



Erfolgreiches Personalmanagement in der Berliner Verwaltung

Aus guten Beispielen lernen!

INHALT

Gutes Personalmanagement unabdingbar	5
Die Situation ist ernst!	6
Was ist zu tun? – Good Practices	7
1. Personalbedarf richtig einschätzen!	8
Senatsverwaltung für Inneres und Sport	9
Senatsverwaltung für Finanzen	9
Projekt Landesämter (ProLa)	10
Landeshauptstadt Potsdam	10
Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt	11
2. Gesundheitsquote erhöhen!	12
Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg	13
Landeshauptstadt Wiesbaden	13
Berliner Stadtreinigung (BSR)	14
3. Generationenübergreifenden Wissenstransfer herstellen!	15
Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen	16
Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz	16
Stadtverwaltung Hamm	17
4. Personalentwicklung und Wirtschaftsfreundlichkeit intensivieren!	18
Senatsverwaltung für Inneres und Sport	19
Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen	19
5. Attraktivität – Die Verwaltung als Arbeitgeber!	20
Senatsverwaltung für Inneres und Sport	21
Verwaltungsdienst Pinneberg	21
Die Bundeswehr	22
Erwartungen der Berliner Wirtschaft	24
Impressum	26

POSITIONSPAPIER PERSONALMANAGEMENT



Gutes Personalmanagement unabdingbar

Die Herausforderungen für Berlin sind groß. Die Stadt steht in den nächsten Jahren nicht nur vor der Aufgabe, den Landeshaushalt weiter zu konsolidieren und mit weniger Haushaltsmitteln und ohne Nettokreditaufnahme die Kriterien der „Schuldenbremse“ zu erfüllen. Sie sieht sich gleichzeitig einem demografischen Wandlungsprozess gegenüber, der die gesellschaftlichen Strukturen grundlegend verändern wird.

Große Herausforderungen kommen auf Berlin zu.

Auch Berlins Verwaltung ist davon betroffen und wird sich verändern müssen. Denn die massive Überalterung des öffentlichen Dienstes in Berlin führt dazu, dass in den nächsten Jahren ein Großteil der Verwaltungsmitarbeiter in den Ruhestand gehen wird. Dies allein zeigt den dringenden Handlungsbedarf des Senats. Denn ohne ausreichenden Nachwuchs, der eine Vielzahl dieser freigewordenen Stellen besetzt, wird Berlin seine jetzigen Verwaltungsaufgaben in Zukunft nicht mehr wahrnehmen können.

Hohe Abgänge zwingen zum Handeln.

Aber nicht nur die „demografische Keule“ stellt die Berliner Verwaltung vor Probleme. Auch die anhaltend schwierige Haushaltssituation Berlins zwingt dazu, künftig eher mit weniger Geld für die Erfüllung von Verwaltungsaufgaben auszukommen. Strukturen, Abläufe und das Aufgabenportfolio müssen darauf ausgerichtet werden.

Haushaltssituation lässt wenige Spielräume zu.

Entgegengesetzt zu den Sparzwängen steigen dagegen die Anforderungen von Unternehmen und Bürgern an eine moderne und dienstleistungsorientierte Verwaltung. Informationsteilnahme, Verfahrensbeteiligung, elektronische Kommunikation und ein zügiges, transparentes und dennoch rechtssicheres Verwaltungshandeln sind kein Wunschdenken, sondern die klare Erwartung der Gesellschaft an die Verwaltung. Ebenso haben E-Governmentanwendungen – wie zum Beispiel der seit dem Konjunkturprogramm II praktizierte Einsatz der elektronischen Vergabe (eVergabe) – ihren Einfluss auf Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung, um effiziente und effektive Lösungen insbesondere für die Wirtschaft anbieten zu können. Auch hierauf muss Personalmanagement reagieren.

Gleichzeitig wachsen die Anforderungen der Wirtschaft an Verwaltung.

Die vielfältigen Herausforderungen der Berliner Verwaltung zeigen eines deutlich auf: Effizientes Personalmanagement und die passgenaue Personalausstattung der Verwaltung sind politisch-strategische Daueraufgaben und für Berlin von großer Aktualität. Ohne Leitlinien, zentrale Steuerung und strategische Planung können weder der notwendige Personalumbau realisiert noch die Verwaltungsmitarbeiter auf den schwierigen Weg der Modernisierung ausreichend mitgenommen werden.

Personalmanagement hat hohe Aktualität.

Angesichts der Komplexität einer strategischen Personalplanung für rund 100.000 Beschäftigte lohnt es sich, auch kleinteilige Entscheidungsregeln festzulegen. Leistungsfähigkeit muss dabei trotz aller Einsparzwänge im Fokus stehen. Die IHK Berlin weiß ebenso wie der Berliner Senat um die Bedeutung der Verwaltung als Standortfaktor. Mit dem Positionspapier „Personalmanagement 2020“ (2011) und dem „Forderungskatalog für wirtschaftsfreundliche Verwaltung“ (2012) hat die IHK das Thema daher auf die politische Agenda gesetzt.

Die IHK Berlin hat die politische Diskussion angestoßen...

Das Personalmanagement für den öffentlichen Dienst erlebt derzeit eine politische Renaissance oder richtiger: endlich einen Bedeutungsaufschwung. Dass die politisch Verantwortlichen die Brisanz der Situation erkannt haben und die Diskussion um Lösungen nicht länger scheuen, zeigen zahlreiche Beschlüsse und Absichtserklärungen der Abgeordnetenhausfraktionen. Dieses Papier soll die Debatte befördern und einen weiteren Baustein zu einem effizienten Personalmanagement der Berliner Verwaltung darstellen.

...und stellt weitere Lösungsansätze vor.

Die Situation ist ernst!

Anhaltende Passivität erhöht den Handlungsdruck.

Berlins Behörden haben lange damit gewartet, eine realistische Langfriststrategie zur Zukunftsfähigkeit der Berliner Verwaltung zu entwickeln. Nun steht der Berliner Senat vor der großen Herausforderung, einen Großteil des Personalbestandes der Berliner Verwaltung mittelfristig zu ersetzen und damit deren Leistungsfähigkeit zu erhalten.

Personalpolitik bedeutete Personalabbau...

Seit 1990 versucht Berlin, den überdimensionierten öffentlichen Dienst, der aus der Fusion zweier hochsubventionierter Verwaltungsapparate hervorging, auf ein bedarfsgerechtes Maß zurückzuführen. Und das nicht ohne Erfolg: Allein seit 2001 wurden rund 36.000 Stellen im unmittelbaren Landesdienst abgebaut. Die vom Senat selbst gesteckte Zielzahl von 100.000 Gesamtbeschäftigten – 80.000 in der Hauptverwaltung, 20.000 in den Bezirken – ist so in greifbare Nähe gerückt.

...Einstellungspolitik wurde dabei eingestellt.

Leider haben Sparzwänge – verschuldet oder unverschuldet – dazu geführt, dass die Einstellungspolitik jahrelang ein Schattendasein in Berlin fristete. Das blieb nicht folgenlos: Der Verwaltung droht nun der Pensionierungskollaps. 2013 waren über fünfzig Prozent der Beschäftigten in der Hauptverwaltung älter als 50 Jahre. In den nächsten sechs Jahren werden 32.000 Mitarbeiter altersbedingt aus dem Dienst ausscheiden – das entspricht immerhin knapp einem Drittel (28,5 Prozent) aller Beschäftigten. Der Altersdurchschnitt wird dadurch von 50 auf 56 Jahre ansteigen, während die Zahl der unbesetzten Stellen sich ohne zusätzliche Neueinstellungen auf über 7.000 erhöhen wird.

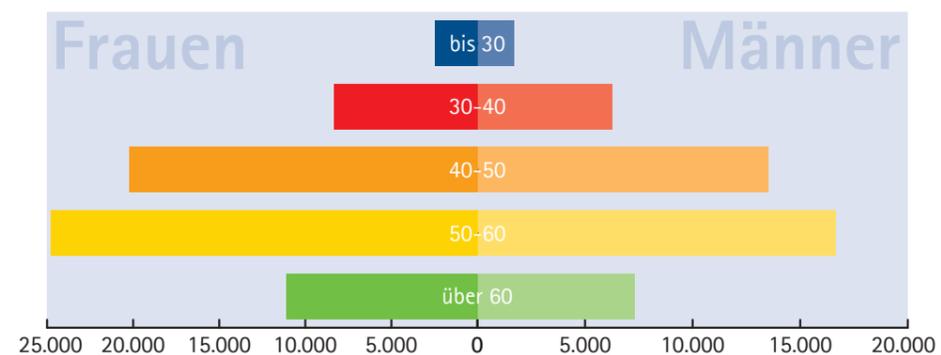
Pensionierungswelle stellt Haushalt vor Probleme...

Die Zahl der Ruheständler und damit einhergehende Pensionszahlungen werden zugleich stetig wachsen. 2015 werden es bereits über 52.000 sein – ein Anstieg um rund 30 Prozent. Die Tatsache, dass knapp ein Drittel der Beamten wegen Dienstunfähigkeit vorzeitig in den Ruhestand versetzt wird, belastet die klamme Pensionskasse dabei zusätzlich. Einer „Versorgungsrücklage“ von ca. 384 Mio. Euro standen schon 2010 Lasten in Höhe von 1,32 Mrd. Euro gegenüber.

...und gefährdet die Konkurrenzfähigkeit Berlins.

Der Nachwuchsbedarf ist enorm, Know-How-Verlust droht. Während die Wirtschaft – schon lange nicht mehr nur mit finanziellen Anreizen – um die besten Köpfe jedes Jahrgangs buhlt und viele Bundesinstitutionen oder andere Bundesländer und Gemeinden mit durchaus attraktiven Alternativangeboten locken, ist die Berliner Verwaltung in diesen Wettstreit um gute Fachkräfte noch nicht spürbar eingetreten. Es besteht die Gefahr, dass Berlin sich mit dem „Rest“ zufrieden geben muss, sofern überhaupt noch Fachkräfte beim Auswahlprozess übrig bleiben.

Alterspyramide der Berliner Verwaltung



Quelle: Senatsverwaltung für Finanzen Berlin, Januar 2013

Was ist zu tun? – Good Practices

Demographiefeste Planung bedeutet, dass bereits heute die personalpolitischen Weichen für morgen gestellt werden. Die Altersstruktur in den Berliner Behörden erfordert personelle Veränderungen in fast allen Bereichen. Auch wenn sich die Situation nach Aufgabenbereich und Hierarchiestufe unterscheidet, wird deutlich, dass kurzfristig umgesteuert werden muss, um die Funktionsfähigkeit zu erhalten und den Folgen des Ausscheidens von Leistungsträgern vorzubeugen.

Die IHK Berlin hat in den letzten beiden Jahren zahlreiche Vorschläge unterbreitet, wie das Land Berlin sein Personalmanagement effektiver auf die Herausforderungen der Zukunft einstellen kann und muss. Auch in einzelnen Bereichen der Berliner Verwaltung gibt es bereits heute gute Ansätze zur Verbesserung des Status Quo. Diese Good-Practice-Beispiele verdienen es, auf ihren flächendeckenden Einsatz geprüft und als Vorbilder und Anreiz für die gesamte Berliner Verwaltung herausgestellt zu werden. Das Motto in Zeiten knapper Kassen muss sein: Nachmachen, was bereits funktioniert. Und dabei muss der Blick nicht nur nach innen gerichtet sein. Erfolgreiche Instrumente der Personalbedarfsplanung und –entwicklung bei Bundesbehörden oder in anderen Städten und Gemeinden sind es ebenfalls wert, auf ihre Umsetzbarkeit in Berlin geprüft zu werden.

Die IHK Berlin möchte mit diesem Papier Politik und Verwaltung deutlich machen, dass Good-Practice-Beispiele in der Verwaltung schon heute vorhanden sind. Daher hat die IHK Berlin für fünf wichtige Themenbereiche des Personalmanagements Good-Practice-Beispiele zusammengetragen, die im Folgenden vorgestellt werden und alle Berliner Behörden zum Nachahmen anregen sollen.

Demografischer Wandel erfordert kurzfristige Reaktion.

Gute Beispiele für ein besseres Personalmanagement bereits vorhanden.

Nachahmer gesucht: Gute Beispiele aus Berlin & Deutschland müssen Vorbilder sein.

POSITIONSPAPIER PERSONALMANAGEMENT

1. Personalbedarf richtig einschätzen!

Personalbedarfsplanung
als Basis erfolgreichen
Personalmanagements.

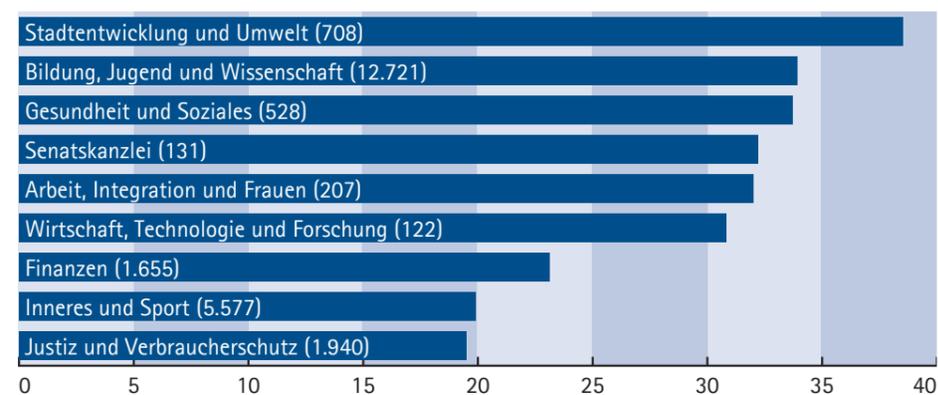
Personalbedarfsplanung ist ein strategisches Instrument. Sie sollte die Personalentscheidungen in jeder einzelnen Verwaltungseinheit beeinflussen. Dafür, ob und wie Stellen nachbesetzt werden, definiert sie konkrete Handlungsspielräume und bietet Orientierung. Eine gute Personalbedarfsplanung sollte daher Angaben zu Beschäftigtenzahlen enthalten, die bis auf einzelne Organisationseinheiten heruntergebrochen werden können.

Konstruktive
Aufgabenkritik muss
erster Schritt sein.

Eine gute Personalbedarfsplanung muss aber mit einer konstruktiven Aufgabenkritik beginnen. Denn nur wenn die jetzt und in Zukunft zu erfüllenden Aufgaben auf Senats- und Bezirksebene definiert sind, kann das dafür notwendige Personal berechnet werden. Aufgabenkritik bietet mithin die Chance, Einsparungs- und Optimierungspotenziale festzustellen und damit eine langfristige Strategie zur Modernisierung von Aufbau- und Ablauforganisation, Verfahren und Steuerung der Verwaltung zu entwickeln. Leider ist eine systematische Betrachtung der wahrgenommenen Aufgaben bislang nicht erfolgt. Zudem verfügt Berlin nicht oder noch nicht über ein ausdifferenziertes Personalbedarfskonzept, das als Grundlage für ein effizientes Personalmanagement unverzichtbar ist. Der Berliner Senat kann nicht sagen, welche Mitarbeiter mit welchen Fähigkeiten an welcher Stelle zur Erledigung der Verwaltungsaufgaben zum jetzigen Zeitpunkt oder in 5 Jahren benötigt werden. So hat zum Beispiel die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt keine Kenntnis davon, welche Projekte in den Bezirken durchgeführt und wie viele Mitarbeiter dafür eingesetzt werden. Gerade in Berlin, wo trotz eines zweistufigen Verwaltungsaufbaus in einigen Bereichen eine Fachaufsicht fehlt, ist eine Koordinierung zwischen den Senatsverwaltungen und den Bezirken nicht nur zu Personaleinsatzzwecken, sondern auch zur Steuerung von Verwaltungsverfahren unerlässlich.

Überalterung erhöht
Handlungsdruck.

Ein Personalbedarfskonzept für das Land Berlin ist mithin dringend erforderlich, denn der Handlungsdruck ist hoch: Laut einer Prognose der Senatsverwaltung für Finanzen werden bis 2019 rund 28 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst altersbedingt ausscheiden. Das Durchschnittsalter in der Berliner Verwaltung liegt derzeit bei 50 Jahren. Die größte Altersgruppe bilden dabei mit 41.408 Personen die 50- bis 60-Jährigen. Älter als 60 sind insgesamt 18.413 Personen. Im Gegensatz dazu werden lediglich rund 8.000 Auszubildende beschäftigt.

Bis 2019 altersbedingt ausscheidende Beschäftigte in den Senatsverwaltungen
in Prozent (absolute Werte in Klammern)

Quelle: Senatsverwaltung für Finanzen Berlin, Januar 2013

Frühzeitige Personal- und Organisationsentwicklung sichert die besten Kräfte:
Senatsverwaltung für Inneres und Sport

In der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt wird bis zum Jahr 2019 mehr als jeder dritte Mitarbeiter (38,5 Prozent) altersbedingt ausscheiden. Dass das auch anders geht, zeigt die Senatsverwaltung für Inneres und Sport. Hier liegt die Quote nur halb so hoch – lediglich 19,9 Prozent der Beschäftigten werden altersbedingt ausscheiden.

Die Ursache dieser erfreulicheren Quote ist, dass die drohende Überalterung der Innenverwaltung frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen wurden. 2004 wurde ein „Personalentwicklungskonzept“ zum Zwecke der Personalbedarfssteuerung erstellt, systematisch fortgeschrieben und die darin beschriebenen Grundsätze und Leitlinien in der Praxis umgesetzt. Das Konzept behandelt nicht nur Ausbildung und Nachwuchsgewinnung, sondern auch Geschäftsprozessoptimierung, Teamentwicklung, Fort- und Weiterbildung sowie Integrationshilfen beim Neu- und Wiedereinstieg. Die Senatsverwaltung für Inneres und Sport hat so ein System etabliert, das frühzeitig zeigt, in welchen Bereichen neue Mitarbeiter ausgebildet oder externe Fachkräfte eingearbeitet werden sollten.

Nutzen: Personalbedarfsanalyse ermöglicht Personalsteuerung und legt damit den Grundstein für nachhaltiges Personalmanagement.

Bezirksbedarfsplanung schafft Freiräume:
Senatsverwaltung für Finanzen

Mit Hilfe einer „Bezirksbedarfsplanung“ der Senatsverwaltung für Finanzen wurde gezeigt, wie mit strategischer Planung schon heute Einstellungskorridore geschaffen werden können. Zwei Bezirke, Tempelhof-Schöneberg und Neukölln, haben die Vorgaben bereits erreicht und können ohne Einschränkungen eigenverantwortlich einstellen bzw. Auszubildende übernehmen. Neun weitere Bezirke haben ebenfalls Zielvereinbarungen mit der Senatsverwaltung für Finanzen abgeschlossen. Lediglich in den Hauptverwaltungen müssen die Weichen noch gestellt werden.

Um eine zielgerichtete Kontrolle der Personalausgaben garantieren zu können, wurde zudem die „PersonalAusgabenBudgetierung“ verabschiedet. Zur Umsetzung wurde eine Software zur Kontrolle der Personalkosten angeschafft.

Nutzen: Langfristige Bedarfsplanung und konsequente Umsetzung schaffen Personalspielräume auch in Zeiten knapper Kassen.



Effizienzgewinne durch Aufgabenkritik:

Projekt Landesämter (ProLa)

Zwar ist die Neuordnung der Landesämter in Berlin schon einige Jahre alt, kann doch aber als Good-Practice-Beispiel für einen aufgabenkritischen Ansatz effektiver Personalbedarfsplanung und konsequenter Umsetzung dienen. Nach einem Bericht der Expertenkommission „Staatsaufgabenkritik“ und Beschlüssen von Abgeordnetenhaus und Senat initiierte die Senatsverwaltung für Inneres 2002 das sogenannte „Projekt Landesämter“. Dies erfolgte durch die Zusammenführung aller gleichartigen Aufgaben des Landespolizeiverwaltungsamtes, des Landeseinwohneramtes, des Landesverwaltungsamtes und des Justizverwaltungsamtes. So wurden u. a. die personalverwaltenden Aufgaben von Polizei und Feuerwehr zusammengeführt und die Voraussetzungen zur Zentralisierung der Personalaktenführung geschaffen.

Nutzen: Die aufgabenkritische Umstrukturierung hat nicht nur Synergieeffekte im Hinblick auf Abstimmungswege und Bearbeitungszeiten mit sich gebracht, sondern auch effizienteren Personaleinsatz und damit Kosteneinsparungen ermöglicht.



Demografie-Check für alle Entscheidungen der Stadtverordneten:

Landeshauptstadt Potsdam

Die brandenburgische Landeshauptstadt Potsdam führt bereits seit Oktober 2009 einen Demografie-Check für sämtliche Entscheidungen der Stadtverordnetenversammlung durch. Dadurch wird sichergestellt, dass Beschlüsse und Satzungen unter demografischen Aspekten geprüft werden. Die fünf Kriterien des Checks wurden von der Stadtverwaltung in einer bereichsübergreifenden Arbeitsgruppe erarbeitet: Mittels eines Punktesystems und einer festgelegten Gewichtung der Prüfkriterien wird ein so genannter „Wirkungsindex“ ermittelt, der als Grundlage für die politische Diskussion einzelner Vorhaben genutzt wird.

Nutzen: Politische Vorhaben, die die Verwaltung unter demografischen Aspekten überfordern könnten, werden erkannt und eine veränderte Planung erzwungen.



Stärkung der planenden Verwaltungen durch zentrale Koordination:

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt

Eine effiziente Stadtentwicklung benötigt handlungsfähige Senatsverwaltungen und Bezirke, die Planungsrecht schaffen können. Allerdings bleiben in Zeiten der Haushaltskonsolidierung auch die planenden Bereiche von Personalabbauplänen nicht verschont. So ist zu befürchten, dass der beschlossene Abbau von 1.400 Stellen in den Bezirksverwaltungen insgesamt in einigen Bezirken zum Abbau von rund einem Drittel des Personals in den planenden Bereichen führen wird. Auch in der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt wird der Personalbestand um mehr als 200 Stellen reduziert. Diese Entwicklung steht konträr zu den wachsenden Anforderungen an Stadtentwicklung. Angesichts steigender Bevölkerungszahlen müssen in den nächsten zehn Jahren Stadtentwicklungsmaßnahmen, insbesondere der Wohnungsneubau, in erheblichem Maße gefördert und sogar noch gesteigert werden.

In dieser schwierigen Situation hat die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt eine strategisch richtige Entscheidung getroffen und eine Wohnungsbauleitstelle beim Staatssekretär für Bauen und Wohnen zur besseren Steuerung von Planungs- und Bauaktivitäten für den Wohnungsbau eingerichtet. Damit wird auch eine Steuerung des eingesetzten Personals besser möglich. Im Rahmen des Konjunkturprogramms II im Jahr 2009 sammelte Berlin bereits positive Erfahrungen mit einer stärker zentral gesteuerten Verwaltung. Seinerzeit hatte eine Stelle bei der Senatsverwaltung für Finanzen die Vergabe öffentlicher Mittel für das Land Berlin zentral gesteuert und Effizienzgewinne auch im Hinblick auf den notwendigen Personaleinsatz erzielt.

Die neue Wohnungsbauleitstelle hat nun die Aufgabe, als Anlaufstelle für Bezirke, Investoren und weitere Akteure des Wohnungsmarktes zu dienen, Projektentwicklungen zu befördern sowie Abstimmungen zwischen Behörden und/oder Investoren zu beschleunigen. Dies erfolgt nicht zuletzt durch die Vereinbarung von wohnungsbaupolitischen Zielen mit den Bezirksämtern.

Auch wenn die Wohnungsbauleitstelle bislang personell noch unterausgestattet ist und zudem mit weit weniger Entscheidungsbefugnissen als die damalige Vergabeleitstelle bei der Senatsverwaltung für Finanzen versehen ist, bleibt der Gedanke einer zentralen Koordinierung für weitere Verwaltungsbereiche Berlins nachahmenswert. Allerdings wird eine zentrale Koordinierungsstelle nur dann erfolgreich sein können, wenn sie quantitativ und qualitativ effektiv ausgestattet wird und vor allem maßgeblichen Einfluss auf die Bezirke bekommt.

Nutzen: Die zentrale Steuerung von Stadtentwicklungsmaßnahmen ermöglicht neben den verbesserten Abstimmungen zwischen den Behörden und damit Beschleunigungseffekten den gezielteren Einsatz von Personal in den entsprechenden Bereichen der Verwaltung.



POSITIONSPAPIER PERSONALMANAGEMENT

2. Gesundheitsquote erhöhen!

Gesundheitsmanagement steigert die Leistungsfähigkeit.

Körperliche Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz sind Grundlage für Leistungsfähigkeit und Motivation. Berlins Verwaltung ist auf gesunde und motivierte Mitarbeiter angewiesen, denn hohe Krankheitsraten stellen einen erheblichen Kostenfaktor dar. Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiter lohnen sich betriebswirtschaftlich. Das gilt insbesondere für Organisationen mit einem zunehmenden Anteil älterer Mitarbeiter. Ältere werden zwar seltener krank, fehlen im Krankheitsfall aber länger. Die Verwaltung sollte daher umfänglich Maßnahmen umsetzen, die krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren können.

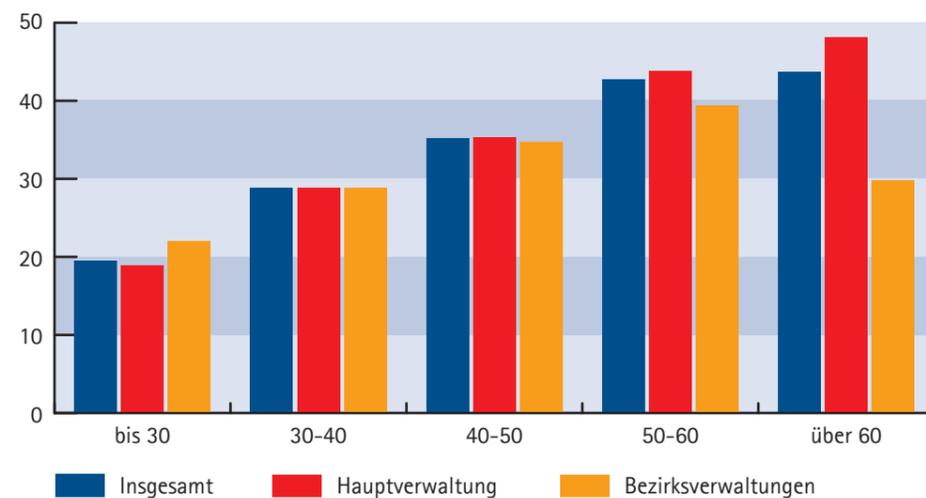
Berlins Problem: Krankenstand zu hoch.

Die Berliner Verwaltung kann sich mit der derzeitigen Situation nicht zufrieden geben. Die Gesundheitsquote der Berliner Landesbediensteten ist seit 2007 kontinuierlich zurückgegangen und lag 2011 nur noch bei 89,7 Prozent, während bundesweit eine Quote von 95,3 % statistisch nachgewiesen ist. Übersetzt in Tagen heißt das, dass mittlerweile die Berliner Beschäftigten durchschnittlich 37,6 Kalendertage Jahr krankheitsbedingt abwesend sind. Wenn man jetzt noch die Urlaubszeiten dazu addiert, ist ein Berliner Verwaltungsmitarbeiter durchschnittlich mehr als ein Viertel der Arbeitstage eines Jahres nicht an seinem Schreibtisch.

Die Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement sollte daher überall umgesetzt werden.

Dabei hat der Senat dazu wichtige Grundlagen schon gelegt: Mit der vor einigen Jahren initiierten „Dienstvereinbarung Gesundheitsmanagement“ soll die Gesundheit der Berliner Verwaltungsmitarbeiter gefördert werden. Die Dienstvereinbarung bildet dabei den verbindlichen Rahmen für alle Beschäftigten. Die Senatsverwaltung für Inneres und Sport koordiniert das Gesundheitsmanagement und publiziert jährliche Gesundheitsberichte. Die Maßgaben gelten zwar für alle Einrichtungen des Landes, werden jedoch leider mit unterschiedlichem Engagement und unterschiedlicher Intensität umgesetzt.

Durchschnittliche Krankheitstage in Haupt- und Bezirksverwaltungen



Quelle: Senatsverwaltung für Finanzen Berlin, 2011

Gesundheitsvorsorge als Arbeitgebermerkmal:

Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg

Bereits 2003 beschloss das Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg den Bereich „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ als Stabsstelle direkt beim Bezirksbürgermeister anzusiedeln, womit es zur Chefsache wurde. Schwerpunkt des Engagements ist es, das Selbstvertrauen und die Arbeitsfreude der Beschäftigten zu steigern. Dazu sollen Gesundheitspotenziale, wie die Identifikation mit der Arbeit, das Anerkennen guter Leistungen und die Erweiterung von Entscheidungsspielräumen gestärkt werden. Die Qualität der Arbeit wurde auch dadurch erhöht, dass Angestellte bei psychischen Problemen, Mobbing, Stress oder Suchtproblemen beraten werden. Die ganzheitliche Umsetzung der Maßnahmen wird dadurch gewährleistet, dass Führungskräfte und interessierte Mitarbeiter in ihrer Rolle als Motor des Gesundheitsmanagements gestärkt werden. Und dieser Einsatz wird auch gewürdigt: In den Jahren 2009 und 2010 wurde das Bezirksamt für sein überdurchschnittliches Engagement mit dem Corporate Health Award im Bereich öffentliche Verwaltung ausgezeichnet.

Nutzen: Die direkte Anbindung beim Bezirksbürgermeister zeigt den Mitarbeitern, dass dem „Chef“ gesundheitsfördernde Maßnahmen wichtig sind. Verantwortliche für das Gesundheitsmanagement werden so motiviert, passende Angebote für Mitarbeiter zu suchen und umzusetzen.



Bürgermeister lädt ins Schwimmbad!

Landeshauptstadt Wiesbaden

Ebenfalls Unterzeichner der Luxemburger Erklärung zur betrieblichen Gesundheitsförderung ist die hessische Landeshauptstadt Wiesbaden. Die Maßnahmen sind vielfältig: Moderatoren vermitteln etwa bei Mobbing zwischen den Konfliktparteien und unter Einbeziehung der verantwortlichen Führungskraft. Sieben Fitnessstudios und fünf städtische Schwimmbäder stehen den Mitarbeitern kostenfrei zur Verfügung. Jährlich gibt es zudem einen Gesundheitstag an dem Darmkrebs-Früherkennungsuntersuchungen sowie Screenings zur Hautkrebsfrüherkennung angeboten werden. Aufsehenerregend war das 2010/2011 durchgeführte Bonusprogramm „gesund leben – doppelt gewinnen“, bei dem die Mitarbeiter Stempel für verschiedene Gesundheitsaktionen sammeln konnten und damit an einer Verlosung teilnehmen. So wurde gesundheitsbewusstes Verhalten wertgeschätzt, gefördert und belohnt. Permanent finden Seminare zum gesunden Arbeiten am PC statt, und es gibt die Möglichkeit, sich einen Bildschirmschoner mit Entspannungsübungen für Schultern, Rücken und Nacken zu installieren. Es ist also kein Wunder, dass 84 Prozent der Beschäftigten mit den Angeboten ihres Arbeitgebers zufrieden sind und die Stadt Wiesbaden 2009 den 1. Preis des Corporate Health Awards erhielt.

Nutzen: Mit wenig finanziellem, aber organisatorisch engagiertem Einsatz wird das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter gestärkt. Das vielfältige Angebot senkt zugleich die Hemmschwelle für Mitarbeiter, sich in Krankheitsfällen auch an den Arbeitgeber zu wenden und nach Lösungen zu suchen, die einen schnellen Wiedereinstieg ermöglichen.



Betriebliche Vorsorgeuntersuchungen wecken Gesundheitsbewusstsein: Berliner Stadtreinigung (BSR)

Das landeseigene Unternehmen BSR hat die Luxemburger Erklärung zur betrieblichen Gesundheitsförderung unterzeichnet. Das Unternehmen legt Wert darauf, dass Arbeitsbedingungen gesundheitsfreundlich ausgestaltet sind. Die Umsetzung neuester Sicherheitsstandards gehört ebenso dazu wie arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen und die Stärkung der Gesundheitsvorsorge. Die BSR beschäftigt sich auch fortwährend mit der ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen. Sie bietet Seminar- und Beratungsangebote zur gesunden Lebensführung an und unterstützt ausgewogene Ernährung sowie die Förderung von sportlichen Aktivitäten in zwölf verschiedenen Sportarten. Seit drei Jahren gibt es außerdem ein Radfahr-Programm, das die Mitarbeiter anspricht, mit dem Fahrrad zur Arbeit zu radeln. Diejenigen, die mindestens 60 Tage im Jahr zur Arbeit radeln und dabei 800 Kilometer zurücklegen, nehmen an einer firmeninternen Verlosung teil.

Nutzen: Es werden Anreize zur gesünderen Arbeitsorganisation und Lebensführung gesetzt und so Vorbildwirkung für alle Mitarbeiter erzeugt. Langfristig wird sich dies auch bei den Krankheitsausfällen positiv bemerkbar machen.



POSITIONSPAPIER PERSONALMANAGEMENT

3. Generationenübergreifenden Wissenstransfer herstellen!

Die Wissenschaft hat in den vergangenen Jahren viel zu den Vorteilen altersgemischter Teams geforscht. Leider bleiben in der Berliner Verwaltung die älteren Mitarbeiter aus verschiedenen Gründen oft unter sich – mit Auswirkungen unter anderem auf die Medien- und Elektronikkompetenz.

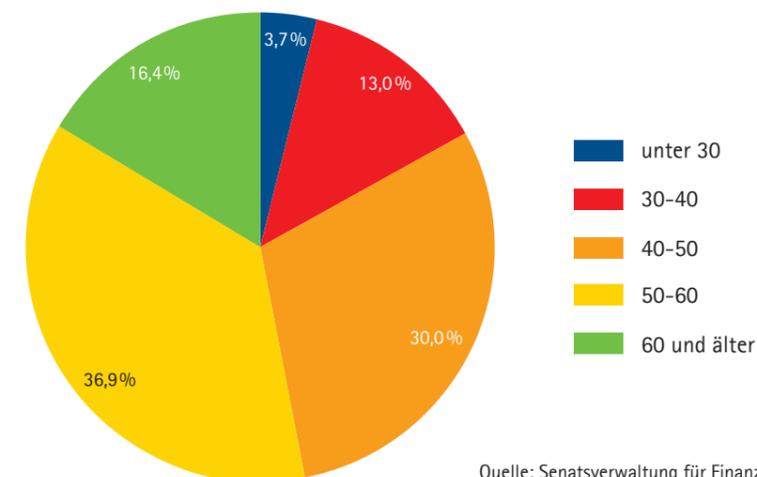
Zudem rollt eine Pensionierungswelle auf Berlin zu, die in wenigen Jahren mehr als Viertel der jetzigen Mitarbeiter altersbedingt ausscheiden lässt. Damit verliert die Berliner Verwaltung aber nicht nur die Arbeitskraft der Mitarbeiter, sondern vor allem deren jahrelang angeeignetes Fachwissen. Dieses gilt es zu erhalten und den Wissenstransfer zu befördern.

Dabei ist Wissensmanagement nicht nur nach innen gerichtet, sondern auch nach außen. Mit der Umsetzung der Dienstleistungsdatenbank Berlin (DLDB) wurde ein erster Schritt getan. Das Wissen der Verwaltung wurde transparent gemacht. Durch die Ergänzung konkreter Ausführungsvorschriften dient die Datenbank nun auch dem Wissenstransfer innerhalb der Verwaltung.

Dennoch sollte Berlin weitere Modelle entwickeln und umsetzen, die das Wissen und die Erfahrungen älterer Mitarbeiter in der Organisation halten. Ein richtiger Schritt ist die Ankündigung der Senatsverwaltung für Finanzen, für die Ausbildung neuer Mitarbeiter und die Einarbeitung externer Fachkräfte im Doppelhaushalt 2014/15 eine Übergangsförderung von 10 Mio. Euro zur Verfügung zu stellen.

Zur Verbesserung des Wissenstransfers gibt es eine Reihe vielversprechender Ansätze: Das kann neben der Einschränkung von Frühpensionierung und der Förderung von flexiblen Verrentungsmodellen auch die Arbeit in altersgemischten Teams sein. Diversity ermöglicht es den Mitarbeitern, altersübergreifend sowie interkulturell von den Stärken Anderer zu profitieren. Auch klare Vertretungsregeln würden helfen, da sie die Zusammenarbeit zwischen Vertreter und Vertretenem institutionalisieren. Auch hier gilt: Die Instrumente sind vorhanden, sie müssen nur flächendeckend angewendet werden.

Altersstrukturen in der Berliner Verwaltung



Quelle: Senatsverwaltung für Finanzen Berlin, Januar 2013

Die Alten bleiben oft unter sich.

Berlins Problem: Massiver Know-How-Verlust ist zu befürchten.

Der Wissensspeicher Dienstleistungsdatenbank genügt nicht...

...gelernt wird im Arbeitsalltag.

Flexible Arbeitszeitmodelle fördern den Übergang.

Personaler organisieren Wissenstransfer:

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen

Die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen hat sich 2007/2008 den Herausforderungen des Wissenstransfers gestellt. Zusammen mit dem Institut für Verwaltungsmanagement Berlin und externen Experten war es Ziel eines Projekts, ein Verfahren zum individuellen Wissenstransfer zu entwickeln. Es wurden „Wissensbäume“ und „Wissenslandkarten“ zur Veranschaulichung von Kompetenzen der ausscheidenden Mitarbeiter angelegt und in feedbackorientierten Dialogen die Weitergabe von Wissen des Wissensgebers an den Wissensnehmer gefördert.

Mittlerweile hat die Erprobungsphase mittels entsprechender Vordrucke begonnen. Ziel ist es, das Wissen kurz und präzise zu dokumentieren. Damit soll nicht nur die Einarbeitung erleichtert werden, sondern auch Stellvertretern bei ihrer Aufgabenwahrnehmung geholfen und darüber hinaus die Erstellung von Anforderungsprofilen vereinfacht werden. Diese sind zum Beispiel bei der Auswahl neuer Mitarbeiter entscheidend. Die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen beabsichtigt, diese Wissensdokumentation, nach Abschluss der Projekt- und Evaluationsphase 2014, in einer Dienstvereinbarung verbindlich vorzuschreiben.

Nutzen: Wissenstransfer bleibt keine Bitte, sondern wird verbindlich gemacht.

**Mentoringprogramme in der Justizverwaltung:**

Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz

Wissenstransfer wird in der Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz durch Mentoring-Systeme gewährleistet. Dabei werden auf freiwilliger Basis Paare aus Mentor (erfahrene Mitarbeiter, aber keine direkten Vorgesetzten) und Mentee (meist jüngere Mitarbeiter) gebildet, die regelmäßig informelle Gespräche führen. Neben der Unterstützung des Karrieremanagements sorgt das Mentoring so für den Wissenstransfer über Mitarbeitergenerationen hinweg. Es bietet zudem beiden Seiten die Möglichkeit, Eindrücke und Informationen zu Abläufen und Tätigkeiten in der Gesamtorganisation zu erhalten. Im Sozial- und Kriminalgericht finden zudem regelmäßige Inhouse-Schulungen für Proberichter statt. Dadurch werden das Wissen und die Erfahrung von älteren Richtern an Neue weitergegeben.

Nutzen: Möglichkeiten zum Wissenstransfer werden unterbreitet und Hemmschwellen abgebaut.

**Frühwarnsystem gegen Wissensverlust:**

Stadtverwaltung Hamm

Einen kreativen Ansatz beim Know-How-Transfer verfolgt die Stadt Hamm in Nordrhein-Westfalen mit ihrem „Assessorenmodell“ zum Führungskräfteaufbau. Durch Erstellung personenscharfer Altersstrukturanalysen wurde ein guter Überblick über das Alter der einzelnen Mitarbeiter gewonnen. Sofern absehbar ist, dass Führungskräfte mit hohem Spezialwissen in drei bis fünf Jahren die Stadtverwaltung altersbedingt verlassen, wird in der betroffenen Abteilung eine frei werdende Stelle auf eine höherwertigere Qualifikationsstufe erweitert. Diese höherwertige Stelle wird dann von einem Bewerber besetzt, der vorläufig als Nachfolger der ausscheidenden Führungskraft fungiert. In den folgenden Jahren wird der Nachfolger im Rahmen von »training on the job« gezielt aufgebaut und Wissenstransfer zwischen Ausscheidendem und Nachfolger forciert. Wissen und Erfahrung bleiben so erhalten. Die dadurch vorgesehene Nachfolgeplanung ist jedoch nicht zwingend, wenn sich bessere Möglichkeiten eröffnen.

Nutzen: Wissenstransfer wird durch strukturelle Maßnahmen gefördert und eingefordert.



POSITIONSPAPIER PERSONALMANAGEMENT

4. Personalentwicklung und Wirtschaftsfreundlichkeit intensivieren!

Veränderte Anforderungen zwingen zur Verstärkung von Personalentwicklung.

Ein gutes Personalmanagement zeichnet sich nicht nur durch eine stets aktuell verfügbare und ständig fortgeschriebene Personalbedarfsplanung aus, sondern setzt die Verwaltungsmitarbeiter auch ihren Fähigkeiten entsprechend ein. Zugleich legt die Führungsspitze Wert darauf, dass fehlendes Wissen oder Fähigkeiten erworben und persönliche Weiterentwicklungen gefördert werden. Nur so kann Personal den sich ständig verändernden Anforderungen von Unternehmen und Bürgern gerecht werden.

Berlins Problem: Überalterung erfordert spezielle Personalentwicklung.

Berlin hat aber noch immer einen personell großen Verwaltungsapparat, der zudem überaltert ist. Dies stellt Berlin gleich vor zwei Herausforderungen: Das Land muss gerade bei Einstellungen auf Lebenszeit Anreize zur Fortbildung schaffen, um den künftigen Ansprüchen an eine leistungsfähige, moderne Verwaltung genügen zu können. Daneben muss Personalentwicklung auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter Rücksicht nehmen, ohne die Anforderungen an die Verwaltung außer Acht zu lassen.

Flexibilisierung des Dienstrechts ist notwendig.

Dabei kann auch die Erhöhung von Flexibilität ein Schlüssel zu erfolgreicherem Personalmanagement bedeuten. Denn noch erfolgen in der Verwaltung Einstellungen in der Regel lebenslang in einem starren „Korsett“. Das Personal wird zur Erfüllung von Aufgaben an einem ganz bestimmten Arbeitsplatz oder Dienstposten eingestellt. Diverse dienstrechtliche Vorgaben führen dann dazu, dass auf geänderte Aufgabenzuschneide und -arten (auch auf den Aufgabenwegfall) nicht rechtzeitig reagiert werden kann.

Wirtschaftsfreundliches Handeln unterstützen...

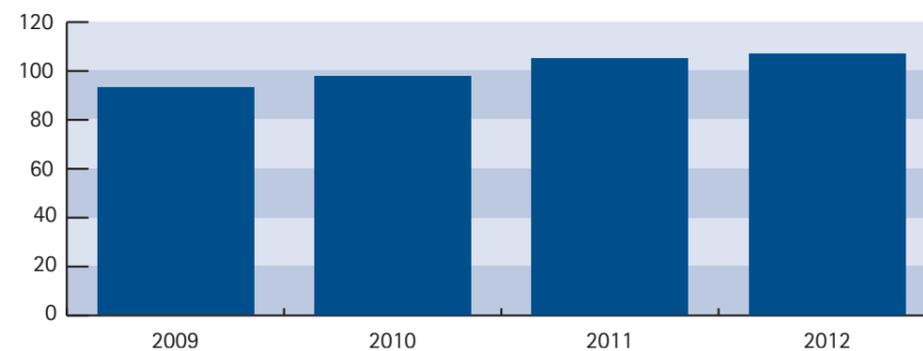
Personalentwicklung darf aber nicht nur auf Fachwissen und Spezialkenntnisse abzielen. Auch die Wirtschaftsfreundlichkeit der Verwaltungsmitarbeiter ist ein entscheidender Standortfaktor und muss in der Personalentwicklung eine Rolle spielen. Mit der Entwicklung der Dienstleistungsdatenbank Berlin wurde bereits ein erster Schritt auf organisatorischer Ebene verwirklicht, Unternehmen einen besseren und schnelleren Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen zu ermöglichen. Stärkere Kundenorientierung und ein Selbstverständnis als erstklassiger Dienstleister erfordern jedoch einen Mentalitätswandel auf allen Ebenen.

...und Vorbildfunktion der Führungskräfte nutzen.

Hierbei spielen gerade die Führungskräfte als Vorbilder und Richtungsgeber eine entscheidende Rolle. Durch Führungskräfteentwicklung und -fortbildung und moderne Mitarbeiterführung, die sich nicht länger an herkömmlichen Hierarchien und starrem Rollendenken orientieren, könnten wesentliche Weichen gestellt werden.

Ausgaben für Fort- und Weiterbildung in Haupt- und Bezirksverwaltungen

in Mio. Euro



Quelle: Senatsverwaltung für Finanzen Berlin, Januar 2013

Passgenaue Fort- und Weiterbildungsangebote:**Senatsverwaltung für Inneres und Sport**

Die Senatsverwaltung für Inneres und Sport bietet zusammen mit der Verwaltungsakademie Berlin diverse Fortbildungs- und Weiterqualifizierungsmöglichkeiten an. Diese orientieren sich an den individuellen Dienstebenen der zu schulenden Mitarbeiter. Zur Stärkung des Servicegedankens findet etwa die Qualifizierungsreihe Dienstleistungskompetenz statt. Die Veranstaltungsreihe gliedert sich in verschiedene Module. In einem Modul wird beispielsweise auf die verschiedenen Kunden innerhalb und außerhalb der Verwaltung eingegangen und gezielt zu strategischer Kundenkommunikation beraten.

Nutzen: Die Verwaltungsakademie Berlin wird als Partner zur Erarbeitung individualisierter Personalentwicklungsmaßnahmen genutzt.

**Qualifizierungsprogramm KompetenzPLUS:****Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen**

Das von der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen initiierte Qualifizierungsprogramm KompetenzPLUS gibt Führungskräften die Gelegenheit, Kompetenzen kontinuierlich auszubauen. Dem Führungskräftenachwuchs wird zudem die Möglichkeit zur gezielten Vorbereitung auf die Übernahme von Leitungsaufgaben gegeben. Das Pilotprogramm startete im Jahr 2003/2004. Derzeit beteiligen sich vier Senatsverwaltungen und sechs Bezirksamter. Mehr als 150 Führungs- bzw. Nachwuchsführungskräfte haben das Programm durchlaufen.

Die Grundlage von KompetenzPLUS ist ein Verfahren zur Potenzialeinschätzung, das von externen Beratern begleitet wird. Teilnehmer erhalten individuelle Personalentwicklungspläne, die vorhandene Potenziale, Kompetenzen und Erfahrungen berücksichtigen. Einige verbindliche Standardbausteine sind von allen Teilnehmern zu absolvieren. Weitere Module können frei gewählt werden. Während des Programms, das in der Regel zwei Jahre umfasst, finden interne und behördenübergreifende Netzwerktreffen statt, die Austausch und Vernetzung fördern. Die Investition in die Qualifizierung macht sich auch bei den übrigen Mitarbeitern bemerkbar: Gute Führung bewirkt nachweislich Zufriedenheit, motiviert und erhöht die Serviceorientierung der Mitarbeiter.

Nutzen: Führungskräfte werden durch Personalentwicklung auf neue Anforderungen vorbereitet und leben moderne Werte wie Dienstleistungsorientierung und Wirtschaftsfreundlichkeit vor.



POSITIONSPAPIER PERSONALMANAGEMENT

5. Attraktivität – Die Verwaltung als Arbeitgeber!

Arbeitsmarkt für
Fachkräfte ist umkämpft.

Der künftige Personalbedarf in Berlins Verwaltung trifft auf einen Arbeitsmarkt, auf dem das Angebot junger, qualifizierter Fachkräfte knapp wird und sich der Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern verschärft. Bei der Werbung um Fachkräftenachwuchs konkurriert die Landesverwaltung jedoch nicht nur mit privaten Arbeitgebern, sondern auch mit dem Bund und anderen Bundesländern, die zurzeit – nicht nur bei der Bezahlung – oft attraktivere Angebote bieten.

Berlins Problem:
Hoher Fachkräftebedarf
in kurzer Zeit.

Berlin hat dabei die große Aufgabe, in wenigen Jahren nicht nur vereinzelte Stellen besetzen zu müssen, sondern für tausende ausgeschiedene Verwaltungsmitarbeiter Nachwuchskräfte zu gewinnen. Beim Wettstreit um die besten Köpfe steht Berlin unter besonderem Erfolgsdruck.

Bedarf an
Hochqualifizierten...

Die Tatsache, dass aufgrund der Altersstruktur vor allem Bedarf in den höheren Laufbahngruppen besteht, ist dabei besonders problematisch. Die Verwaltung rekrutiert rund 80 Prozent ihrer Mitarbeiter in Fächergruppen, für die deutschlandweit mit erhöhter Nachfrage gerechnet wird (v.a. Ingenieurwissenschaften, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Erziehungswissenschaften und Lehramt, Rechtswissenschaften).

...erfordert eine
Willkommenskultur für die
Nachwachskräfte.

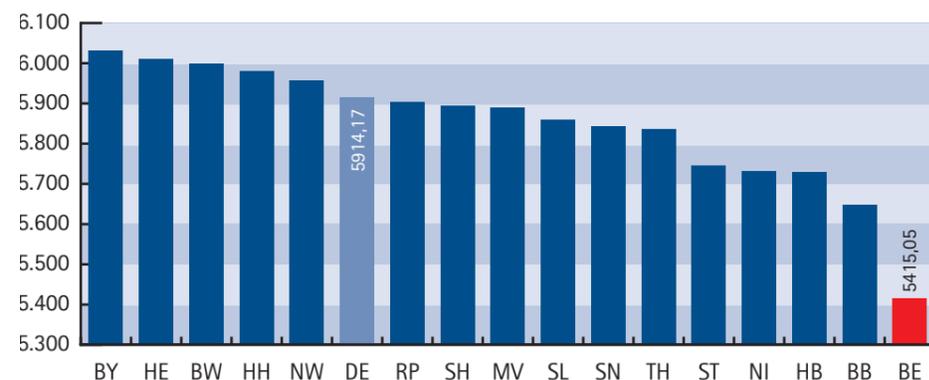
Berlins Behörden brauchen daher eine Willkommenskultur für Nachwuchskräfte und die systematische Betonung der Attraktivität des Landes Berlin als Arbeitgeber. Der Wiedereintritt Berlins in den Tarifgemeinschaft deutscher Länder und damit eine Angleichung des Entgeltniveaus der Berliner Beschäftigten ist dafür allein nicht ausreichend. Auch andere Aspekte müssen betont werden. Schon heute bietet Verwaltung oft Arbeitsplätze mit vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten: Dort wirbt man mit guten Aufstiegsperspektiven und Arbeitsplatzsicherheit. Auch flexible Arbeitszeitmodelle und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden gefördert. Attraktiv wirken nicht zuletzt gutes Betriebsklima, nette Kollegen und eine sinnvolle Tätigkeit, die der Allgemeinheit dient.

Standort Hauptstadt
als Vorteil nutzen.

Sofern Berlins Verwaltung ihre Angebote weiter verbessert, sollte es gelingen, Fachkräfte vom Standort zu überzeugen: Berlin ist die deutsche Hauptstadt, im Herzen Europas gelegen und als pulsierende, internationale Metropole als Lebens- und Arbeitsort junger Menschen äußerst interessant. Mit diesem Pfund muss auch die Berliner Verwaltung wuchern.

Unterdurchschnittliche Besoldung in Euro: Beispiel Justiz

Besoldungsgruppe R1 Endstufe, verheiratet, 2 Kinder



Quelle: www.richterbesoldung.de

Arbeitgeberattraktivität herausstellen:

Senatsverwaltung für Inneres und Sport

Die Senatsverwaltung für Inneres und Sport ist nicht nur ein von der Hertie-Stiftung zertifizierter familienfreundlicher Arbeitgeber, sondern kümmert sich auch mit einem eigens eingerichteten Team um „Ausbildung und Nachwuchskräfteförderung“. Die Mitarbeiter des Teams stehen als persönliche Ansprechpartner zur Verfügung und kümmern sich um Werbung, Rekrutierung, Ausbildung und Qualifikation. Das Bewerbungsmanagement und die Eignungsfeststellung fallen ebenfalls unter die Aufgaben des Teams. Auf der Suche nach potentiellen Nachwuchskräften präsentiert sich die Senatsverwaltung auf einschlägigen Messen an (Fachhoch-)Schulen und Universitäten. Außerdem wird die Kampagne „Berlin braucht dich!“ aktiv unterstützt. Hierbei handelt es sich um eine Kampagne zur Ermunterung von Menschen mit Migrationshintergrund, sich um einen Ausbildungsplatz in der öffentlichen Verwaltung zu bewerben.

Nutzen: Nur das aktive Zugehen auf den Nachwuchs erhöht die Chancen, dass junge Menschen die Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber kennenlernen.



Chance auf Karriere in Pinneberg:

Verwaltungsdienst Pinneberg

Die kommunalen Verwaltungen im strukturschwachen Kreis Pinneberg, Elmshorn und Wedel merken, dass ihr Personal schrumpft und altert. Viele Jahre mussten sie sich keine Sorgen um Nachwuchskräfte machen. Die Aussicht auf einen unkündbaren Job als Beamter oder langjähriger Angestellter lockte mehr Bewerber als nötig. Nun schlägt die demografische Keule aber auch hier zu. In der Kreisverwaltung sind 44 Prozent der Mitarbeiter älter als 50 Jahre. Von ihnen wird in den nächsten neun Jahren jeder Fünfte altersbedingt ausscheiden.

Um die Attraktivität einer Verwaltungskarriere, zum Beispiel in Pinneberg, publik zu machen, haben sich Kommunen in Schleswig-Holstein zusammengeschlossen. Dabei geht es einerseits um Kostenersparnis und andererseits darum, gemeinsam um Nachwuchs zu werben. Sie präsentieren sich nun mit Karriereseiten im Internet und stellen u. a. die 100 verschiedene Berufe umfassende Palette der Verwaltung heraus.

Nutzen: Gemeinsames Handeln kann Synergien schaffen. Die vielfältigen Beteiligungsmöglichkeiten in der Verwaltung müssen gewinnbringend herausgestellt werden.



Familienfreundlicher Betrieb mit Berufschancen abseits der militärischen Karriere:**Die Bundeswehr**

Die Bundeswehr: Ein attraktiver Arbeitgeber? Trotz Wegfall der Wehrpflicht und Kostendruck wurde ein „Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes“ umgesetzt. Die Schaffung und Etablierung einer ganzheitlichen „Arbeitgebermarke“ und die Erforschung des Meinungsbildes von potentiellen Zielgruppen gehören ebenso dazu wie attraktive Ausbildungs- und Arbeitsplatzangebote. Personelle und materielle Ressourcen wurden eingesetzt, um eine Straffung der Prozessabläufe beim Recruiting herbeizuführen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Für die Vielzahl der Karrieremöglichkeiten wird in Wehrdienstberatungen, Kreiswehrrersatzämtern, Schulen und sogar mit einer „Roadshow“ geworben.

Nutzen: Die Verwaltung muss sich bewusst machen, was Jugendliche heute von einem Arbeitgeber erwarten und sich darauf einstellen.



Erwartungen der Berliner Wirtschaft

- Good Practices nachahmen!** Berlins Haushaltslage zwingt den Senat dazu, die Kosten für Verwaltungspersonal genauestens im Blick zu haben. Das darf im Umkehrschluss aber nicht bedeuten, dass das Personalmanagement zum Erliegen kommt. Die IHK Berlin hat mit dem vorliegenden Papier aufgezeigt, dass bereits zahlreiche gute Ansätze zur Verbesserung des Personalmanagements vorhanden sind, die auch in Zeiten knapper Kassen zur Nachahmung dienen können. Viele dargestellte Beispiele verdienen die Prüfung eines flächendeckenden Einsatzes in Berlin und deren Unterstützung durch Politik und Verwaltung.
- Personalbedarfsplanung bleibt unabdingbar!** Allerdings bleibt eine strategisch angelegte Personalbedarfsplanung für die gesamte Verwaltung weiterhin unabdingbar. Sie ermöglicht die Steuerung des Personalbestandes nach politischen Prioritäten und absehbarer Aufgabenentwicklung.
- Gesamtpersonalvorstand einsetzen!** Im Ergebnis bedeutet dies: Die strategische Gesamtsteuerung muss durch einen Gesamtpersonalvorstand für Berlin Chefsache werden. Nur so kann eine strategische Gesamtsteuerung erfolgen und die einzelnen Verwaltungsbereiche können durch klare Entscheidungsvorgaben in die Lage versetzt werden, sich auf zukünftige Herausforderungen einzustellen.
- Leistungsorientierung und Flexibilisierung fördern!** Der Personalvorstand der Berliner Verwaltung sollte die Möglichkeit erhalten, durch die Flexibilisierung des Dienstrechts und die Einführung leistungsorientierter Vergütungssysteme Motivation, Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Dafür notwendige rechtliche Änderungen müssen nun angeschoben werden.
- Personalsteuerung als Führungsaufgabe wahrnehmen!** Alle Führungskräfte müssen ihr Personal als den wesentlichen Erfolgsfaktor für die Leistungsfähigkeit der Verwaltung begreifen, der strategisch betrachtet und gesteuert werden muss.
- Raus aus der Treitmühle, rein in die Anerkennungskultur!** Mit flexibler Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort sollten altersgerechte und motivierende Bedingungen geschaffen oder weiter ausgebaut werden. Ergänzt durch ein präventives Gesundheitsmanagement kann so die Leistungsfähigkeit des Personals bis ins hohe Alter gesichert werden.
- Veränderungswillen vorleben!** Durch individuelle Leistungsbeurteilung und maßgeschneiderte Weiterbildungskonzepte in jeder Altersstufe werden Entwicklungsperspektiven geschaffen. Führungskräfte sollten eine Weiterbildungskultur vorleben, ihre Führungskompetenz ständig verbessern und sich zu Promotoren einer demographieorientierten Personalpolitik machen.
- Personalmarketing in eigener Sache betreiben!** Mit internem und externem Personalmarketing sollten neue Zielgruppen für die Verwaltung interessiert und bestehendes Personal an die Arbeit in der Verwaltung gebunden werden.
- Handlungswillen zeigen!** Die verschiedenen Behörden der Berliner Landesverwaltung sollten ihre Altersstrukturentwicklung und die erfolgreichen Einzelbeispiele als Ansporn nutzen, um ihr Personalmanagement möglichst kurzfristig auf die demografische Herausforderung einzustellen. Gelingt eine aktive Gestaltung der Personalpolitik, eröffnen sich zugleich gute Chancen im Kampf um die „besten Köpfe“.

IMPRESSUM

Herausgeber

IHK Berlin
Fasanenstraße 85
10623 Berlin
Telefon: +49 30 31510-0
Telefax: +49 30 31510-166
E-Mail: service@berlin.ihk.de
www.ihk-berlin.de

Foto

Titel © pressmaster - Fotolia.com
S. 4/23 © Yuri - iStockphoto.com

Druck

DMB Druckhaus Berlin-Mitte GmbH
Wilhelm-Kabus-Str. 21-35
10829 Berlin



