einem Coaching können vielfältig sein z. B. :

- die eigenen Führungskompetenzen verbessern,
- als Reflexions- und Entscheidungshilfe bei aktuellen Anlässen,
- zur Rollenklärung als Führungskraft,
- zur Begleitung von Veränderungsprozessen bzw. neuen Herausforderungen,
- zur Unterstützung bei belastenden Arbeitssituationen und Konflikten.

Die Coachin bzw. der Coach hat eine neutrale und unabhängige Position. Dies wird durch die Inanspruchnahme eines durch das IVM Berlin vermittelten Coaches erreicht. Führungskräfte, die an einem Coaching interessiert sind, können sich vertrauensvoll an die Personalentwicklungsberatung der Senatsverwaltung für Finanzen (VD D 1) wenden.

Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter können für alle Anlässe einer psychosozialen Belastungssituation die betriebliche Sozialberatung bei der Senatsverwaltung für Justiz in Anspruch nehmen.

Führungskräfte-Feedback

Das Führungskräfte-Feedback als besondere Form der Mitarbeiterbefragung wird schriftlich (elektronisch) und anonym durchgeführt. Die Befragung ist für die unterstellten Beschäftigten freiwillig, nicht jedoch für die Führungskräfte. Das Führungskräfte-Feedback ist keine Beurteilung der Führungskraft im personalrechtlichen Sinne.

Ziele des Führungskräfte-Feedbacks sind,

- die Optimierung des eigenen Führungsverhaltens,
- eine Verbesserung der Kommunikation zwischen der Führungskraft und den Beschäftigten,
- konkrete Hinweise der unterstellten Beschäftigten zu erhalten, die zur Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen,
- die persönliche Entwicklung der Führungskraft zu fördern.

Für die gemeinsame Auswertungsveranstaltung der Führungskraft mit den Feedbackgeberinnen bzw. -gebern hat sich die Inanspruchnahme einer Moderation bewährt, die durch die Abteilung VD vermittelt wird.

Auf das [Konzept zur Umsetzung des Führungskräfte-Feedbacks](#) wird verwiesen. Das nächste Führungskräfte-Feedback für alle Führungskräfte ist im Jahr 2020 geplant.

Führungskräftezirkel

[Führungskräfte-Zirkel](#) sind regelmäßig stattfindende Treffen einer Gruppe von Führungskräften der gleichen Hierarchieebene, die intern moderiert werden. Das Treffen dient dem Erfahrungsaustausch und bietet durch die Teilhabe an den Erlebnissen bzw. Erfahrungen anderer Hilfe zur Selbsthilfe. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können in dem Zirkel praxisnah aktuelle Führungsthemen aufarbeiten, konkrete Fragestellungen einbringen und sich gegenseitige Unterstützung in problematischen Führungssituationen geben. Der Führungskräfte-Zirkel wirkt auch darauf hin, die kollegiale Unterstützung durch andere als selbstverständlichen Bestandteil einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zu erleben.

Für die Führungsebenen Referatsleitung und Koordination gibt es Führungskräftezirkel, die sich regelmäßig zu Führungsthemen austauschen. Die Themen werden durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingebracht und in der Regel in ca. 1 - 3 stündigen Sitzungen behandelt. Hierzu wurde die Methode der kollegialen Beratung zuvor geschult.

Bei Interesse an der Mitarbeit in einem bestehenden Zirkel oder in einem landesweiten Führungskräftezirkel können Sie sich an die zentrale Personalentwicklungsberatung, VD D 11, wenden.

KompetenzPLUS (K+)

Das KompetenzPLUS-Programm (K+) bietet jeder bzw. jedem Beschäftigten, der bzw. die die Teilnahmevoraussetzung (mindestens BesGr. A 12 oder EGr. A 11) erfüllt, die Möglichkeit einer individuellen Potenzialanalyse hinsichtlich der Stärken und Schwächen mit Bezug auf die mögliche Übernahme einer Führungsfunktion. Es bietet Gelegenheit, den eigenen Stand hinsichtlich der Führungskompetenzen zu bestimmen und weitergehenden Qualifizierungsbedarf zu erkennen und eigenverantwortlich in Abstimmung mit der jeweiligen Führungskraft zu planen. Das Programm besteht aus vier Modulen:

- eine Potenzialanalyse mit mehreren Beobachterinnen und Beobachtern als Ausgangsbasis für die Stärken / Schwächenanalyse ,
- individuelle Qualifizierungsempfehlungen,
- gemeinsame Qualifizierungsangebote wie spezielle Inhouse-Veranstaltungen oder Mentoring,
- Netzwerktreffen mit anderen K+-Teilnehmerinnen bzw. -teilnehmern.

Die Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer erhalten damit auch eine gezielte Vorbereitung für künftige AC-Situationen.

Jede K+-Teilnehmerin bzw. jeder K+-Teilnehmer erhält jährlich Gelegenheit, ein „Standortgespräch“ mit der Personalentwicklungsberatung zu führen.

Mentoring

Mentoring bezeichnet einen Wissenstransfer in persönlichen Beziehungen durch Begleitung und Beobachtung einer erfahrenen Person (Mentorin/Mentor). Diese gibt ihr Erfahrungswissen an eine Führungsnachwuchskraft (Mentee) weiter. Ein Ziel ist es, die oder den Mentee bei der persönlichen oder bei der beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Der Grundgedanke einer Mentoring-Beziehung besteht in der persönlichen Übergabe von Informationen im Rahmen einer in der Regel zeitlich befristeten Beziehung zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee. Das Mentoring basiert auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und Vertraulichkeit. Das Mentoring kann hausintern oder behördenübergreifend durchgeführt werden.

Die Programme werden von den jeweiligen Personalentwicklungsberaterinnen bzw. -beratern organisiert. Sie stehen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des KompetenzPLUS (K+) Programms offen, wenn die Teilnahme von den Führungskräften unterstützt wird.

Daneben können sich Dienstkräfte ab der BesGr. A 13 S für ein übergreifendes Mentoring-Programm der Berliner Verwaltung, das von der VAK Berlin angeboten wird, bewerben.

Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte, die Interesse an der Teilnahme an einem Mentoring haben, können sich an die Personalentwicklungsberatung, VD D 11, wenden.

Rotation

Personalrotation ist der gezielte, durch die Führungskraft bzw. eine übergeordnete Entscheidungsinstanz gesteuerte und geplante Prozess eines längerfristigen Kompetenzerwerbs auf einem anderen Arbeitsgebiet außerhalb der bisherigen Organisationseinheit. Das kann auch eine andere Behörde oder Dienststelle sein und ist in der Regel mit einer Umsetzung (oder Versetzung z. B. in ein

Finanzamt) verbunden. In der Regel erfolgt eine Nachbesetzung der Stelle der rotierenden Dienstkraft.

Rotation soll dazu beitragen, die Dienstkraft mit der Erweiterung des Wissens und der Kompetenzen zur Übernahme andersartiger oder höherwertiger (Führungs-)Aufgaben zu befähigen und damit die Verwendungsbreite zu erhöhen. Rotation trägt damit auch zur Innovationsfähigkeit unserer Verwaltung bei. Sie fördert weiterhin

- die Kommunikation und Vernetzung,
- die Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- ganzheitliche Sichtweisen,
- die Innovationsfähigkeit,
- die Aufstiegschancen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ausgangspunkt ist eine gezielte Karriere- bzw. Personalentwicklung, die in jeder Abteilung für die jeweiligen Dienstkräfte eigenständig erfolgt. Sie soll auf eine langfristig abgestimmte Verwendungsplanung zielen. Aufgrund der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung entscheiden die Abteilungen im Rahmen ihrer internen Planungsprozesse eigenständig über Zu- und Abgänge ihres Personals.

Die Abteilung III praktiziert die Personalrotation ihrer Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter mit den Finanzämtern.

Hospitation

[Hospitation](#) ist der zeitlich befristete Wechsel des Aufgabengebietes mit Rückkehr auf den bisherigen Arbeitsplatz unter Beibehaltung der bisherigen Stelleneinweisung. Es ist ein zielgerichtetes Personalentwicklungsinstrument mit dem zuvor definierte Ziele erreicht werden können. Der Zeitraum einer Hospitation kann 1 bis 6 Monate, im Einzelfall auch länger, dauern.

Das Angebot dient der Orientierung und dem Kennenlernen von Aufgaben in einem anderen Bereich und wird durchgehend betreut durchgeführt. Die Hospitation fördert

- die Kommunikation und Vernetzung,
- das Verständnis für die Arbeit anderer Bereiche,
- das Kennenlernen von kulturellen Unterschieden und
- die Klarheit über den Wunsch einer beruflichen Veränderung.

Hospitationswünsche sollten im Jahresgespräch mit der Führungskraft erörtert und schriftlich vereinbart werden. Bei der Akquisition geeigneter Hospitationsplätze kann die zentrale Personalentwicklungsberatung unterstützen. Für die eigene Recherche hausinterner Hospitationsstellen können Beschäftigte die [Hospitationsbörse](#) im Beschäftigtenportal nutzen.

Berufliche Aufstiegsmöglichkeiten

Für Tarifbeschäftigte werden an der VAK Berlin die Verwaltungslehrgänge I und II angeboten. Sie vermitteln Methoden und Fachkenntnisse und bereiten auf die Übernahme höherwertiger Tätigkeiten in der mittleren bzw. der gehobenen Funktionsebene des allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienstes vor. Der Zulassung ist eine Eignungsprüfung vorangestellt. Beide Lehrgänge sind modular aufgebaut und schließen mit entsprechenden Leistungsnachweisen zu jedem Modul ab.

Beamtinnen und Beamte der Laufbahngruppe 1, zweites Einstiegsamt, können jeweils an Aufstiegslehrgängen bzw. Qualifizierungslehrgängen zum Erwerb der Laufbahnbefähigung für Ämter der

nächsthöheren Laufbahngruppe teilnehmen, wenn die laufbahnrechtlichen Voraussetzungen vorliegen.

Beamtinnen bzw. Beamte der Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt, können zum Erwerb der Qualifikation für das zweite Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 zugelassen werden, wenn sie bestimmte formale Voraussetzungen erfüllen und erfolgreich an einem Auswahlverfahren teilgenommen haben und ein dienstliches Bedürfnis besteht.

Die Ausschreibungen der dafür zuständigen VAK werden den Führungskräften über die Büroleitungen bekannt gegeben und im Beschäftigtenportal eingestellt. Die Führungskräfte eruieren in den Jahresgesprächen Interessentinnen und Interessenten für Aufstiegsverfahren und klären das dienstliche Bedürfnis sowie die Unterstützung. Hierbei sollten bereits die formalen Voraussetzungen, die sich aus §§ 17, 18 und 25 LVO-AVD ergeben, beachtet werden. Zum Auswahlverfahren sollten nur besonders förderungswürdige Beamtinnen und Beamte gemeldet werden. Die Bewerberinnen und Bewerber können vor den jeweiligen Auswahlverfahren bzw. schriftlichen Eignungsprüfungen zur besseren Vorbereitung eine Beratung durch den Personalentwicklungsbereich in Anspruch nehmen. Auf Wunsch kann ein intern organisiertes Vorbereitungstraining vom Bereich VD D angeboten werden.

Beurteilungswesen

Das Beurteilungsverfahren für die Beamtinnen und Beamten des allgemeinen Verwaltungsdienstes richtet sich nach den Ausführungsvorschriften AV-BVVD vom 25.05.2010. Hierfür sind hausinterne Beurteilungshinweise erarbeitet worden. Der Personalrat SenFin hat der Anwendung des Beurteilungsverfahrens des allgemeinen Verwaltungsdienstes auch auf die Tarifbeschäftigten zugestimmt. Derzeit werden neue Vorschriften (AV BAVD) durch SenInnSportDS vorbereitet.

Für die Steuerbeamtinnen und -beamten richtet sich die Beurteilung nach den §§ 26 und 27 LfbG i. V. m. den Ausführungsvorschriften über die Beurteilung der Beamtinnen und Beamten der Laufbahnfachrichtung Steuerverwaltung des Landes Berlin (AV BVSt) vom 26.09.2013. Weitere Hinweise sind in dem Runderlass Pers-Nr. 36 vom 08.11.2013 sowie im Leitfaden zum Beurteilungsverfahren (Stand 11.12.2013) enthalten.

Die im [Beurteilungsverfahren](#) zu nutzenden Vordrucke sind in der Dokumentensammlung hinterlegt bzw. werden durch die Büroleitung zur Verfügung gestellt. Eine [vergleichende Kurzübersicht](#) mit den Beurteilungsstichtagen und über die zeitlichen Abläufe für die Orientierungs- und Beurteilungsgespräche finden Sie im Beschäftigtenportal.

Schlussbemerkung

Erfolgskontrolle und Transfersicherung

Die Kontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen obliegt derjenigen „Stelle“, die für die Personalentwicklungsmaßnahme bzw. für die Teilbereiche des Funktionszyklus verantwortlich sind. Das können z. B. die Führungskraft, der zentrale Personalentwicklungsbereich, externe Bildungsträger, interne/externe Dozentinnen und Dozenten u. s. w. sein.

Die Kontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen kann sich auf mehrere Ebenen im Funktionszyklus beziehen wie zum Beispiel:

- Zielkontrolle: Sind die Lernziele/Anforderungen in der Breite und Tiefe richtig bestimmt?,
- Inputkontrolle: Ist der Inhalt und der Weg richtig gewählt worden?,
- Lernfortschrittskontrolle: Prozesskontrolle während der PE-Maßnahme,
- Erfolgskontrolle am Ende der PE-Maßnahme in pädagogischer bzw. betriebswirtschaftlicher Sicht (Effizienz und Effektivität),
- Transferkontrolle als Überprüfung der Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz.

Für die Führungskraft empfiehlt es sich am Ende der (Einzel-)Maßnahme mit einer Erfolgskontrolle zu überprüfen, ob die mit der Bedarfsanalyse ermittelten und mit der Zielplanung konkretisierten Verbesserungspotenziale im Wissen, im Können, in den Fertigkeiten und im Verhalten lernend beseitigt wurden. Es sollte daher direkt nach der Maßnahme ein Gespräch erfolgen über die Aspekte des „Verstehens“, des „Begreifens“ und des „Könnens“, denn das ist die Voraussetzung einer späteren Umsetzung im Lernumfeld.

Zur Bewertung von PE-Maßnahmen, die zentral durchgeführt werden, können Meinungen und Einschätzungen von Akteuren dienen. Diese Fremdevaluierungen sind wichtige Rückmeldungen für Dozentinnen und Dozenten bzw. für die Personalentwicklungsberatung. Bei allen Inhouse-Fortbildungsveranstaltungen werden am Ende regelmäßig mittels Feedbackbögen Einschätzungen über Methoden, Trainerinnen / Trainer, Medien, Seminarunterlagen, Organisation und Rahmenbedingungen von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erhoben. Bei den zentral durchgeführten PE-Maßnahmen wird die Organisation und der Grad der Zielerreichung ebenfalls durch Befragung der Beteiligten beurteilt. Hierfür werden Umfragen im Beschäftigtenportal, Interviews oder schriftliche Feedbackbögen genutzt. Mit den gewonnenen Erkenntnissen können die entsprechenden PE-Instrumente ggf. optimiert und weiterentwickelt werden.

Geplante Aktivität: Ergänzend zu den berlinweiten Kennzahlen zum Personalmanagement sollen ab dem Jahr 2017 einzelne PE-Maßnahmen (Hospitationen, Führungskräfte-Feedback, Jahresgespräche) hinsichtlich ihrer Durchführung und Wirkung durch Befragungen evaluiert werden.

Transfersicherung:

Personalentwicklungsmaßnahmen sind erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn der Transfer des Gelernten auf die Arbeitssituation dauerhaft ist und nachhaltig anforderungsgerechte Leistungen sicherstellt. Daher sollte bereits während der PE-Maßnahme, spätestens aber zeitnah zur Rückkehr an den Arbeitsplatz in einem Gespräch zwischen den Beteiligten (Beschäftigte/Beschäftigter und Führungskraft) überlegt werden, wie der Lernerfolg und spätere Transfererfolg gefördert werden kann. Der Lerntransfer -insbesondere unterstützende Maßnahmen im Arbeitsumfeld- sollte gemeinsam geplant werden. Das können z. B. Maßnahmen wie

- die Durchführung von Folgeveranstaltungen,
- die Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter,
- die Verknüpfung mit Mentoring (bei Führung),
- der Austausch über eine Gruppe im Beschäftigtenportal,
- die Weitergabe des Gelernten als Multiplikator oder auch
- organisatorische Veränderungen sein.

Weiterhin wird empfohlen, dass die unmittelbare Führungskraft ca. 4 - 6 Wochen nach der Maßnahme eine systematische Transfersicherung in einem Nachbereitungsgespräch durchführt. Folgende Leitfragen können genutzt werden:

- In welchem Maße konnten die (im Planungsgespräch am ...) vereinbarten Umsetzungsziele erreicht werden?
- Sind die Inhalte der PE-Maßnahme für die tägliche (konkrete) Arbeitssituation von Nutzen?
- In welchem Maße können die Inhalte der PE-Maßnahme auch auf andere Problemfelder oder in neue Anwendungsbereiche übertragen werden?
- Ist das Ziel der dauerhaften Umsetzung des Gelernten im Arbeitsfeld erreicht?
- In welchem Umfang und mit welcher Maßnahme muss ggf. noch weiter unterstützt werden?

Evaluation, Kennzahlen

Im Rahmen des jährlichen Personalmanagement-Benchmarking werden zu folgenden PE-Instrumenten Kennzahlen erhoben:

- Anzahl der durchgeführten Jahresgespräche je Abteilung,
- Anteil der Aufgabengebiete mit Anforderungsprofilen,
- Anzahl der durchgeführten Qualifizierungen für Führungskräfte,
- Anteil der Beschäftigten, die an Qualifizierungen teilgenommen haben,
- Anzahl von Maßnahmen zur Erhöhung der beruflichen Mobilität (Hospitation),
- Anzahl durchgeführter Führungskräfte-Feedbacks,
- Anzahl der durchgeführten Wissenstransfers.

Das Produkt für alle zentralen Personalentwicklungsleistungen heißt „Personalentwicklungsservice: Personalentwicklungsservice als Beratung und Unterstützung der Mitarbeiter/innen, vorrangig der Führungskräfte. Erstellung und Umsetzung von PE-Konzepten“. Aufwände von Führungskräften im Rahmen von PE-Tätigkeiten sind nicht erfasst und werden auf den Gemeinkostenträger gebucht.

Weiterentwicklung

Dieses PE-Rahmenkonzept zeigt die im Jahr 2017 bestehenden und künftig erwarteten Personalentwicklungsbedarfe auf und wie wir diesen Handlungsbedarfen gerecht werden wollen.

Es erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und fordert alle Beschäftigten ausdrücklich auf, Ideen zu formulieren. Die Personalentwicklungsberatung möchte diese Anregungen nach Möglichkeit serviceorientiert aufgreifen.

Das Konzept wird jährlich aktualisiert.

Übersicht Handlungsfelder und Instrumente	
Handlungsfelder	Instrumente
attraktiver Arbeitgeber	Leitbild, Willkommens- und Verabschiedungskultur, Audit Beruf und Familie, Pflege
bedarfsgerechte Personalrekrutierung	Strukturierte Auswahlverfahren, Beurteilungen, Anforderungsprofile
Gesundheitsorientiertes Arbeiten fördern	Gesundheitsmanagement, Mitarbeiterbefragungen, Kurs- und Vortragsangebote, Sozialberatung, Resilienzcoach
Chancen und Geschlechtergerechtigkeit sicherstellen	Diversitystrategie, Frauenförderplan, Gleichstellungskonferenz, Frauenspezifische Fortbildungen, Gender Mainstreaming, behindertengerechte bzw. barrierefreie Personalentwicklung
Wissen bewahren und teilen	Wissenstransfer, Stellendoppelbesetzungen, Wissensportal
Kontinuierliche Qualifizierung ermöglichen	Jahresgespräche, Fortbildungen, Hospitation, Rotation
Wirtschaftliche und Zielorientierte Aufgabenerledigung	e-Government, e-Akte, Geschäftsprozesserhebung und -optimierung
Führungskräfteentwicklung	Führungskräftezirkel, Inhouse-Seminare, Führungskräfte-Feedback, Coaching, Beurteilungen
Führungsnachwuchskräfteentwicklung	KompetenzPLUS, Mentoring, Rotation, Hospitation, Aufstieg, Beförderungsqualifizierung
Zusammenarbeit fördern	Jahresgespräche, E-motion-Wissen bewegt, internes FoBi-Angebot, Teamtage

Anlage 2

Übersicht Zeit-Maßnahmeplan für 4 Jahre

2017	2018	2019	2020
Überarbeitung der Master-Anforderungsprofile sowie Erstellung eines Führungskräfteentwicklungskonzeptes	Kompetenz-Plus – Potenzialermittlung	Angebot Potenzialanalyse für Führungskräfte	flächendeckende Durchführung von Führungskräfte-Feedbacks
Leitbildfortbildungen für Führungskräfte	Leitbildfortbildungen für Führungskräfte		
Evaluation Führungskräfte-Feedback	Mitarbeiter/innenbefragung		
Evaluation Hospitationskonzept			
Entwicklung einer Diversitystrategie			
neuer Frauenförderplan 2018 - 2023			

Anlage 3

Übersicht der zuständigen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner

PE-Handlungsfeld / PE-Instrument	Name	Erreichbarkeit
Personalentwicklung, Diversity, Leitbild, Gesundheitsmanagement, Gleichstellung (Koordination)	Frau Rita Buth-Umlauf, VD D 1	Tel.: 9(0)20 – 2921; Rita.Buth-Umlauf@senfin.berlin.de
Personalentwicklungsberatung (Sachbearbeitung), PE-Instrumente	Herr Frank Mladek, VD D 11	Tel.: 9(0)20 – 2789 Frank.Mladek@senfin.berlin.de
Audit Beruf und Familie	Frau Alexandra Bücking, VD D Audit 1	Tel.: 9 (0)20- 2301 Alexandra.Buecking@senfin.berlin.de
Gesundheitsmanagement	Herr Thomas Weisenfeld, VD D 13	Tel.: 9(0)20 – 2328 Thomas.Weisenfeld@senfin.berlin.de
Fortbildung (örtl. Fortbildungsbeauftragte) Gender/Gleichstellung	Frau Stefanie Jung, VD D 16	Tel.: 9(0)20 – 3118 Stefanie.Jung@senfin.berlin.de
Diversity	Frau Sabrina Götzte, VD D 18	Tel.: 9(0)20 – 2035 Sabrina.Goetze@senfin.berlin.de
Resilienzcoach	Frau Carola Huhn, IV C 16	Tel.: 9(0)20 – 2911 Carola Huhn@senfin.berlin.de
Leitbild (Geschäftsstelle Leitbild)	Herr Marcus Kämpfe, VD D 15	Tel.: 9(0)20 – 2036 Marcus.Kaempfe@senfin.berlin.de
Wissensmanagement	Frau Kerstin Hamann	Tel.: 9(0)20 – 3148 Kerstin.Hamann@senfin.berlin.de
Elektronische Akte und Geschäftsprozessenerhebung/-betrachtung	Frau Anne Steinicke, VD B 11 und Frau Grit Perzynski, VD B 14	Tel.: 9(0)20 – 2026 Anne.Steinicke@senfin.berlin.de Tel. 9 (0)20-2014 Grit.Perszynski@senfin.berlin.de

<p>Beurteilungswesen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Allg. Vw Dienst - Steuerverwaltung 	<p>Herr Frank Mladek, VD D 11 Frau Heike Eggeling</p>	<p>Tel.: 9 (0)20-2789 Tel.: 9(0)20 –3163 Heike.Eggeling@senfin.berlin.de</p>
<p>Aufstiegsverfahren</p> <p>LfbGr. 2, 1. Einstiegsamt LfbGr. 2, 2. Einstiegsamt</p>	<p>Frau Stefanie Jung, VD D 16 Herr Frank Mladek, VD D 11</p>	<p>Tel.: 9(0)20 –3118 Tel. 9(0)20- 2789</p>

Impressum

Herausgeberin:

Senatsverwaltung für Finanzen

Abteilung VD

Stellenzeichen – VD D 11

Klosterstraße 59, 10179 Berlin

Ihr Ansprechpartner:

Frank Mladek – VD D 11 -

☎ 030/9020 (920) 2789

☎ 030/902028 (920) 2789

E-Mail: Frank.Mladek@senfin.berlin.de

FOTO: BILD: PHOTO-K / FOTOLIA.COM

© 05/2017