

IMPULS BERLIN

DIE LANDESWEITE

BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNG

Abschlussbericht | 06.05.2026

#PEP2030 
Landespersonal

BERLIN



Inhalt

1. Einleitung	2
2. Impuls Berlin – Das Besondere	2
3. Inhalte, Methode und Ergebnisdarstellung	3
4. Ergebnisse	3
4.1 Führung	3
4.2 Vertrauen	4
4.3 Anerkennung	4
4.4 Aufgabengestaltung	5
4.5 Gesundheit	6
4.6 Vision	6
4.7 Strategie	7
4.8 Digitale Technologien	7
4.9 Arbeitgeberattraktivität	8
4.10 Diversität	9
4.11 Zufriedenheit	9
5. Fokus: Arbeitsklima	10
5.1 Konzept und Aussage	10
5.2 Ergebnisse	10
6. Zusammenfassung und Empfehlungen	12
7. Viel Erkenntnis für die Zukunft	13

1. Einleitung

Mit Impuls Berlin wurde im Jahr 2025 mit folgenden Zielsetzungen ein Meilenstein für das Land Berlin gesetzt.

- **Wir wollen Arbeit zukunftsgerichtet gestalten – daher „Impuls Berlin“:** Die Befragung „Impuls Berlin“ bezieht alle Beschäftigten ein, um gezielt die Arbeitsbedingungen zu verbessern und die Verwaltung moderner und attraktiver aufzustellen.
- **Berlin als Vorreiter:** Mit Impuls Berlin hat unser Bundesland als eines der ersten öffentlichen Unternehmen eine **bundeslandesweite Beschäftigtenbefragung in Deutschland** durchgeführt, wie im Koalitionsvertrag 2022-2026 festgelegt.
- **Effizient:** Statt unterschiedlicher Beschäftigtenbefragungen in einzelnen Behörden gibt Impuls Berlin erstmals einen **validen Gesamtüberblick zu einem gemeinsamen Zeitpunkt** über die Arbeitssituation in den Behörden - und das mit insgesamt geringerem Aufwand und Kosten.
- **Berlin denkt langfristig:** Impuls Berlin ist wissenschaftlich fundiert und eng mit **PEP 2030** verknüpft. Das zeigt: Berlin handelt, weil es wichtig ist – für die Beschäftigten, für die Behörden und für die Zukunft unseres Landes.

2. Impuls Berlin – Das Besondere

Die Beschäftigtenbefragung Impuls Berlin zeichnet sich durch folgende Besonderheiten aus:

- **Die Beschäftigten werden gehört:** Die Ergebnisse liefern eine **fundierte Basis**, um durch eine evidenzbasierte Personalstrategie wirksam und verantwortungsvoll die Dinge zu verbessern, die den Beschäftigten wichtig sind.
- **Großes Interesse:** Insgesamt **26.942** Beschäftigte haben teilgenommen und damit gezeigt, dass sie ihre Stimme einbringen möchten – Berlin ist ihnen wichtig.
- **Über den Tellerrand:** Mit Impuls Berlin gehen wir in den Vergleich mit den Besten aus der privaten Wirtschaft und scheuen nicht den kritischen Blick. Viele Ergebnisse zeigen, dass die **Berliner Verwaltung besser ist als ihr Ruf**.
- **Die Richtung stimmt:** Impuls Berlin zeigt in einigen Themengebieten Potenziale auf, die das **PEP 2030 schon adressiert**. Das bestätigt den schon eingeschlagenen Weg!
- **Viel gelernt:** Alle Beschäftigten des Landes Berlin zu erreichen, ist nicht so leicht. Gerade in Sachen Kommunikation und Digitalisierung konnten wir **viel für die Zukunft mitnehmen**, um es beim nächsten Mal gleich besser zu machen.

3. Inhalte, Methode und Ergebnisdarstellung

Die Inhalte von Impuls Berlin waren Themen wie Führung, Vertrauen und Anerkennung, Aufgabengestaltung, Gesundheit, Vision und Strategie, digitale Technologien, Arbeitgeberattraktivität, Diversität und Zufriedenheit. Im Fokus stand darüber hinaus, das Arbeitsklima mit Ausprägung von Engagement und Energie der Beschäftigten zu erfassen.

Die Befragung erfolgte online und war von März bis September 2025 geöffnet. Alle Beschäftigten des Landes Berlin wurden eingeladen, ihre Einschätzungen und Ideen einzubringen.

Zu den oben genannten Inhalten werden die wichtigsten Ergebnisse in drei Abstufungen dargestellt: Stärken (Ergebnisse ≥ 65 , grün), Potenzialbereiche (Ergebnisse ≥ 50 , orange) und Handlungsfelder (Ergebnisse < 50 , lila). Darüber hinaus erfolgt jeweils eine Einordnung dieser Ergebnisse und erste Handlungsempfehlungen. Für das Thema Arbeitsklima gelten spezifische Abstufungen, die in Kapitel 5 erläutert werden.

4. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse von Impuls Berlin zu den Themenfeldern Führung, Vertrauen, Anerkennung, Aufgabengestaltung, Gesundheit, Vision und Strategie, digitale Technologien, Arbeitgeberattraktivität, Diversität und Zufriedenheit dargestellt. Je Thema werden auf Grundlage der Ergebnisse auf Landesebene Stärken, Potenzialbereiche und Handlungsfelder ausgewiesen. Bei den angegebenen Ergebnissen gelten jeweils hohe Werte als wünschenswert.

4.1 Führung

Stärken

- Schaffen von Freiräumen für eigene Ideen (69 von 100)
- Offenheit für neue Ideen (Wert: 68 von 100)
- Vertrauensvolle Beziehung zur direkten Führungskraft (Wert: 66 von 100)

Die Offenheit für neue Ideen, das Schaffen von Freiräumen und vertrauensvolle Beziehungen zu den Beschäftigten sind deutliche Stärken im Thema Führung. Sie bilden eine wichtige Basis und sollten bewahrt werden.

Potenzialbereich

- Positive Rückmeldungen bei guter Leistung (Wert: 62 von 100)
- Führung durch beispielhaftes Verhalten (Wert: 56 von 100)
- Klärung von Verantwortlichkeiten (Wert: 55 von 100)

Direkte Rückmeldungen durch Führungskräfte zu geleisteter Arbeit geben den Beschäftigten Orientierung und sind ein Aspekt, der weiter gestärkt werden kann. Dass Führungskräfte aktiv eine Vorbildrolle einnehmen und Verantwortlichkeiten klären, hat weiteres Potenzial.

Handlungsfelder

- Vermittlung eines interessanten Zukunftsbilds (Wert: 46 von 100)

Ein Handlungsfeld ist die Vermittlung eines interessanten Zukunftsbilds durch die Führungskräfte. Grundlage dafür ist der Dialog über die gemeinsame Ausrichtung und Vision.

4.2 Vertrauen

Stärken

- Ansprechen von Problemen und schwierigen Themen im Team (Wert: 66 von 100)

Auch schwierige Probleme oder Themen im Team ansprechen zu können, unterstreicht ein vertrauensvolles Miteinander und ist als Stärke einzuordnen.

Potenzialbereich

- Vertrauensklima im eigenen Arbeitsbereich (Wert: 64 von 100)

Das gegenseitige Vertrauen im Arbeitsbereich stellt eine wichtige Basis für gute Zusammenarbeit dar und kann weiter gestärkt werden.

Handlungsfelder

Bei dem Thema Vertrauen sind keine spezifischen Handlungsfelder auszuweisen.

4.3 Anerkennung

Stärken

Bei dem Thema Anerkennung sind keine spezifischen Stärken auszuweisen.

Potenzialbereich

- Gefühl der Anerkennung in der täglichen Arbeit (Wert: 64 von 100)

Voraussetzung für längerfristiges positives Engagement ist ein vorhandenes Gefühl der Anerkennung. Auch hier besteht Potenzial.

Handlungsfelder

Bei dem Thema Anerkennung sind keine spezifischen Handlungsfelder auszuweisen.

4.4 Aufgabengestaltung

Stärken

- Fokussiert bleiben, auch wenn Dinge nicht gut laufen (Wert: 71 von 100)
- Setzen von klaren Prioritäten in der täglichen Arbeit (Wert: 70 von 100)

Selbst fokussiert zu bleiben, auch wenn Dinge nicht gut laufen und klare Prioritäten bei der täglichen Arbeit zu setzen sind sehr relevante Aspekte, um auch unter schwierigen Bedingungen handlungsfähig und effektiv zu bleiben. Hier finden sich klare Stärken, die es zu erhalten gilt.

Potenzialbereich

- Selbständiges Treffen von kleineren Entscheidungen, ohne an höher stehende Personen verweisen zu müssen (Wert: 56 von 100)

Die Möglichkeit für Beschäftigte, auch kleinere Entscheidungen selbst treffen zu können, trägt zu einem Autonomie-Gefühl bei. Hier zeigt sich im Durchschnitt ein Wert auf mittlerem Niveau mit weiterem Potenzial.

Handlungsfelder

Bei dem Thema Aufgabengestaltung sind keine spezifischen Handlungsfelder auszuweisen.

Neutrale Kategorie

- Arbeit verlangt kreative Ideen oder Problemlösungen (Wert: 74 von 100)
- Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung (Wert: 57 von 100)
- Möglichkeit zur freien Wahl des Arbeitsorts (vor Ort bei der Arbeit, Telearbeit/Home Office, unterwegs...) (Wert: 33 von 100)

Die Interpretation der Ergebnisse in der neutralen Kategorie ist abhängig vom jeweiligen Kontext, daher keine Einordnung als Stärke, Potenzialbereich oder Handlungsfeld. Kreative

Ideen oder Problemlösungen kommen im Arbeitsalltag häufig zum Tragen. Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung sind gemäßigt ausgeprägt. Möglichkeiten zur freien Wahl des Arbeitsortes sind weniger stark vorhanden.

4.5 Gesundheit

Stärken

Bei dem Thema Gesundheit sind keine spezifischen Stärken auszuweisen.

Potenzialbereich

- Gefühl der Vitalität bei der täglichen Arbeit (Wert: 54 von 100)
- Aufmerksamkeit der Führungskraft für Gesundheitszustand (Wert: 53 von 100)
- Aktiv und energiegeladen bei der täglichen Arbeit (Wert: 52 von 100)
- Verantwortungsgefühl der Führungskraft für Gesundheit der Beschäftigten (Wert: 52 von 100)

Das persönliche Gesundheitsempfinden, sich bei der Arbeit vital, aktiv und energiegeladen zu fühlen, ist gemäßigt ausgeprägt. Hier befinden sich Potenziale, die u.a. über Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements verstärkt werden können. Sich als Führungskraft aufmerksam und verantwortungsbewusst in Bezug auf die Gesundheit der Beschäftigten zu zeigen, liegt ebenfalls im Potenzialbereich und kann weiterentwickelt werden.

Handlungsfelder

- Führungskraft als Vorbild in puncto Gesundheit (Wert: 47 von 100)

Führungskräfte sollten bestenfalls themenübergreifend eine Vorbildrolle in ihrer Organisation einnehmen - das schließt auch die Gesundheit mit ein. Die Ergebnisse zeigen, dass dieser Aspekt bislang eher weniger erfüllt und entsprechend eine Steigerung wünschenswert ist.

4.6 Vision

Stärken

Bei dem Thema Vision sind keine spezifischen Stärken auszuweisen.

Potenzialbereich

Bei dem Thema Vision sind keine spezifischen Potenziale auszuweisen.

Handlungsfelder

- Bekanntheit der Vision der eigenen Organisation (Wert: 46 von 100)
- Überzeugungskraft der Vision der eigenen Organisation (Wert: 45 von 100)
- Handlungsrelevanz der Vision der eigenen Organisation (Wert: 40 von 100)

Um das positive Potenzial einer Vision, die dem Engagement in einer Organisation eine Richtung gibt, voll auszuschöpfen, sollte diese bekannt, überzeugend und relevant für die tägliche Arbeit sein. Die Bewertungen der Beschäftigten zu diesen Aspekten zeigen sich als klares Handlungsfeld.

4.7 Strategie

Stärken

Bei dem Thema Strategie sind keine spezifischen Stärken auszuweisen.

Potenzialbereich

Bei dem Thema Strategie sind keine spezifischen Potenziale auszuweisen.

Handlungsfelder

- Bekanntheit der Strategie der eigenen Organisation (Wert: 43 von 100)
- Überzeugungskraft der Strategie der eigenen Organisation (Wert: 41 von 100)
- Handlungsrelevanz der Strategie der eigenen Organisation (Wert: 39 von 100)

Die Verankerung einer Strategie in der ganzen Organisation trägt dazu bei, dass alle Beschäftigten wissen, welcher Weg zur Zielerreichung verfolgt wird. Idealerweise sollte sie entsprechend bekannt, überzeugend und relevant für die tägliche Arbeit sein. Die Bewertungen der Beschäftigten zu diesen Aspekten zeigen sich als klares Handlungsfeld.

4.8 Digitale Technologien

Stärken

- Zuversichtlicher Blick auf den eigenen Arbeitsplatz hinsichtlich technischer Entwicklung zu künstlicher Intelligenz (Wert: 80 von 100)
- Leichtes Erlernen des Umgangs mit neuen Technologien (Wert: 73 von 100)

Zuversicht überwiegt die Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz hinsichtlich technischer Entwicklungen zu künstlicher Intelligenz. Ebenso geben die Befragten an, dass das

Erlernen des Umgangs mit neuen Technologien leicht fällt. Dies zeigt eine positive zukunftsorientierte Haltung gegenüber technologischem Wandel.

Potenzialbereich

- Nutzung unterschiedlicher digitaler Technologien in der eigenen Arbeit (Wert: 64 von 100)

Die Nutzung unterschiedlicher digitaler Technologien befindet sich auf einem mittleren Niveau mit weiterem Potenzial.

Handlungsfelder

- Neue technologische Möglichkeiten werden in der eigenen Organisation als Chance gesehen (Wert: 48 von 100)
- Moderne technische Arbeitsumgebung in der eigenen Organisation (Wert: 43 von 100)
- Möglichkeit, künstliche Intelligenz bei der Arbeit zu nutzen (Wert: 32 von 100)

Chancen in neuen technologischen Möglichkeiten zu sehen und das Vorhandensein einer modernen technischen Arbeitsumgebung in der eigenen Organisation sind insgesamt eher niedrig ausgeprägt. Daran sollte angesetzt werden. Die Möglichkeiten, künstliche Intelligenz bei der Arbeit in der eigenen Organisation zu nutzen, sind niedrig ausgeprägt und können als Handlungsfeld eingeordnet werden.

4.9 Arbeitgeberattraktivität

Stärken

Bei dem Thema Arbeitgeberattraktivität sind keine spezifischen Stärken auszuweisen.

Potenzialbereich

- Stolz auf die Arbeit bei der eigenen Organisation (Wert: 60 von 100)
- Verbundenheit mit der eigenen Organisation (Wert: 54 von 100)

Ein Gefühl von Stolz und Verbundenheit mit der eigenen Organisation ist ein zentraler Aspekt der Arbeitgeberattraktivität. In beidem besteht auf Grundlage der Ergebnisse Potenzial zur Steigerung.

Handlungsfelder

- Bereitschaft, die eigene Organisation als attraktive Arbeitgeberin weiterzuempfehlen (Wert: 49 von 100)

Mit Stolz und Verbundenheit steht auch die Weiterempfehlungsbereitschaft in Zusammenhang. Diese zeigt sich als Handlungsfeld.

4.10 Diversität

Stärken

Bei dem Thema Diversität sind keine spezifischen Stärken auszuweisen.

Potenzialbereich

- Respektvoller Umgang mit Meinungen, unabhängig von persönlichem Hintergrund der Beschäftigten (Wert: 64 von 100)
- Sichtbares Engagement der Organisationsleitung für Vielfalt (Wert: 63 von 100)
- Angemessenes Engagement der Organisation für Inklusion und Chancengleichheit aller Beschäftigten (Wert: 63 von 100)

Ein respektvoller Umgang mit Meinungen zeigt sich im oberen mittleren Bereich. Hier besteht Potenzial zur Steigerung. Neben der wahrgenommenen Diversität im direkten Arbeitsumfeld ist auch das sichtbare angemessene Engagement der Leitungsebene relevant. Dieses lässt sich ebenfalls im oberen mittleren Bewertungsbereich einordnen und weiter steigern.

Handlungsfelder

Bei dem Thema Diversität sind keine spezifischen Handlungsfelder auszuweisen.

4.11 Zufriedenheit

Stärken

- Zufriedenheit mit der Tätigkeit (Wert: 69 von 100)

Die Zufriedenheit mit der Tätigkeit ist positiv ausgeprägt und als Stärke einzuordnen.

Potenzialbereich

- Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten (Wert: 58 von 100)
- Zufriedenheit mit dem Gehalt (Wert: 53 von 100)

In der Zufriedenheit mit Weiterbildungsmöglichkeiten und mit dem Gehalt befinden sich Potenzialfelder, die weiter gestärkt werden können.

Handlungsfelder

- Zufriedenheit mit den Entwicklungschancen (Wert: 49 von 100)

Die Zufriedenheit mit den Entwicklungschancen ist im Gesamtbild der Zufriedenheit am niedrigsten ausgeprägt und zeigt ein Handlungsfeld.

5. Fokus: Arbeitsklima

5.1 Konzept und Aussage

Das Arbeitsklima* der Berliner Beschäftigten beschreibt, wie Engagement und Energie innerhalb der Berliner Verwaltung ausgeprägt sind.

Besonders erfolgreiche Organisationen, die attraktiv sind und hohe Leistung bringen, haben eine spezifische Kombination: hohes Engagement und starke Identifikation einerseits sowie gleichzeitig geringe Ausprägungen von resignativer Trägheit (Frustration) und Einzelkämpfertum.

Ein positives Arbeitsklima bedeutet, dass Beschäftigte motiviert und lösungsorientiert zusammenarbeiten und Veränderungen als Chance sehen. Ist das Arbeitsklima weniger positiv, werden unterschiedliche statt gemeinsamer Ziele verfolgt. Die gezielte Förderung dieses Arbeitsklimas ist ein zentraler Hebel für die Umsetzung der PEP 2030-Strategie und die Weiterentwicklung der Berliner Verwaltung.

In Impuls Berlin wurden die oben aufgeführten vier Aspekte des Arbeitsklimas erfasst - sowohl positive wie auch negative.

- **Positives Engagement:** Starkes Engagement für die gemeinsamen Ziele
- **Identifikation/Wohlbefinden:** Hohe Identifikation mit der Organisation und hohes Wohlbefinden
- **Resignative Trägheit:** Wenig Antrieb, Frustration oder innerer Rückzug
- **Einzelkämpfertum:** Interne Kämpfe, Silodenken, Mikropolitik oder Widerstand gegen Wandel und Innovation

5.2 Ergebnisse

Die vier Aspekte des Arbeitsklimas zeigen, wie viel Potenzial und Tatkraft in der Berliner Verwaltung steckt:

* Quellen: Bruch & Vogel (2011) / Bruch & Fischer (2014) / Bruch & Berger (2018) / Bruch & Neu (2025)

Positives Engagement (Wert: 59 von 100 – hohe Werte sind wünschenswert):

Die Beschäftigten erleben in ihren Teams ein moderates Maß an Engagement.

Der Wert von 59 zeigt an, dass das Potenzial der Beschäftigten zu 59% aktiviert wird. Ideal sind hohe Werte über 67.

Identifikation/Wohlbefinden (Wert: 67 von 100 – hohe Werte sind wünschenswert)

Die Identifikation und das Wohlbefinden der Beschäftigten in Berlin sind mit einem Wert von 67 vergleichsweise hoch ausgeprägt. Ideal sind hohe Werte über 67.

In den Teams herrscht ein relativ hohes Maß an Zufriedenheit sowie Identifikation mit der Tätigkeit und dem Arbeitgeber vor.

Resignative Trägheit (Wert: 41 von 100 – tiefe Werte sind wünschenswert)

Resignative Trägheit ist mit einem Wert von 41 Prozent leicht erhöht. Ideal sind geringe Werte unter 30.

Das Arbeitsklima weist ein etwas erhöhtes Maß an Frustration, innerem Rückzug oder Resignation auf.

Einzelkämpfertum (Wert: 47 von 100 – tiefe Werte sind wünschenswert)

Einzelkämpfertum und interne Kämpfe sind mit einem Wert von 47 auf einem erhöhten Niveau. Ideal wäre ein niedriger Wert unter 30.

Der erhöhte Wert zeigt an, dass die Beschäftigten in ihren Teams zum Teil Verärgerung, Aggression oder Widerstand gegen Veränderung wahrnehmen.

Hebel zur Verbesserung des Arbeitsklimas

Basierend auf statistisch signifikanten Zusammenhängen in den Ergebnissen von Impuls Berlin lassen sich die folgenden Hebel für eine Verbesserung des Arbeitsklimas ableiten. Diese sind in absteigender Reihenfolge, nach Einflussstärke, aufgeführt:

Für alle Aspekte des Arbeitsklimas:

1. Prioritäten (Aufgabengestaltung):

Klare Prioritäten sind ein zentraler Hebel zur Verbesserung von Engagement und Wohlbefinden. Sie helfen, handlungsfähig und effektiv zu bleiben, gerade unter schwierigen Bedingungen.

2. Vermittlung eines Zukunftsbilds (Führung):

Zentral für Engagement und Identifikation in Berlin sind Führungskräfte, die ein interessantes Zukunftsbild vermitteln und Beschäftigten aufzeigen, was sie zum großen Ganzen beitragen.

3. Respekt für Diversität (Diversität):

Der Respekt gegenüber unterschiedlichen Meinungen ist ein weiterer starker Hebel. Dies ermöglicht den Austausch verschiedener Perspektiven und fördert Weiterentwicklung.

Zusätzlich vor allem bei Identifikation/Wohlbefinden:

4. Geschützter Raum (Vertrauen):

Die Möglichkeit, im Team Probleme und schwierige Themen ansprechen zu können. Dies stärkt die Bindung der Beschäftigten zu ihrer Behörde/Einheit.

Zusätzlich vor allem bei Einzelkämpfertum:

5. Überzeugungskraft der Strategie (Strategie):

Die Identifikation mit der Strategie der Organisation ist eine wichtige Basis für deren erfolgreiche Umsetzung.

6. Zusammenfassung und Empfehlungen

Die Ergebnisse von Impuls Berlin - die landesweite Beschäftigtenbefragung - geben erstmals Aufschluss über die Wahrnehmung der Beschäftigten über einen breiten Umfang an relevanten Zukunftsthemen.

Dabei zeigen sich übergreifende Stärken:

Die Beschäftigten sind **mit der eigenen Tätigkeit** zufrieden bis sehr zufrieden. Ebenso empfinden die Beschäftigten eine hohe **Selbstkompetenz bei der Erledigung der eigenen Aufgaben**. Besonders stark geben sie an, dass sie selbst klare Prioritäten setzen und den Fokus auf wichtige Aufgaben setzen können.

Digitale Technologien und künstliche Intelligenz werden von den Beschäftigten mit wenig Sorgen betrachtet. Zudem geben viele an, dass ihnen das Erlernen neuer Technologien leicht fällt.

Bezogen auf ihre **Führungskräfte** geben die Beschäftigten an, dass sie die Zusammenarbeit als vertrauensvoll empfinden, bei ihren Vorgesetzten Offenheit für neue Ideen erleben und von ihnen Freiräume für die Umsetzung erhalten.

Neben den positiven Aspekten lassen sich konkrete Verbesserungsbereiche identifizieren und Empfehlungen ableiten:

Vision und Strategie sollten besser verankert werden - in einzelnen Behörden und auch im ganzen Land. Dabei ist es wichtig, dass jede/jeder Einzelne den eigenen Beitrag zur Zielerreichung sieht. Führungskräften kommt dabei eine Rolle als Multiplikatoren gemeinsamer Ziele und Prioritäten zu.

Die Erkenntnisse aus Impuls Berlin bieten Ansatzpunkte, um das Führungshandeln auszurichten und im Rahmen eines **einheitlichen Führungsverständnisses** zu nutzen. Mit dem **Führungsleitbild Berlin** hat das Land Berlin hierfür bereits einen wichtigen Ankerpunkt gesetzt und wichtige Stellhebel formuliert: u.a. der Einsatz für eine moderne, menschliche, leistungsfähige Berliner Verwaltung, der Fokus auf die Wirksamkeit sowie die Teilung von Verantwortung. Die Strategische Kompetenz ist zudem Bestandteil der landesweit geltenden Führungskompetenzen. Und auch wenn es bereits zahlreiche Maßnahmen gibt, diese bei den Führungskräften zu fördern, sollten sie **weiterhin fortwährend gezielt befähigt werden**, die **Vision und Strategie zu vermitteln** und diese in ihre Führungswerkzeuge und somit in ihr Führungshandeln zu überführen.

Neben den Erkenntnissen für das gesamte Land Berlin ermöglichen die Ergebnisse von Impuls Berlin eine **Auseinandersetzung zu relevanten Themen und der Wahrnehmung der Beschäftigten in jeder Behörde**. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen. Entsprechend sollte die Arbeit der Behörden mit den Resultaten gefördert werden.

7. Viel Erkenntnis für die Zukunft

Neben den inhaltlichen Ergebnissen hat Impuls Berlin wertvolle Erkenntnisse für die Durchführung einer so umfangreichen Befragung im Kontext der öffentlichen Verwaltung gebracht:

- **Fundierte Ergebnisse:** Dank wissenschaftlicher Begleitung und großem Einsatz haben wir erstmals **landesweite und vergleichbare Rückmeldungen von Beschäftigten** aus allen Verwaltungsbereichen erhalten.
- **Kommunikation ist der Schlüssel:** Alle Beschäftigten sind nicht auf gleichem Wege zu erreichen – aber wir konnten verschiedene digitale Wege und direkte Ansprachen

identifizieren, um möglichst **alle direkt einzubinden**. Diese Kommunikationswege gilt es weiter auszubauen.

- **Einbindung braucht Zeit:** Durch die Größe der Berliner Verwaltung braucht es **mehr Vorlauf und Abstimmung mit den Behörden**, den wir beim nächsten Mal mit einplanen werden.
- **Digitalisierungsgrad ist unterschiedlich:** Eine geräteunabhängige **digitale Abfrage** funktioniert. Und für die wenigen Fälle, wo keine Möglichkeit bestand, haben wir zu uns eingeladen und Technik zur Verfügung gestellt. Die **einfache Teilnahme** muss im Blick behalten und ausgebaut werden.
- **Kosten im Blick:** Eine landesweite Beschäftigtenbefragung benötigt insgesamt **weniger Ressourcen** als behördenindividuelle Befragungen. Auch lassen sich Ressourcen für die Förderung besonders relevanter Bereiche des Landespersonals auf Basis von Erkenntnissen aus der Befragung gezielt einsetzen.

Die Beschäftigtenbefragung Impuls Berlin ist ein Leuchtturmprojekt für die Berliner Verwaltung und setzt bundesweit Maßstäbe. Die Ergebnisse zeigen eine engagierte, lernbereite und zukunftsorientierte Verwaltung, die ihre Stärken kennt und gezielt weiterentwickelt. Das Land hat mit der Befragung eine geeignete Grundlage, um die Leistungsfähigkeit, Motivation und Attraktivität der Verwaltung nachhaltig zu steigern.

Die Beteiligung und Offenheit der Beschäftigten sind ein starkes Signal für den gemeinsamen Weg in die Zukunft. Die Verwaltung ist bereit, Veränderungen aktiv zu gestalten und neue Wege zu gehen.



energy factory St. Gallen AG
Zürcherstrasse 204f
CH-9014 St. Gallen
ImpulsBerlin@energyfactory.com