



Personalmanagement 2020

Leitlinien für ein zukunftsfähiges Personalmanagement
der Berliner Verwaltung



I. Management Summary	5
II. Professionelle Personalpolitik – unverzichtbar für den Standort Berlin!.....	6
1. Eine funktionierende Verwaltung ist ein wichtiger Standortfaktor!.....	6
2. Ein nachhaltiges Personalmanagement entlastet den Haushalt!.....	7
3. Eine effiziente Verwaltung sichert Einnahmen!	7
4. Der Wettbewerb um die besten Köpfe nimmt zu!	8
5. Der öffentliche Dienst muss sich für den demografischen Wandel wappnen!	8
III. Wie sieht die Situation im öffentlichen Dienst in Berlin aus?	9
1. Fehlsteuerungen in der Personalpolitik	9
2. Einnahmeverluste Berlins durch schlechtes Personalmanagement	11
3. Berliner Verwaltung ist auf Pensionswelle nicht vorbereitet	12
4. Pensionslasten stellen Berlin vor große Probleme	14
5. Krankheitsbedingte Abwesenheitszeiten sind alarmierend	15
6. Verwaltung der Verwaltung kostet Millionen	16
7. Personalentwicklung ist in Berlin völlig unzureichend	17
IV. Zehn Vorschläge für ein Personalmanagement 2020 der Berliner Verwaltung	18
1. Professionelles Personalmanagement aufbauen!	18
2. Zukunftsorientiertes Personalbedarfskonzept aufstellen!	18
3. Personalentwicklung und -führung systematisch betreiben!	20
4. Mehr Leistungsanreize im öffentlichen Dienstrecht schaffen und vorhandene nutzen!	21
5. Know-how älterer Mitarbeiter länger erhalten!	21
6. Funktionierendes Gesundheitsmanagement installieren!	21
7. Integration als Chance für die Personalpolitik in Berlin noch stärker nutzen!	21
8. Kosten der Personalverwaltung senken!	22
9. Pensionsverpflichtungen zukunftsfest sicherstellen!	22
10. Berliner Verwaltung als attraktiven Arbeitgeber vermarkten!	22
Anhang	23

I. Management Summary

Eine leistungsfähige, funktionierende und wirtschaftsfreundliche Verwaltung ist für die Unternehmen Berlins von hoher Bedeutung. Sie ist zugleich wichtiger Partner im täglichen Geschäftsleben, als auch ein Aushängeschild des Wirtschaftsstandorts. Daher schaut die Berliner Wirtschaft mit besonderem Augenmerk auf die Entwicklung der Personalsituation im Land Berlin.

Leider gibt der Wirtschaft die gegenwärtige Personalausstattung und Altersstruktur der öffentlichen Verwaltung in Berlin Anlass zu großer Sorge. Überausstattung auf der einen Seite und Personalmangel in anderen Bereichen der Berliner Verwaltung zeigen deutlich erhebliche Defizite im Management des Personals des Landes Berlin. Überalterung, hohe Pensionslasten und überdurchschnittliche Krankenstände sind weitere Belege für die dramatische Lage, in der sich die Berliner Verwaltung gegenwärtig befindet. Und die Situation wird sich durch den demografischen Wandel und den Wettbewerb um gut ausgebildetes Personal weiter verschärfen. Zusammengefasst besteht aus Sicht der Wirtschaft erheblicher Handlungsbedarf in der Personalpolitik des Landes Berlin.

Bedauerlicherweise wird die Personalpolitik des Landes Berlin den großen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft derzeit nicht gerecht. Es fehlen vielfach nicht nur Leistungsanreize und individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen, sondern zuvorderst ein zukunftsfähiges Gesamtkonzept zur Entwicklung des öffentlichen Dienstes. Auch für den Umgang mit steigenden Pensionsverpflichtungen oder den drohenden Know-how-Verlust durch das Ausscheiden älterer Mitarbeiter gibt es keine ersichtlichen Vorsorgekonzepte.

Die Berliner Wirtschaft hat daher die Personalpolitik des Landes Berlin kritisch analysiert und vielfältige Fehlentwicklungen und Missstände ermittelt. Da auch die Berliner Wirtschaft ein hohes Interesse an einer zukunftsfähigen Berliner Verwaltung hat, hat die IHK Berlin zahlreiche Leitlinien entwickelt, die für den Aufbau eines professionellen Personalmanagements von großer Bedeutung sind. Sie allein werden nicht reichen, das Management der öffentlichen Verwaltung den Anforderungen der Zukunft gerecht werden zu lassen. Sie sind aber unverzichtbar, um überhaupt den Weg zu einem professionellen Personalmanagement 2020 beschreiten zu können.

Die IHK Berlin fordert daher den Berliner Senat auf, den in diesem Papier aufgezeigten Personalfehlsituationen entgegenzusteuern und die vorgelegten Vorschläge umzusetzen.

10 Vorschläge der IHK Berlin für ein Personalmanagement 2020:

1. Professionelles Personalmanagement aufbauen!
2. Zukunftsorientiertes Personalbedarfskonzept aufstellen!
3. Personalentwicklung und -führung systematisch betreiben!
4. Mehr Leistungsanreize im öffentlichen Dienstrecht schaffen!
5. Know-how älterer Mitarbeiter länger erhalten!
6. Funktionierendes Gesundheitsmanagement installieren!
7. Integration als Chance für die Personalpolitik in Berlin noch stärker nutzen!
8. Kosten der Personalverwaltung senken!
9. Pensionsverpflichtungen zukunftsfest sicherstellen!
10. Berliner Verwaltung als attraktiven Arbeitgeber vermarkten!

II. Professionelle Personalpolitik – unverzichtbar für den Standort Berlin!

*„Mit schlechten Gesetzen und guten Beamten läßt sich immer noch regieren.
Bei schlechten Beamten aber helfen uns die besten Gesetze nichts.“*

Otto Fürst von Bismarck

Die öffentliche Verwaltung des Landes Berlin ist einer der Grundpfeiler Berlins. Ohne eine funktionierende, handlungsfähige öffentliche Verwaltung hat nicht nur der Wirtschaftsstandort Berlin keine Zukunft, auch das gesamte öffentliche Leben dieser Stadt ist von ihr abhängig. Denn die öffentliche Verwaltung erledigt für die Bürger und Unternehmen die Angelegenheiten des Gemeinwesens, die ein geordnetes und menschliches Zusammenleben und die Ausübung von wirtschaftlichen Tätigkeiten erst ermöglicht.

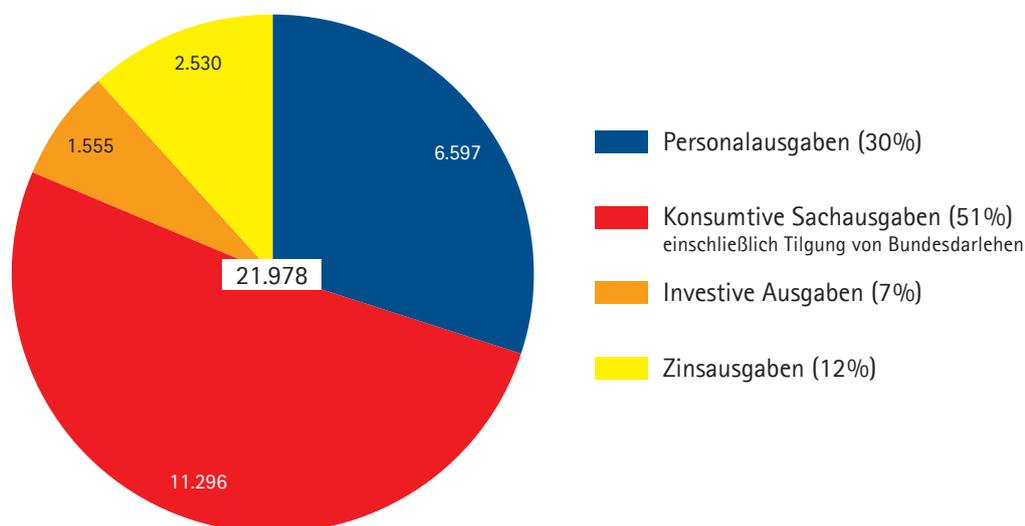
Kern und Träger der öffentlichen Verwaltung sind die einzelnen Mitarbeiter und damit das Personal des Landes Berlin. Gerade an einem wissensbasierten und innovationsorientierten Standort wie Berlin sind die Mitarbeiter die wichtigste Ressource Berlins. Das gilt auch für die öffentliche Verwaltung. Dem Personalmanagement der Verwaltung Berlins kommt daher eine herausragende Rolle bei der Sicherung der Zukunft Berlins zu.

1. Eine funktionierende Verwaltung ist ein wichtiger Standortfaktor!

Bereits ansässige aber auch künftige Berliner Unternehmen sind in ihrer täglichen Praxis in einer Vielzahl von Fällen mit der Berliner Verwaltung im Kontakt. Von der Gewerbeanmeldung, über Genehmigungsverfahren bis hin zu Steuerangelegenheiten gibt es zahlreiche Berührungspunkte. Für die bestehenden Unternehmen am Standort aber auch für investitionswillige Unternehmen ist die Leistungsfähigkeit, Effizienz und Wirtschaftsfreundlichkeit einer Verwaltung von erheblichem Interesse. Sie trägt nicht nur entscheidend zu einem positiven Image einer Wirtschaftsregion bei, sondern kann auch erhebliche monetäre Auswirkungen auf Unternehmen haben. Denn die schnelle Abwicklung von Investitionsvorhaben am Standort oder beispielsweise die unbürokratische und kostengünstige Durchführung von Genehmigungsverfahren können die gute Positionierung eines Betriebs im Markt oder ganz allgemein die finanzielle Ausstattung von Unternehmen in einem nicht unbeträchtlichen Maße bedingen.

2. Ein nachhaltiges Personalmanagement entlastet den Haushalt!

Mit rund 6,6 Mrd. Euro entfallen fast ein Drittel des Ausgabenbudgets Berlins auf die Personalausgaben. Vor dem Hintergrund der angespannten finanziellen Situation Berlins muss auch das Personal seinen Beitrag zur Konsolidierung des Landeshaushalts leisten. Denn die finanzielle Situation Berlins verlangt zu Einschnitten in allen Bereichen des Haushalts. Nicht nur 2,4 Mrd. Euro Zinsen pro Jahr bei einem Schuldenstand von rund 63 Mrd. Euro zwingen Berlin dazu, auch die grundgesetzliche Schuldenbremse ist eine schwere Bürde. Berlin muss neben dem bis 2020 auszugleichenden strukturellen Defizit in Höhe von rund 1,2 Mrd. Euro auch den Verlust von rund 1,7 Mrd. Euro an Solidarpaktmitteln kompensieren. Ein Personalmanagement, das die derzeit noch immer personell überausgestattete Berliner Verwaltung den bestehenden Anforderungen anpasst, ist daher ein wichtiges Steuerungsinstrument in der Haushaltskonsolidierung und trägt zu einer dringend erforderlichen Entlastung des Haushalts bei.



3. Eine effiziente Verwaltung sichert Einnahmen!

Ein effektives Personalmanagement ist aber nicht nur für die Ausgabenseite von Bedeutung, auch die Einnahmen Berlins sind von einer effizient arbeitenden Berliner Verwaltung zu einem gewissen Teil abhängig. Denn schnelle und optimierte Verfahrensabläufe führen zu mehr Einnahmen durch Gebühren, Beiträge und Entgelte für das Verwaltungshandeln. Der ineffiziente Einsatz von Personalressourcen zur Erfüllung der Verwaltungsaufgaben führt daher zu Verfahrensverzögerungen und damit letztlich zu finanziellen Einbußen für den Haushalt Berlins. Dies ist auch aus Sicht der Wirtschaft ein unbefriedigender Zustand, fehlen doch diese Einnahmen an anderer Stelle, so z.B. bei dringend notwendigen Investitionen in die Infrastruktur des Landes Berlin.

4. Der Wettbewerb um die besten Köpfe nimmt zu!

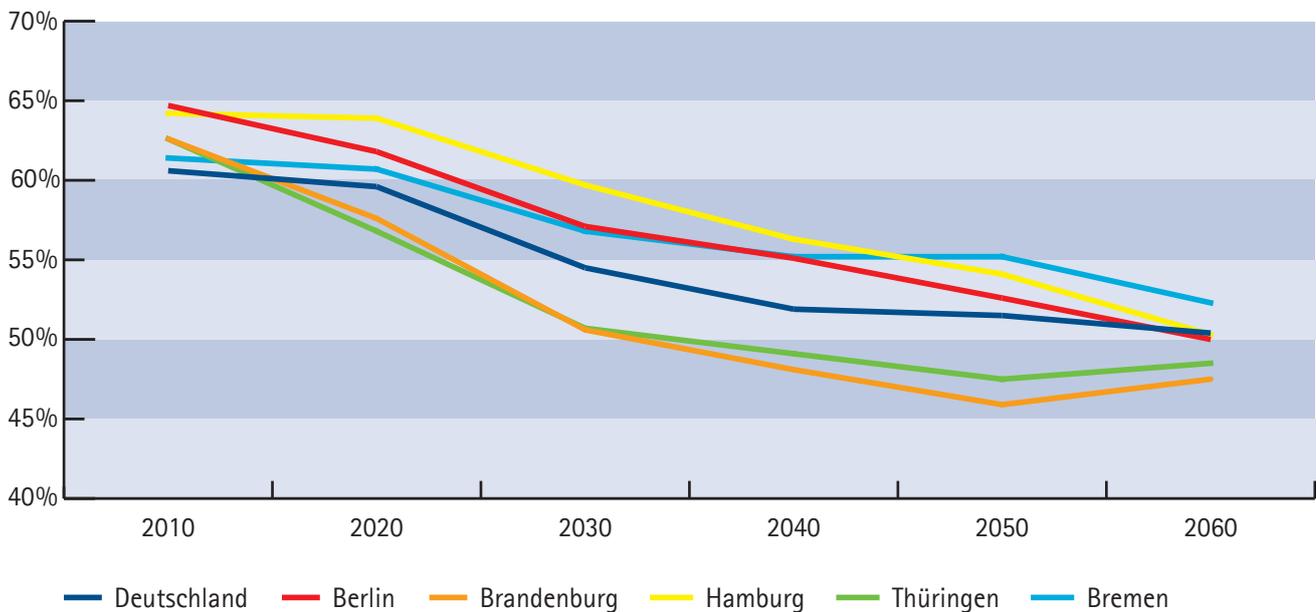
Dem Personalmanagement der Berliner Verwaltung kommt auf Grund der sich verändernden Rahmenbedingungen zur Beschäftigung von qualifiziertem Personal zukünftig eine noch stärkere Rolle zu. Schon bisher steht Berlin wegen der räumlichen Nähe zu Brandenburg und den Bundesministerien im harten Wettbewerb um gut ausgebildetes Personal. Nunmehr werben die in Berlin ansässigen Bundesministerien, die Brandenburger Behörden, aber auch die Verwaltungen anderer Bundesländer verstärkt mit höheren Gehältern, besseren Arbeitsbedingungen, flexibleren Arbeitszeitmodelle und attraktiveren Aufstiegschancen. Auch wenn die Fluktuation nicht exakt bezifferbar ist, steht fest, dass viele qualifizierte und engagierte Köpfe die Berliner Verwaltung schon verlassen haben. Hier gilt es zur Sicherung der Zukunft Berlins gegenzusteuern und weitere Abgänge zu verhindern.

5. Der öffentliche Dienst muss sich für den demografischen Wandel wappnen!

Den Herausforderungen des demografischen Wandels muss sich auch die Berliner Verwaltung stellen. Der Rückgang der Geburten, die Überalterung der Gesellschaft, der Verlust an Know-how und damit nicht zuletzt der Fachkräftemangel zwingt auch die Berliner Verwaltung zum Handeln. Die Amtsanwärter stehen nicht mehr Schlange. Deshalb muss Berlin frühzeitig die Weichen stellen, um den Folgen der demografischen Entwicklung durch ein nachhaltiges Personalmanagement gewachsen zu sein.

2060 kommt auf jeden Erwerbsfähigen ein Kind oder ein Rentner

Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung (20- bis unter 65-Jährige) an der Gesamtbevölkerung*



*Variante 1-W1 der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Der erste Wert der Zeitreihe „Deutschland“ bezieht sich auf 2008.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Februar 2010, eigene Berechnung

III. Wie sieht die Situation im öffentlichen Dienst in Berlin aus?

Die Personalpolitik Berlins wird gegenwärtig nicht den Herausforderungen an eine effiziente, leistungsfähige und zukunftsfähige Berliner Verwaltung gerecht. Personalfehlsteuerung, Einnahmeverluste, aber auch überdurchschnittlich hohe Krankheitsstände und enorme Pensionslasten belegen den dringend erforderlichen Korrekturbedarf im Personalmanagement Berlins. Die nachfolgenden Problemfelder der Personalpolitik bzw. ihrer Auswirkungen zeigen nur beispielhaft die Dringlichkeit eines effektiven und nachhaltigen Personalmanagements auf.

1. Fehlsteuerungen in der Personalpolitik

Berlin hat in den letzten beiden Jahrzehnten einen erheblichen Stellenabbau in der öffentlichen Verwaltung vorgenommen. Allein seit 2001 wurden über 30.000 Stellen im öffentlichen Dienst abgebaut. Trotz der beachtlichen Erfolge im Stellenabbau kann sich Berlin mit seiner Personalpolitik nicht zufrieden geben. Zahlreiche Fehlsteuerungen in der Personalpolitik belegen das unzureichende Personalmanagement des Berliner Senats und der Berliner Bezirke.

a) Abbauziel vom Senat klar verfehlt

Der Berliner Senat hat erkannt, dass Berlin nach wie vor im Stadtstaaten-Benchmark mit Hamburg und Bremen eine personell überausgestattete Verwaltung aufweist und sich daher selbst einen Stellenabbau bis Ende 2011 auf 100.000 Vollzeitäquivalente verordnet. Die aktuellen Zahlen belegen nun, dass der Senat das gesetzte Ziel deutlich verfehlen wird. So waren Ende 2009 in der Hauptverwaltung und den Bezirken 105.217 Stellen besetzt, was einen Abbau bis Ende 2011 auf 100.000 nahezu unrealistisch erscheinen lässt. Vielmehr geht der Senat nach aktuellen Hochrechnungen der Senatsfinanzverwaltung davon aus, dass selbst im Jahr 2013 der Landesdienst noch 101.900 Stellen aufweisen wird. Die Fehlsteuerung wird dabei besonders an zwei Punkten deutlich: Zum Einen wurde der Personalbestand in der Hauptverwaltung in den Jahren 2008 bis 2009 nicht abgebaut, sondern sogar weiter erhöht. Zum anderen lautet das Stadtstaatenbenchmark-Ziel noch immer 93.500 Vollzeitäquivalente. Gerade vor diesem Ziel muss der jetzige Personalabbau als ungenügend bezeichnet werden.

Beschäftigtenzahl und Personalkosten im öffentlichen Dienst 2008/2009

	Beschäftigte		Personalausgaben in Euro		Personalkosten je VZÄ* in Euro	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Hauptverwaltung	82.946	83.121	3.498.416.032	3.522.945.764	42.177	42.384
Bezirke	22.382	22.096	878.781.086	871.110.360	39.267	39.428
Hauptverwaltung und Bezirke	105.328	105.217	4.377.197.118	4.394.056.124	41.558	41.762

* VZÄ=Vollzeitäquivalente/Vollzeitstellen

Quelle: Abgeordnetenhaus Berlin, Kleine Anfrage Drs. 16/3103 vom 25. März 2010

b) Personalkosten steigen trotz Personalabbau

Der Personalabbau darf nicht allein an Stellenzahlen festgemacht werden. Wichtig für den Beitrag der Personalpolitik zur Haushaltskonsolidierung ist die Senkung der Personalausgaben insgesamt. Und hierbei ist der Handlungsdruck offensichtlich. Trotz des geringfügigen Personalabbaus im Jahr 2009 im Verhältnis zum Jahr 2008 stiegen die Personalausgaben pro Stelle in Hauptverwaltung und Bezirke auf 41.762. Insgesamt bedeutet dies eine Erhöhung der Personalausgaben um fast 17 Mio. Euro. Wenn dann noch bedacht wird, dass sich die Bezüge der Beamten und Versorgungsempfänger zum 01. August 2010 um 1,5% und ab dem 01. August 2011 um weitere 2% erhöhen, parallel die Entgelte der Beschäftigten des Landes Berlin ab August 2011 steigen werden, so dass spätestens mit Ablauf des Jahres 2017 100% des bundesweiten Tarifniveaus erreicht sind, wird die Notwendigkeit eines nachhaltigen Personalmanagements zur Vermeidung dieser Fehlsteuerung deutlich.

	Beschäftigte in den Senatsverwaltungen – Juni 2009	Ist-Ausgaben der Senatsverwaltungen 2009 in Euro
Bildung, Wissenschaft und Forschung (inkl. ca. 21.000 Lehrern)	34.352	1.616.118.777
Finanzen	7.160	262.409.999
Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz	724	38.354.234
Inneres und Sport (inkl. ca. 16.000 Polizeivollzugsbeamte)	27.457	1.035.551.558
Integration, Arbeit und Soziales	1.643	77.877.203
Justiz	9.413	367.129.830
Regierender Bürgermeister – Senatskanzlei	369	17.888.367
Stadtentwicklung	1.645	88.726.335
Wirtschaft, Technologie und Frauen	358	18.889.461

Quelle: Abgeordnetenhaus Berlin, Kleine Anfrage Drs. 16/3103 vom 25. März 2010 (s. im Anhang Tabelle 1)

c) Personalmangel trotz Überausstattung der Berliner Verwaltung

Trotz der erheblichen Überausstattung der Berliner Verwaltung im Vergleich zu den anderen Stadtstaaten gibt es in einigen Bereichen der Berliner Verwaltung einen akuten Personalmangel. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass es in anderen Bereichen der Berliner Verwaltung einen massiven Überhang an Mitarbeitern des Öffentlichen Dienstes gibt. Berlin hat es bislang nicht geschafft, den notwendigen Ausgleich herzustellen. Dieser Personalmangel ist aber nicht nur für das Land Berlin ärgerlich, da Personalmangel auch zu Einnahmeverlusten führt, sondern auch für die Bürger und die Berliner Wirtschaft gleichermaßen beunruhigend, da Bürgeranliegen und Verwaltungsverfahren nur zögerlich bearbeitet werden können.

► Beispiel 1: Personalmangel in der Finanzverwaltung

Obwohl nach der letzten Personalbedarfsrechnung des Senats zum 01. Januar 2009 die Berliner Finanzämter 6.968,50 Stellen aufweisen müssten, sind tatsächlich nur 6.007,15 Stellen (Stand: 30. September 2010) vorhanden. Diese Minderausstattung von 960 Stellen gewinnt durch die aktuelle Situation weiter an Dramatik, da die 23 Berliner Finanzämter mit einem Anstieg der zu bearbeitenden Fälle und hohen Krankheitsständen zu kämpfen haben. So lag der Krankheitsstand in 2009 bei 9,2%. Umgerechnet sind das rund 500 erkrankte Beamte und entsprechen damit in etwa der vollständigen Personalausstattung zweier Finanzämter.

► **Beispiel 2: Personalmangel an Berliner Schulen**

Obwohl viele Schulen zum Schuljahr 2010/2011 mit nahezu 100% der Ausstattung an Lehrkräften beginnen können und damit der Senat sein selbst gesetztes Ziel fast erreicht, gibt es gravierenden Personalmangel an den Berliner Schulen. Ursächlich dafür ist, dass 12% aller Lehrer wegen sog. Anrechnungs- und Ermäßigungstatbeständen wie Freistellungen für Tätigkeiten in der Personalvertretung, Lehrerausbildung, Lehrerfort- und -weiterbildung, etc. nicht für Lehrtätigkeiten zur Verfügung standen. Zählt man die dauerkranken Lehrkräfte hinzu, kommt man auf rund 3.700 Lehrerstellen, die für den Unterricht nicht zur Verfügung stehen. Etwa 250 Mio. Euro Personalkosten, davon allein 64 Mio. Euro für dauerkranke Lehrkräfte, kommen also nicht direkt bei den Schülern und im Unterricht an.

► **Beispiel 3: Personalmangel in den Baubehörden**

Die Berliner Verwaltung beklagt auch regelmäßig die unzureichende Ausstattung der Baubehörden mit qualifiziertem Personal. Dieser Personalmangel führt zur Verzögerung von Genehmigungsverfahren und damit zur Verzögerung von Investitionsvorhaben in Berlin.

2. Einnahmeverluste Berlins durch schlechtes Personalmanagement

Das unzureichende Personalmanagement der Berliner Verwaltung führt nicht nur zu Verzögerungen und schlechterem Service für Unternehmen und Bürger. Auch fiskalische Auswirkungen sind mit der derzeitigen Personalpolitik Berlins verbunden. Dabei ist auch die Einnahmeseite Berlins betroffen.

► **Beispiel 1: Millionenverluste in der Finanzverwaltung**

In den Berliner Finanzämtern führt ein erhebliches Missmanagement in der Personalsteuerung zu großen Einnahmeverlusten. So erfolgt die interne Verteilung der besetzten Stellen auf die einzelnen Aufgaben der Finanzämter nicht bedarfsorientiert. Während für die Erhebung der Vergnügungssteuer 225%, für die Hundesteuer 101% und für die Buchhaltung der Finanzämter 103% des notwendigen Personals eingesetzt werden, sind mit Lohnsteuer Außenprüfungen nur 65%, mit Betriebsprüfungen 80% und mit Umsatzsteuer Sonderprüfungen 72% des laut Personalbedarfsberechnung notwendigen Personals beschäftigt. Da nach Angaben des Gesamtpersonalrats jeder Betriebsprüfer jährlich durchschnittlich 531.000 Euro zusätzliche Steuerzahlungen festsetzt, entstehen allein durch diesen fehlerhaften Einsatz der vorhandenen Finanzbeamten Mindereinnahmen in Millionenhöhe. Dies haben auch der Landes- und der Bundesrechnungshof mehrfach als Verschwendung von Steuergeldern kritisiert.

► **Beispiel 2: Berlin bleibt auf Forderungen in Millionenhöhe sitzen**

Auch das Fehlen eines zentralen Forderungsmanagements ist ein Personalmanagementfehler des Berliner Senats. Da es bisher den zahlreichen Ämtern des Landes, den Bezirken, Polizei und Feuerwehr selbst überlassen ist, wie sie ihre Forderungen einholen und ein effektives Forderungsmanagement in den Behörden vielfach nicht vorhanden ist, werden viele Forderungen Berlins nicht beigetrieben. So hat z.B. allein der Bezirk Pankow offene Forderungen von ca. 8 bis 9 Mio. Euro. Ein anderes Beispiel ist das Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten, das von den jährlich verhängenen Bußgeldern in Höhe von 520.000 Euro im vergangenen Jahr nur 100.000 Euro eingetrieben hatte.

► **Beispiel 3: Einnahmeausfälle durch unsinnige Zeitverträge bei den Ordnungsämtern**

Da die Senatsverwaltung für Finanzen Festanstellungen für Ordnungsamt-Mitarbeiter ablehnt, müssen gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter der Ordnungsämter der Bezirke nach Ablauf der befristeten Zeitverträge durch neue Ordnungshüter ersetzt werden. Das kostet Zeit und Geld. Nach Schätzungen des Bezirksamtes Mitte hat es 117.000 Euro gekostet, die 18 nur befristet eingestellten Außendienstmitarbeiter auszuwählen, auszubilden, einzukleiden und einzuarbeiten. Der größte Teil der Kosten entsteht nun bei Neueinstellungen erneut. Da jeder Ordnungsamt-Mitarbeiter ca. 4.200 Euro Verwarn- und Bußgelder pro Monat verhängt, entstehen Berlin zudem massive Einnahmefälle, die in die Hunderttausende gehen, da die neuen Ordnungshüter erst eingearbeitet werden müssen.

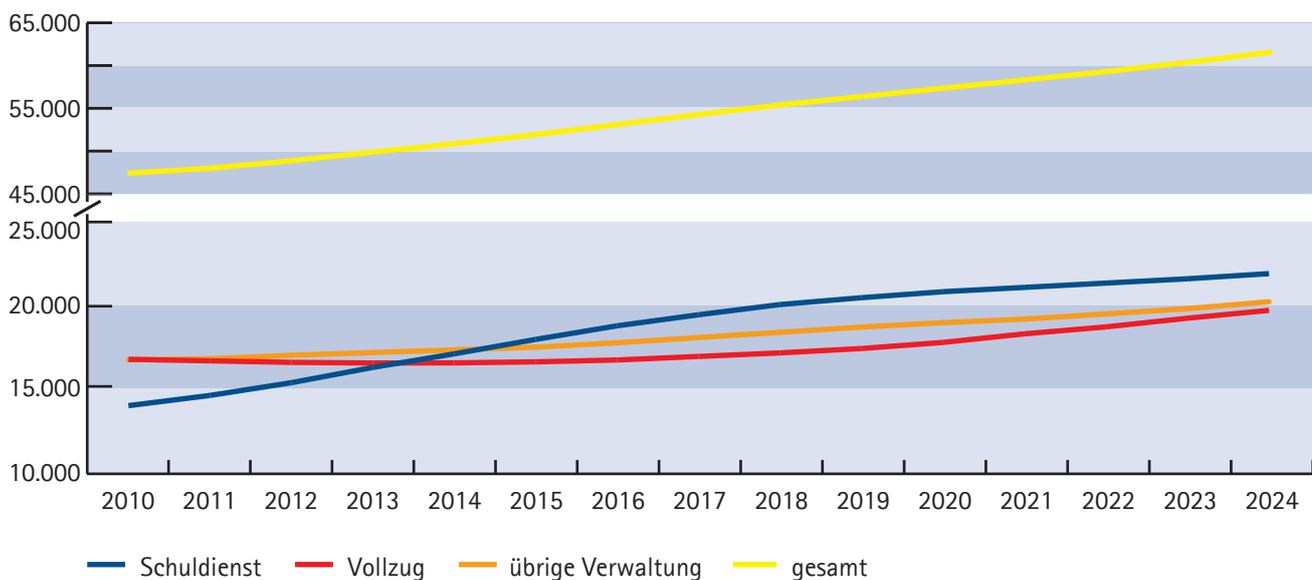
3. Berliner Verwaltung ist auf Pensionswelle nicht vorbereitet

Der demografischen Entwicklung wird sich auch die Berliner Verwaltung stellen müssen. Betrachtet man die derzeit absehbare Entwicklung, ist Berlin auf die Überalterung seiner Beschäftigten nicht hinreichend vorbereitet. Der Senat hat die Gefahr offensichtlich erkannt. Die Personalpolitik Berlins ist auf diese besonderen Herausforderungen aber nicht ausgerichtet.

a) Bis 2024 geht jeder vierte Landesbedienstete in Ruhestand

Die massive Überalterung ist ein ernstes Problem für die Leistungsfähigkeit der Berliner Verwaltung und damit für die Zukunft des Standorts Berlin. Trotz der zugegebenermaßen restriktiven Verbeamtungspolitik der letzten Jahre wächst die Zahl der Landesbediensteten im Ruhestand in den nächsten 14 Jahren stetig. Derzeit erhalten insgesamt 47.505 ehemalige Staatsbedienstete Pensionszahlungen. 2015 werden es nach Prognosen des Senatsinnenverwaltung bereits 52.030 und in 2024 schon ca. 62.000 Pensionäre sein. Dies entspricht einer Steigerung von rund 30%. Dabei ist der Anstieg bei den Versorgungsempfängern aus dem Schuldienst besonders gravierend.

Versorgungsempfänger Land Berlin



Quelle: Senatsverwaltung für Inneres und Sport Referat I A, Fortschreibung des Berichts zur Entwicklung der Versorgungsausgaben, Dok.-Nr. 0985B vom 05.03.2010

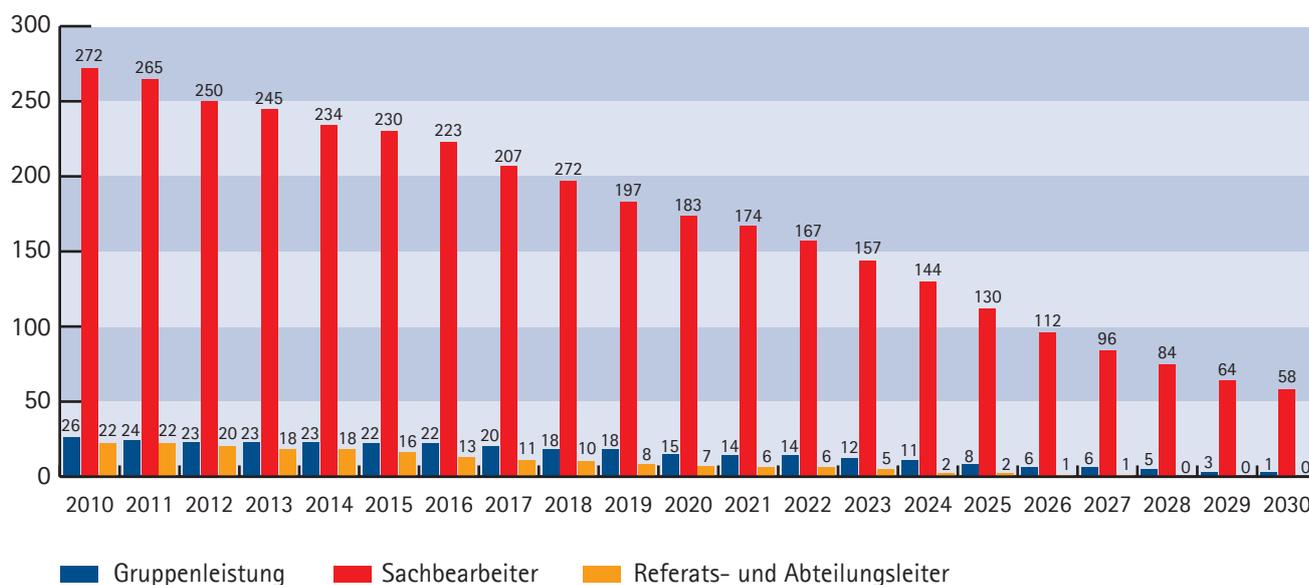
b) Berlin fehlen schon jetzt Nachwuchskräfte

Kehrseite der Überalterung ist der Mangel an Nachwuchskräften in der Berliner Verwaltung. Schon jetzt gibt es eine große Diskrepanz, die zwischen altersbedingtem Ausscheiden von Dienstkräften und den Spielräumen zur Nachbesetzung von Stellen besteht, welche durch den derzeitigen Einstellungskorridor für die Berliner Verwaltung vorgegeben sind. Auch der Wissenstransfer von ausscheidenden Mitarbeitern auf junge Nachwuchskräfte ist nicht hinreichend gesichert.

► **Beispiel: Nachwuchsmangel in der Senatswirtschaftsverwaltung**

Die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen verfügte 2010 über 320 Mitarbeiter. Davon sind 72% älter als 45 Jahre, 26% sogar älter als 55 Jahre. Bis Ende 2020 wird der Personalbestand ohne Nachbesetzung auf 187 Mitarbeiter, also um 42% sinken. Dabei betreffen die Personalabgänge die Laufbahngruppen des höheren und gehobenen Diensts am stärksten. Da der Wirtschaftsverwaltung gegenwärtig aus dem landesweiten Einstellungskorridor weniger Einstellungen zur Nachbesetzung im Verhältnis zu den Abgängen zustehen, ergibt sich rein rechnerisch eine Lücke bis 2020 von rund 86 Beschäftigten.

Personalbestand bis 2030 nach Funktionen



Quelle: Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen

„Überlegungen zum Einstellungskorridor am Beispiel der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen“, 1801 B, 25.04.2010

c) Bezirke besonders vom personellen Kollaps durch Überalterung betroffen

In 10 Jahren reicht die Zahl der Beamten und Angestellten in den Bezirken nur noch für 9 Bezirksamter. Von den 23.171 Beschäftigten, die in den 12 Bezirksverwaltungen tätig sind, werden in den nächsten zehn Jahren 6.222 altersbedingt den öffentlichen Dienst verlassen. Gleichzeitig gibt es aber kaum Neueinstellungen. Zudem wird der Altersdurchschnitt von derzeit 49,2 auf 55,8 Jahre in 2020 steigen. In der Folge des Personalabbaus bei nur wenigen Neueinstellungen droht die Zahl der unbesetzten Stellen von jetzt 2.094 auf 7.079 zu steigen. Die Probleme sind vorgezeichnet.

d) Vorzeitiger Ruhestand verschärft Personalmangel

Knapp ein Drittel der Beamten des Landes Berlin wird noch immer vorzeitig wegen Dienstunfähigkeit in den Ruhestand versetzt. Bemerkenswert ist, dass im bundesweiten Vergleich trotz identischer Versorgungsrechte Berlin mit 29,4% (Jahr 2008) eine außerordentliche hohe Quote aufweist. Zum Vergleich: Im Land Brandenburg lag die Quote der Dienstunfähigen im Jahr 2009 mit 23,9% um 5,5% geringer als in Berlin, beim Bund lag der Anteil der Dienstunfähigen im Jahr 2006 sogar nur bei 11,8%.

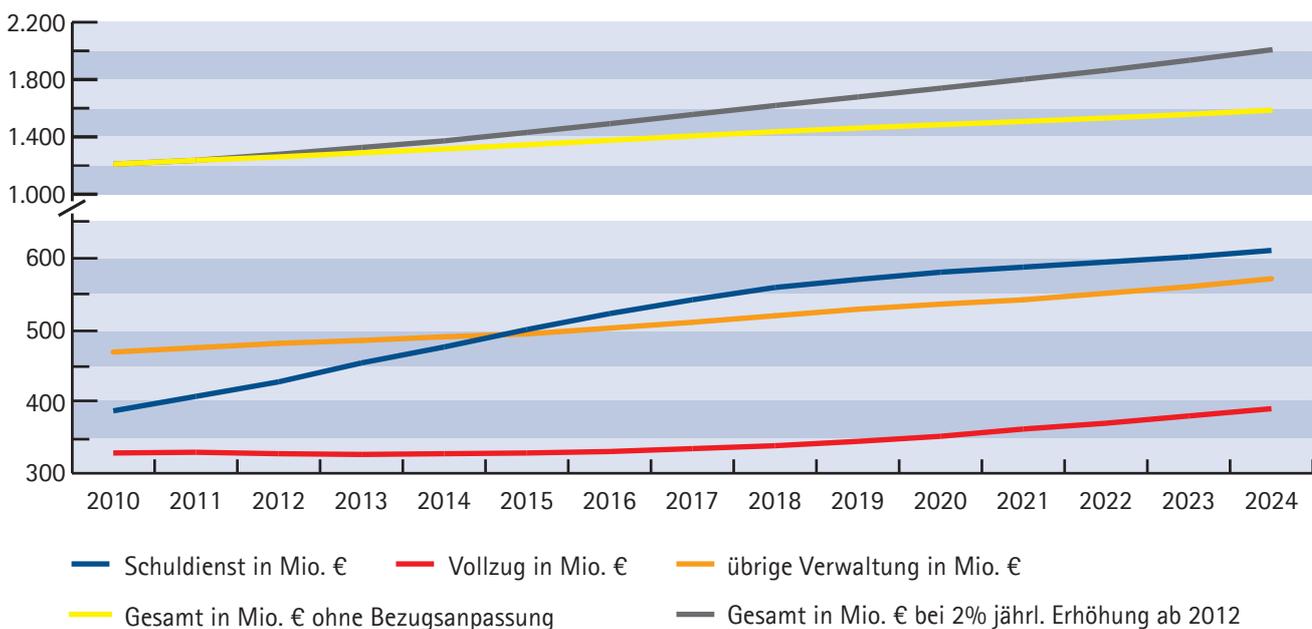
4. Pensionslasten stellen Berlin vor große Probleme

Nicht nur die rasant zunehmenden Pensionierungen an sich in den nächsten Jahren sind wegen Fachkräftemangels in der Berliner Verwaltung besorgniserregend. Auch die damit verbundenen steigenden Pensionslasten sind Anlass für ein dringendes Konzept zur Bewältigung dieser Herausforderungen. Schon jetzt betragen die Versorgungsausgaben für die Versorgungsberechtigten des Landes Berlin ca. 1,32 Mrd. Euro, was einer Steigerung seit dem Jahr 1980 um mehr als 130% entspricht. Leider ist ein nachhaltiges Konzept zum Umgang mit den hohen Pensionslasten bislang nicht ersichtlich.

a) Pensionslasten werden weiter rasant steigen

Das Land Berlin wird in den nächsten Jahren deutlich höhere Ausgaben für Pensionen seiner Beamten haben als bisher angenommen. Bis 2024 werden sich die Kosten für Beamte im Ruhestand fast verdoppelt haben, so dass nach Aussagen der Senatsinnenverwaltung die jährliche Belastung für den Landeshaushalt auf mehr als 2 Mrd. Euro im Jahr 2024 steigen wird. Noch vor wenigen Monaten wurde mit 1,92 Mrd. Euro in 2024 gerechnet. Diese Entwicklung ist erschreckend, müsste Berlin in 2024 demnach etwa jeden zehnten Euro aus dem Landeshaushalt für die Bezahlung der Beamtenpensionen ausgeben.

Entwicklung der Versorgungsausgaben Berlin ohne und mit Bezugsanpassung



Quelle: Senatsverwaltung für Inneres und Sport Referat I A, Fortschreibung des Berichts zur Entwicklung der Versorgungsausgaben, Dok.-Nr. 0985B vom 05.03.2010

b) Versorgungsrücklage derzeit völlig unzureichend

Berlin ist auf diese beunruhigende Entwicklung in vielerlei Hinsicht nicht vorbereitet. So weist der Bestand des Sondervermögens „Versorgungsrücklage des Landes Berlin“ zum Ende des Jahres 2010 nur eine Summe in Höhe von ca. 384 Mio. Euro aus (siehe im Anhang Tabelle 2). Mit Blick auf die derzeitigen Pensionslasten in Höhe von 1,32 Mrd. Euro braucht es keiner großen Rechenfähigkeiten, um die unzureichenden Vorkehrungen zu erkennen.

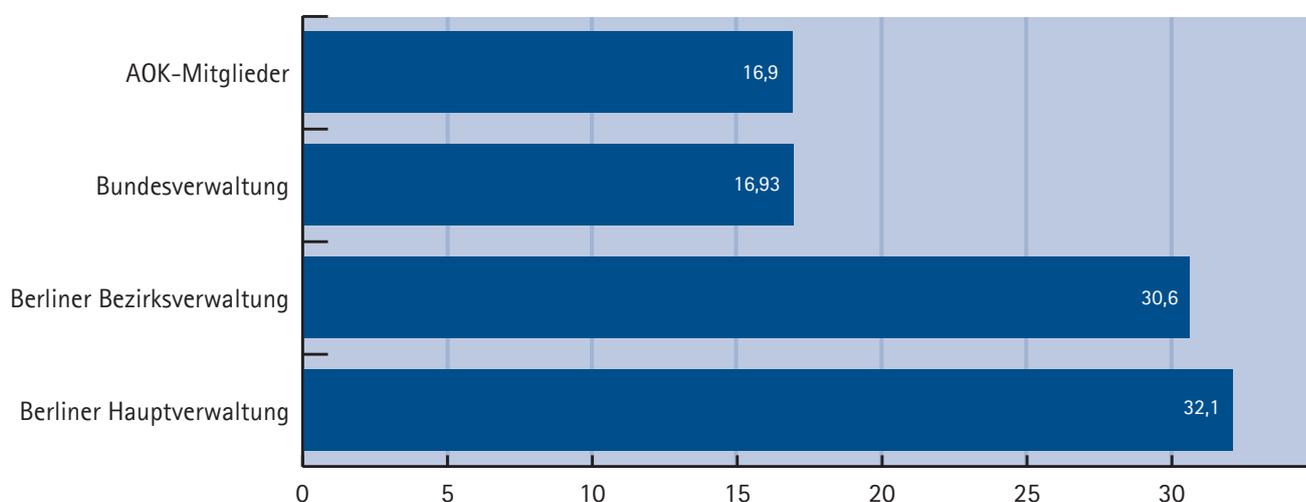
5. Krankheitsbedingte Abwesenheitszeiten sind alarmierend

Nach Angaben der Finanzverwaltung fehlen Berliner Landesbedienstete fehlen im Jahr durchschnittlich 81 Tage – wegen Krankheit, aus familiären Gründen oder weil sie Urlaub machen. Das entspricht einer Gesamt-Abwesenheitsquote von 22,4% für die Beschäftigten des unmittelbaren Landesdienstes, die also insgesamt 8,7 Mio. Kalendertage nicht ihrem Dienst nachkommen. On top kommen noch 1,46 Mio. Kalendertage für Fortbildungen, Dienstreisen oder Arbeitszeitausgleich.

Vor allem die Zahl der Krankentage in Berlin von über 30 pro Mitarbeiter ist alarmierend, sind doch bundesweit Bedienstete öffentlicher Verwaltungen im Durchschnitt nur knapp 20 Tage im Jahr krank. Wenn man sich dann den Krankenstand in der Bundesverwaltung oder den bundesweiten Durchschnitt der Arbeitsunfähigkeitstage der AOK-Mitglieder betrachtet, der jeweils bei ca. 16 Tagen in 2008 lag, zeigt sich der dringende Handlungsbedarf des Personalmanagements, dem Berlin derzeit nicht gerecht wird. Die Erklärung, dass die fast 50 Prozent höheren Krankenstände in der Hauptstadt ihre Ursache in den vom Senat mit erfassten Kurzzeiterkrankungen von bis zu drei Tagen hätten, die nicht in die AOK-Statistik einfließen, überzeugt zumindest nicht im Hinblick auf den übrigen öffentlichen Dienst in Deutschland.

Ein effizientes, lösungsorientiertes Personalmanagement ist aber auch mit Blick auf die immensen Kosten dieser Fehlzeiten dringend notwendig. So verursacht statistisch ein Fehltag bei der Verwaltung 171 Euro. Hochgerechnet auf den öffentlichen Dienst von Berlin bedeuten allein die krankheitsbedingten Abwesenheitstage einen Schaden in Höhe von 586 Mio. Euro im Jahr für Berlin.

Krankheitstage im öffentlichen Dienst Berlins im bundesweiten Kontext

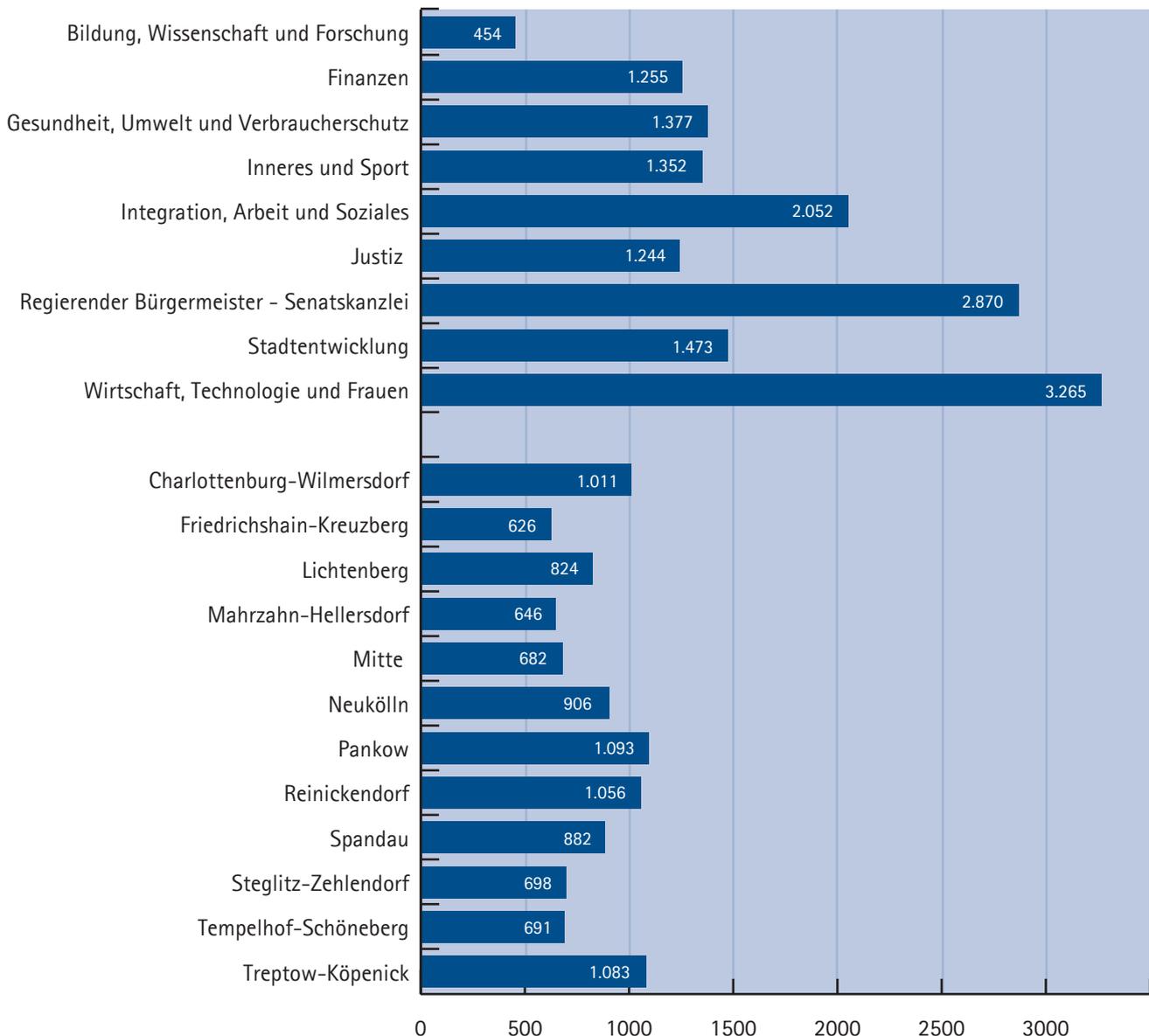


Quelle: Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen, Abwesenheiten der Beschäftigten des unmittelbaren Landesdienstes Berlin im Jahr 2009, Kleine Anfrage Drs. 16/14642 Antwort vom 26. August 2010 Abgeordnetenhaus Berlin, Kleine Anfrage Drs. 16/14643 Antwort vom 26. August 2010; Bundesministerium des Innern; Gesundheitsförderungsbericht 2008, Macco, K., Schmidt, J., Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2008, in: Badura, B, u.a. (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2009, Heidelberg.

6. Verwaltung der Verwaltung kostet Millionen

Die Personalverwaltung im öffentlichen Dienst ist ein weiteres Beispiel dafür, dass das derzeitige Personalmanagement Berlins deutliche Effizienzpotentiale aufweist ist. So kostet die Verwaltung der Verwaltung das Land Berlin jedes Jahr 110 Mio. Euro. Dieser Wert zeigt sein Einsparpotential erst vor dem Hintergrund der derzeitigen Verteilung der Kosten in Hauptverwaltung und Bezirken. Während die Bezirke für die Personalverwaltung zwischen 662 Euro (Friedrichshain-Kreuzberg) und 1093 Euro (Pankow) pro Jahr ausgeben, liegen die vergleichbaren Kosten pro Beschäftigten bei den Senatsverwaltungen zwischen 454 Euro (Ressort für Bildung und Wissenschaft) und 3265 Euro (Wirtschaftsressort). Eine nachvollziehbare Erklärung für diese signifikanten Unterschiede gibt der Senat nicht.

Übersicht Kosten der Verwaltung der Personalakten 2009 in den Senatsverwaltungen und den 12 Bezirken Berlins in Euro



Quelle: Senatsverwaltung für Finanzen, Berliner Morgenpost vom 29. November 2010

7. Personalentwicklung ist in Berlin völlig unzureichend

Nicht nur die demografische Entwicklung und der damit verbundene Wettbewerb um die besten Köpfe hat den Wert von Personalentwicklung für die Rekrutierung und den Verbleib von gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern weiter steigen lassen. Vielmehr gehören individuell abgestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen zum Standardrepertoire jedes Arbeitgebers. Für den öffentlichen Dienst in Berlin gilt dies leider nicht. Auch in dieser Hinsicht weist das Personalmanagement in Berlin deutliche Defizite auf.

a) Ein professionelles Personalentwicklungskonzept fehlt

Enge finanzwirtschaftliche Handlungsspielräume im öffentlichen Dienst haben in den letzten Jahrzehnten dazu geführt, dass Einstellungs- und Wiederbesetzungssperren verfügt und nur in geringem Umfang Nachwuchskräfte ausgebildet und übernommen wurden. Aber selbst für die wenigen jungen Mitarbeiter der Berliner Verwaltung gibt es kaum individuell abgestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen. Hinzu kommen fehlende Leistungsanreize, unattraktive Arbeitsbedingungen, unflexible Arbeitszeitregelungen und eingeschränkte Aufstiegschancen, die das aktuelle Bild der Berliner Verwaltung prägen. Auch Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote stehen nur in begrenztem Maße zur Personalentwicklung zur Verfügung. Die demografische Entwicklung verschärft noch die Notwendigkeit eines professionellen Personalentwicklungskonzepts, das der Senat seit Jahren schon ankündigt.

b) Zentrales Personalüberhangmanagement verdient den Namen nicht

Das Zentrale Personalüberhangmanagement (ZeP), der sog. „Stellenpool“, wurde 2004 eingerichtet, um den Stellenabbau im Land Berlin zu managen. Zum Stand 31. Oktober 2010 waren über 2.100 Beamte, Angestellte und Arbeiter als Personalüberhangkräfte verzeichnet. Die Diskrepanz zwischen der Intention des ZeP und der Wirklichkeit zeigt sich signifikant bei den Beamten des gehobenen und höheren Dienstes. Von diesen 419 Dienstkräften sind 154 dauerhaft oder vorübergehend nicht vermittelbar für andere Aufgaben innerhalb oder außerhalb der Berliner Verwaltung. Ein Drittel ist damit überhaupt nicht einsetzbar. Dies zeigt klar, dass das Instrument des Stellenpools als Personalmanagementinstrument nicht funktioniert.

c) Öffentliches Dienstrecht bremst Personalentwicklung

Das öffentliche Dienstrecht ist geprägt von zu wenigen Leistungsanreizen. Eine leistungsorientierte Bezahlung von Beamten bleibt Wunschtraum. Die Rahmenbedingungen für die Gewährung von leistungsbezogenen Zahlungselementen wurden mit dem Inkrafttreten der Leistungsstufenverordnung, wonach eine vorzeitige Vergabe von Leistungsstufen oder Hemmung eines Stufenaufstiegs leistungsabhängig erfolgt, und der Möglichkeit der Gewährung von Leistungsprämien und -zulagen geschaffen. Die jeweilige Entscheidungspraxis in den Dienststellen ist allerdings weder transparent noch ist die Umsetzung und Anwendung von leistungsabhängigen Elementen gewährleistet. Die geplanten Änderungen durch das Zweite Dienstrechtsänderungsgesetz sind nur ein Schritt in die richtige Richtung.

IV. Zehn Vorschläge für ein Personalmanagement 2020 der Berliner Verwaltung

Schon die aktuelle Situation und die zahlreichen Probleme der Berliner Verwaltung zwingen Berlin zum personalpolitischen Handeln. Die sich abzeichnende Entwicklung der Personallage im Land Berlin verstärkt sogar noch den Handlungsdruck, endlich ein zukunftsfähiges Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung Berlins zu installieren.

Die Berliner Wirtschaft bietet dem Land Berlin seine Unterstützung an. Nachfolgende Vorschläge dienen als Leitlinien für ein Personalmanagement, das den Herausforderungen der Gegenwart und auch der Zukunft bis 2020 gerecht wird. Der Senat darf keine Zeit mehr verschwenden. Jeder verlorene Tag kostet Berlin nicht nur Geld, was an anderer Stelle dringend benötigt, sondern ist zugleich eine vergebene Chance, das Image der öffentlichen Verwaltung aufzubessern und damit die Berliner Verwaltung zu einem positiven Standortfaktor zu entwickeln.

1. Professionelles Personalmanagement aufbauen!

Personalmanagement ist mehr als die Aufstellung und Umsetzung eines zukunftsorientierten Personalbedarfskonzepts. Das erforderliche Personal muss gefunden werden und auch qualifiziert sowie weitergebildet werden. Dazu ist es erforderlich, dass sich die öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber präsentiert. Dabei ist eine systematische, bedarfs- und zukunftsorientierte Personalentwicklung und Nachwuchsplanung erforderlich. Ein professionelles Personalmanagement ist ein wichtiger Baustein, dem drohenden Know-how-Verlust in der Verwaltung Berlins wirksam zu begegnen. Ein solches Personalmanagement, das diesen Anforderungen entspricht, ist derzeit in Berlin nicht ersichtlich. Die IHK Berlin fordert den Senat daher auf, das bisherige Personalmanagement zu professionalisieren. Dabei sind ein zukunftsfähiges Personalbedarfskonzept, ein umfassendes Personalentwicklungsmanagement, ein flächendeckendes Gesundheitsmanagement aber auch ein Pensionslastenkonzept wichtige Bausteine. Die Wirtschaft bietet sich dabei gern als Partner an und bringt ihre Erfahrungen in diesen Prozess mit ein.

2. Zukunftsorientiertes Personalbedarfskonzept aufstellen!

Die IHK Berlin fordert den Senat auf, ein an den Anforderungen der Gegenwart und der Zukunft orientiertes Personalbedarfskonzept vorzulegen. Der vom Senat beschlossene Personalabbau in der öffentlichen Verwaltung ist fortzuführen. Er wird in seiner jetzigen Ausgestaltung aber nicht den zahlreichen Herausforderungen der Demografie, der Verwaltungsstrukturen Berlins und der Haushaltssituation gerecht. Die Wirtschaft ist in Zeiten des zunehmenden Wettbewerbs der Wirtschaftsstandorts mehr denn je auf eine leistungsfähige und gut funktionierende Verwaltung angewiesen. Personalabbau darf daher nicht dazu führen, dass die Funktionsfähigkeit der Verwaltung gefährdet ist. Dies ist aber schon jetzt in einigen Bereichen der Berliner Verwaltung der Fall, während es in anderen Bereichen Überausstattungen gibt. Hier muss ein zukunftsfähiges Personalbedarfskonzept ansetzen. Die Berliner Wirtschaft kann derzeit kein nachhaltiges Personalbedarfskonzept des Senats erkennen, das diesen Anforderungen gerecht wird.

a) Aufgabenkritik durchführen

Grundvoraussetzung eines zukunftsfähigen Personalbedarfskonzepts ist die Definition von Aufgaben, die das Land Berlin zukünftig noch wahrnehmen muss. Denn nur dann kann der Personalbedarf konkret beziffert und ein Personalbedarfskonzept darauf ausgerichtet werden. Auch die gegenwärtige Haushaltssituation und die damit verbundenen linearen Sparvorgaben nach dem Rasenmäher-Prinzip entbinden den Senat nicht von der Notwendigkeit einer individuellen Aufgabenkritik, sondern sind vielmehr Verpflichtung dazu. Ein umfassende Kritik der Aufgaben des Landes Berlin, das sich an den Anforderungen der

sozialen Marktwirtschaft an einen Staat mit Gewährleistungsverantwortung orientiert, hat bislang nicht in Berlin stattgefunden und ist daher umgehend in Angriff zu nehmen. Die IHK Berlin hatte dazu in der Vergangenheit mehrfach angeregt, eine solche Aufgabenkritik an Hand des Produktkataloges der Berliner Verwaltung vorzunehmen.

b) Verwaltungsstruktur reformieren

Nicht allein eine vorzunehmende Aufgabenkritik hat maßgeblichen Einfluss auf das Personalbedarfskonzept Berlins für die Zukunft. Auch die dringend notwendige Reform der Verwaltungsstruktur des Landes Berlin würde erhebliche Folgen für den künftigen Personalbedarf haben. Die Berliner Wirtschaft hat in der Vergangenheit wiederholt die Einführung einer einstufigen Verwaltungsstruktur eingefordert, die nicht nur die Wirtschaftsfreundlichkeit der Berliner Verwaltung erheblich steigern würde, sondern zugleich auch einen massiven Minderbedarf an Personal für das Land Berlin bedeuten würde. Zudem wurden zahlreiche Vorschläge vorgelegt, die auch kurzfristig zu einer Optimierung des Status quo beitragen würden. Nach einer Studie der Hertie School of Governance aus dem Jahr 2006 „Die finanzielle Zukunft Berlins - Vorschlag eines konditionierten Sanierungsverfahrens für die Hauptstadt“ ließen sich durch einen konsequenten Verwaltungsumbau nicht nur 35.000 Stellen im öffentlichen Dienst sondern auch 1,5 Mrd. Euro im Haushalt einsparen. Die IHK Berlin fordert daher auch vor dem Hintergrund eines dringend erforderlichen Personalbedarfskonzepts den Senat erneut auf, eine umfassende Reform der Verwaltungsstruktur zügig anzugehen.

c) E-Government-Möglichkeiten nutzen und weiterentwickeln

E-Government bietet zahlreiche Möglichkeiten, Verwaltungsprozesse zu optimieren. Zugleich wird damit die Wirtschaftsfreundlichkeit der Verwaltung entscheidend verbessert, da Unternehmen Zeit- und Personalressourcen sparen können. E-Government-Lösungen können aber auch Auswirkungen auf den Personalbedarf in den Verwaltungen haben, da Personal für Beratung, Antragsentgegennahme, Kasse, etc. nicht mehr in großem Umfang erforderlich sein dürfte. In vielen Bereichen der Verwaltung wurden E-Government-Ansätze bereits umgesetzt. Beispielhaft seien nur die Elektronische Baugenehmigung, das Steuerprogramm ELSTER oder auch die Online-Angebote des Landesamts für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten genannt. Die E-Government-Ansätze in der Verwaltung sind kontinuierlich weiterzuentwickeln.

d) Personalfehleinsätze abstellen

Nicht nur der Rechnungshof von Berlin zeigt immer wieder dem Senat auf, an welchen Stellen der Berliner Verwaltung ineffizient gearbeitet wird. Dies bedingt auch einen überflüssigen Personaleinsatz. Die IHK Berlin fordert daher den Berliner Senat auf, diese Hinweise ernst zu nehmen und entsprechende Personalfehleinsätze zukünftig abzustellen. Zugleich sollte der Senat auch über die Hinweise des Rechnungshofes hinaus nach Personalfehleinsätzen suchen und entsprechend entgegensteuern. Besonderen Bedarf gibt es in der Personalausstattung an Berliner Schulen. Aus Sicht der Berliner Wirtschaft besteht hier angesichts der zunehmenden Ausbildungsunfähigkeit von Schulabsolventen dringender Handlungsbedarf. Vorstellbar wäre beispielsweise einen Teil der Lehrer, die aufgrund von Ermäßigungstatbeständen oder Abordnungen nicht für den Unterricht zur Verfügung stehen, durch dauerkrankte, aber noch einsatzfähige Lehrkräfte zu ersetzen. Zudem könnte die Personalausstattung der schulpraktischen Seminare im Rahmen der Referendariatsbetreuung reduziert werden. Gleiches gilt für die Berliner Finanzverwaltung, bei der dem Land Berlin durch Personalfehlsteuerung jährlich Millionen Euro entgehen. Auch hier fordert die IHK Berlin den Senat auf, ein nachvollziehbares und an den entsprechenden Anforderungen orientiertes Personalkonzept für die Berliner Finanzämter zu erarbeiten und Fehlsteuerungen abzustellen. Nicht zuletzt sind Möglichkeiten zur Behebung des Personalmangels in den Berliner Baubehörden zu erarbeiten. Dabei müssen auch Möglichkeiten der überbezirklichen Konzentration von Spezialzuständigkeiten verstärkt geprüft und in Angriff genommen werden. Auch die Einrichtung eines zentralen Hochbauamts sollte weiterhin als ernstzunehmende Alternative auf den Prüfstand.

e) Anreize für wirtschaftliches Verhalten schaffen

Wirtschaftliches Denken ist noch immer in einigen Teilen der Berliner Verwaltung ein wenig bekanntes Wort. Daher werden Personalbedarfe vielfach auch nicht an betriebswirtschaftlichen Erfordernissen ausgerichtet. Hier muss ein klares Umdenken erfolgen. Vor allem aus haushalterischen Gründen kann es sich Berlin nicht mehr leisten, sich den Erfordernissen modernen Personalmanagements zu verschließen.

3. Personalentwicklung und -führung systematisch betreiben!

Eine systematische, bedarfs- und zukunftsorientierte Personalentwicklung und Nachwuchsplanung gehört in den Mittelpunkt eines modernen Personalmanagements der Berliner Verwaltung. Sowohl Kontinuität als auch die Nachwuchsförderung sind entscheidend. Laufbahn- und Nachfolgeplanung sollten von der Zeitplanung und von den Qualifizierungsmaßnahmen her sorgfältig und verwaltungsübergreifend aufeinander abgestimmt werden, um die Deckung des zukünftigen Personalbedarfs und den Erhalt der Kernkompetenzen sicher zustellen. Personalentwicklungsmaßnahmen sind zugleich wichtige Bausteine zur Motivationssteigerung und Verstärkung der Mitarbeiterbindung, führen parallel sogar zu Kostenvorteilen durch den Wegfall teurer Rekrutierungskosten.

a) Personalentwicklungskonzept erstellen

Personalentwicklung folgt in der öffentlichen Verwaltung Berlins derzeit nicht einem ersichtlichen, übergeordneten Personalentwicklungskonzepts. Die IHK Berlin fordert den Senat auf, ein solches Personalentwicklungskonzept für Berlin umgehend zu erarbeiten, um die Potenziale in den Verwaltungen Berlins zu identifizieren und zu entwickeln.

b) Klassische Instrumente des Talentmanagements stärker einsetzen

Die Berliner Verwaltung wendet derzeit nur im begrenzten Maße klassische Personalentwicklungsinstrumente an. Dabei können viele Instrumente moderner Personalführung und -entwicklung ohne großen Aufwand zum Einsatz gebracht werden. Der Nutzen ist unbestritten und die Auswahl groß. Von Mentoring, über Coaching bis hin zu Job Rotation und E-Learning reicht die Palette. Auch praktisches Erfahrungslernen durch Sonderaufträge, Stellvertretungen oder Projektleitungen kann dabei großen Nutzen erzeugen. Die IHK Berlin fordert den Senat auf, stärker als bisher von den klassischen Personalentwicklungsinstrumenten Gebrauch zu machen.

c) Stellenpool zum einem wirklichen Managementinstrument entwickeln

Das Zentrale Personalüberhangmanagement hat sich als Instrument zur Steuerung des Personalabbaus und der Personalentwicklung in Berlin in seiner jetzigen Ausgestaltung als untauglich erwiesen. Obwohl die Berliner Wirtschaft den mit dem Stellenpool verfolgten Ansatz einer zentralen Personalsteuerung unterstützt, wird die jetzige Ausgestaltung nicht zum Personalmanagement genutzt. Die IHK Berlin fordert daher den Senat auf, den Stellenpool zu reformieren und als wirkliches Personalmanagementinstrument einzusetzen.

4. Mehr Leistungsanreize im öffentlichen Dienstrecht schaffen und vorhandene nutzen!

Eine leistungsorientierte Bezahlung der Berliner Beamten sollte endlich in die Tat umgesetzt werden, indem die Gewährung von Leistungsprämien und Leistungszulagen verstärkt im öffentlichen Dienstrecht eingesetzt wird. Zudem sollte der rechtliche Rahmen aus der Leistungsstufenverordnung konsequent leistungsabhängig für einen Stufenaufstieg aber auch zur Hemmung des Aufstiegs in höhere Leistungsstufen genutzt werden. Dabei sollten die Auswahlkriterien zur Gewährung von Zulagen und Prämien und insbesondere die Bemessung der Höhe der Leistungsprämien berlinweit zentral erfasst und transparent erfolgen. Zugleich muss sich Berlin für eine Verstärkung leistungsbezogener Elemente im öffentlichen Dienstrecht, auch über den Bundesrat, einsetzen. Nicht zuletzt muss der Senat auch die ihm möglichen Disziplinarrechte wie Versetzungen, Entlassungen, Abmahnungen oder Kündigungen gegenüber arbeitsunwilligen oder querulatorischen Mitarbeitern stärker durchsetzen.

5. Know-how älterer Mitarbeiter länger erhalten!

Der öffentliche Dienst muss sich auf die alternde Gesellschaft einstellen und neue Möglichkeiten für den Übergang in Rente bzw. Pension schaffen. Ein teilweise in Jahrzehnten erworbenes Spezialwissen sowie fundierter Erfahrungsschatz geht ansonsten durch das altersbedingte Ausscheiden von Mitarbeitern verloren. Für Beschäftigte im öffentlichen Dienst, die über die reguläre Altersgrenze hinaus weiter arbeiten möchten, sollte ein flexibler Übergang bzw. eine höhere freiwillige Altersgrenze ermöglicht werden. Thüringen, Hamburg, Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern sind beispielgebend und haben den Eintritt in den Ruhestand mit 70 möglich gemacht. Um Beamte länger im Dienst zu halten, geht Rheinland-Pfalz noch einen Schritt weiter und zahlt zukünftig einen Zuschlag vom 8% auf das Grundgehalt, wenn jemand länger als 65 arbeitet. Die IHK Berlin fordert den Senat auf, entsprechende Möglichkeiten zu schaffen und Anreizmechanismen zu installieren.

6. Funktionierendes Gesundheitsmanagement installieren!

Vor dem Hintergrund des hohen Krankenstandes bedarf es einer regelmäßigen Bedarfsanalyse und ein darauf abgestimmtes Aktionsprogramm für ein nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement in der Berliner Verwaltung. Die aktuell geltende Dienstvereinbarung über das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Berliner Verwaltung, die seit 2007 unverändert gilt, sollte auf seine Tauglichkeit als Instrument für eine aktive Gesundheitsförderung der Beschäftigten der Berliner Verwaltung untersucht werden. Zudem ist eine Ursachenforschung für den hohen Krankenstand unerlässlich. Die IHK Berlin fordert den Senat auf, das bisherige Gesundheitsmanagement zügig weiterzuentwickeln und Mindeststandards zu formulieren.

7. Integration als Chance für die Personalpolitik in Berlin noch stärker nutzen!

Es ist zu begrüßen, dass es dem Senat gelungen ist, den Anteil der neu eingestellten Auszubildenden mit Migrationshintergrund von 8,6% im Jahr 2006 auf 19,5% im Jahr 2009 mehr als zu verdoppeln. Damit wurde sich dem Ziel deutlich angenähert, bis zum Jahr 2013 den Anteil mit Migrationhintergrund auf 25% zu steigern. Aber auch 25% müssen keinen Abschluss bilden, sondern sollten weiter gesteigert werden. Die IHK Berlin fordert den Senat auf, Integration als Chance für die Personalpolitik auf allen Ebenen der Berliner Verwaltung zu begreifen und entsprechende Maßnahmen zu verstärken. Denn vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der ca. 450.000 ausländischen Mitbürger in Berlin ist dieser Weg längst überfällig. Daneben muss der Quereinstieg auf allen Funktionsebenen unbürokratisch ermöglicht werden.

8. Kosten der Personalverwaltung senken!

Der Benchmark der einzelnen Verwaltungen in Berlin hat gezeigt, welche enorme Einsparpotenziale in finanzieller aber auch personeller Hinsicht in der Personalverwaltung liegen. Insbesondere die zentrale Verwaltung aller Personalakten des Landes Berlin eröffnet erhebliche Synergieeffekte. Die IHK Berlin fordert den Senat auf, die Möglichkeiten einer zentralisierten Personalverwaltung (Shared Service Centers) zu prüfen und entsprechende Maßnahmen zur Neustrukturierung der Personalverwaltung in die Wege zu leiten. Alternativ dazu könnte in einem ersten Schritt ein Mittelwert der Verwaltungskosten pro Kopf für die Personalverwaltung gebildet, der die Obergrenze für die zur Verfügung stehenden Personalverwaltungskosten für die Bezirke und Hauptverwaltung festlegt.

9. Pensionsverpflichtungen zukunftsfest sicherstellen!

Berlin leidet schon jetzt unter hohen Pensionsverpflichtungen, die in den nächsten Jahrzehnten dramatisch weiter zunehmen werden. Die IHK Berlin kann derzeit nicht erkennen, dass der Senat eine Strategie zur Begegnung dieser Herausforderung erarbeitet hat. Die IHK fordert daher den Senat auf, ein langfristiges Konzept zum Umgang mit den immensen Pensionslasten zu entwickeln.

10. Berliner Verwaltung als attraktiven Arbeitgeber vermarkten!

Im Wettbewerb um die besten Köpfe ist es für Berlin eine Pflicht, die öffentliche Verwaltung in Berlin als attraktiven Arbeitgeber auch nach außen zu vermarkten. Berlin ist die deutsche Hauptstadt, im Herzen Europas und als pulsierende, internationale Metropole sehr interessant als Lebens- und Arbeitsort junger Menschen. Damit muss auch die Berliner Verwaltung stärker als bisher werben.

Anhang

Tabelle 1: zu Grafik 3

Senatsverwaltung	Beschäftigte in VZÄ Juni 2008	Beschäftigte in VZÄ Juni 2009	Ist-Ausgaben 2008 in €	Ist-Ausgaben 2009 in €	Ausgaben je VZÄ 2008 in €	Ausgaben je VZÄ 2009 in €
Reg. Bm - Senatskanzlei	376	369	18.377.161	17.888.367	48.875	48.544
Inneres,Sport	27.427	27.457	1.026.267.844	1.035.551.558	37.418	37.715
Justiz	9.334	9.413	362.445.480	367.129.830	38.831	39.001
Integration,Arbeit, Soziales	1.645	1.643	79.104.084	77.877.203	48.088	47.388
Bildung, Wissenschaft und Forschung	34.115	34.352	1.606.745.959	1.616.118.777	47.098	47.046
Gesundheit, Umwelt Verbraucherschutz	733	724	38.797.750	38.354.234	52.930	52.961
Stadtentwicklung	1.679	1.645	88.205.689	88.726.335	52.535	53.930
Wirtschaft, Technologie und Frauen	362	358	18.890.207	18.889.461	52.183	52.838
Finanzen	7.275	7.160	259.581.858	262.409.999	35.681	36.651
HV gesamt	82.946	83.121	3.498.416.032	3.522.945.764	42.177	42.383
Bezirke	Beschäftigte in VZÄ Juni 2008	Beschäftigte in VZÄ Juni 2009	Ist-Ausgaben 2008 in €	Ist-Ausgaben 2009 in €	Ausgaben je VZÄ 2008 in €	Ausgaben je VZÄ 2009 in €
Mitte	2.726	2.659	103.344.299	102.190.791	37.916	38.426
Friedrichshain-Kreuzberg	1.827	1.820	74.424.160	75.271.480	40.740	41.369
Pankow	2.165	2.108	81.647.454	79.793.648	37.705	37.862
Charlottenburg-Wilmersdorf	1.998	1.973	77.105.343	77.541.254	38.601	39.309
Spandau	1.441	1.456	58.721.326	58.698.844	40.765	40.315
Steglitz-Zehlendorf	1.710	1.720	69.728.021	70.700.310	40.784	41.105
Tempelhof-Schöneberg	1.858	1.810	77.320.755	73.142.884	41.615	40.422
Neukölln	1.693	1.654	69.368.393	68.375.270	40.974	41.344
Treptow-Köpenick	1.761	1.753	66.074.179	66.211.408	37.521	37.768
Marzahn-Hellersdorf	1.788	1.769	68.045.987	67.796.741	38.068	38.331
Lichtenberg	1.870	1.853	71.018.662	69.785.882	37.978	37.661
Reinickendorf	1.545	1.521	61.982.507	61.601.848	40.131	40.506
Bezirke gesamt	22.382	22.096	878.781.086	871.110.360	39.263	39.424
Hauptverwaltung und Bezirke	105.328	105.217	4.377.197.118	4.394.056.124	41.558	41.762

Tabelle 2: Entwicklung der Versorgungsausgaben Berlin ohne/mit Bezugsanpassung

	Schuldienst in Mio. €	Vollzugsdienst in Mio. €	übrige Verwaltung in Mio. €	Gesamt in Mio. €	bei 1% jährl. Erhöhung ab 2012"	bei 2% jährl. Erhöhung ab 2012
2010	389	331	470	1.190	1.190	1.190
2011	409	332	476	1.217	1.217	1.217
2012	429	330	482	1.241	1.247	1.260
2013	455	329	486	1.270	1.283	1.308
2014	477	330	491	1.298	1.316	1.355
2015	501	331	495	1.327	1.359	1.415
2016	523	333	503	1.359	1.405	1.477
2017	542	337	511	1.390	1.452	1.542
2018	559	341	520	1.420	1.498	1.606
2019	570	347	529	1.446	1.540	1.667
2020	580	354	536	1.470	1.582	1.729
2021	587	364	542	1.493	1.623	1.792
2022	594	372	551	1.517	1.666	1.856
2023	601	382	560	1.543	1.712	1.927
2024	610	392	571	1.573	1.762	2.002

Quelle: Dok. 0985D vom 06.09.2010 Senatsverwaltung für Inneres und Sport Referat I A

Tabelle 3: Entwicklung und Prognose der Zuführungen zur Versorgungsrücklage (Sondervermögen)¹ zu Punkt III 4. b)

Haushaltsjahr	Bestand am Anfang des Jahres in Mio. €	Summe* in Mio. € (landes-unmittelbarer Bereich)	Summe* in Mio. € (landes-mittelbarer Bereich)	Summe* in Mio. € (gesamt)	Wertzuwachs zum Ende des Jahres in Mio. €	Bestand am Ende des Jahres in Mio. €
1999	0,00	3,90	0,34	4,24	0,00	4,24
2000	4,24	7,09	0,51	7,60	0,11	11,95
2001	11,95	12,77	1,25	14,02	1,38	27,35
2002	27,35	21,78	2,24	24,02	-0,65	50,72
2003	50,72	20,87	1,83	22,70	3,64	77,06
2004	77,06	27,60	2,29	29,89	11,19	118,14
2005	118,14	27,98	2,90	30,88	13,35	161,72
2006	161,72	31,67	3,15	34,82	3,79	200,33
2007	200,33	30,32	2,94	33,26	1,42	235,02
2008	235,02	28,03	2,71	30,74	12,11	277,87
2009	277,87	31,27	2,81	34,08	19,32	331,27
2010	331,27	35,00	3,09	38,09	14,55	383,91
2011	383,91	40,00	3,53	43,53	16,86	444,30
2012	444,30	40,00	3,53	43,53	18,17	505,99
2013	505,99	42,00	3,71	45,71	20,66	572,36
2014	572,36	42,00	3,71	45,71	23,81	641,88
2015	641,88	44,00	3,88	47,88	26,63	716,40
2016	716,40	44,00	3,88	47,88	29,61	793,89
2017	793,89	46,00	4,06	50,06	32,76	876,71

* (= Zuführung in diesem Jahr)

1) Senatsverwaltung für Inneres und Sport Referat I A, Fortschreibung des Berichts zur Entwicklung der Versorgungsausgaben, Dok.-Nr. 0985B vom 05.03.2010

IMPRESSUM

Herausgeber

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

Stand: März 2011

Titelbild: © Yuri Arcurs - Fotolia.com



