

Carola Bluhm
Ines Feierabend
Dr. Jens-Peter Heuer
Johannes Middendorf
Dagmar Pohle
Dr. Manuela Schmidt

Strategische Personalplanung und -entwicklung in der Berliner Verwaltung

Teil I

Für die Personalplanung und Personalentwicklung in der Berliner Verwaltung gelten folgende verbindliche Festlegungen:

1. Ziele des Landes Berlin

Senat und Abgeordnetenhaus verständigen sich auf Ziele für die Entwicklung Berlins, die neben der Verfassung von Berlin und den Gesetzen Grundlage für Personalplanung und –entwicklung sind, z.B.

- kreative und wirtschaftlich erfolgreiche Stadt
- kinder-, jugend- und familienfreundliche Stadt
- weltoffene und soziale Stadt
- langes Leben in der Stadt
- Stadt der Partizipation und des bürgerschaftlichen Engagements
- bürgernahe und wirtschaftsfreundliche Verwaltung

2. Steuerung und Koordinierung

Personalplanung, Personalentwicklung und Organisationsberatung wird als Aufgabe von gesamtstädtischer Bedeutung unter Leitung eines Personalstaatssekretärs/ einer Personalstaatssekretärin in einer gesonderten Organisationseinheit dem Regierenden Bürgermeister zugeordnet. Wesentliche Aufgaben der Organisationseinheit sind:

- Koordinierung der Personalbedarfsplanung und Vorlage des Berichts zur Personalbedarfsplanung an das Abgeordnetenhaus
- Organisationsberatung, Organisationsuntersuchungen, Personalbedarfsermittlungen, Geschäftsprozessoptimierung
- Grundsätze der Personalgewinnung, einschließlich Gewährung von Arbeitsmarktzulagen; Bewerbungsportal
- Steuerung die Personalentwicklung in den Senats- und Bezirksverwaltungen, insbesondere durch
 - o Festlegung von Kompetenzprofilen für Führungsaufgaben,
 - o Planung und Durchführung berlinweiter Potentialanalysen für Führungsnachwuchskräfte,
 - o Verbindlicherklärung und Vereinheitlichung von Anforderungsprofilen insbesondere für vergleichbare Aufgaben,
 - o Grundsätze der dienstlichen Beurteilung
 - o Regelungen zu Anreizsystemen
 - o Ermittlung von Fort- und Weiterbildungsbedarfen, Abstimmung von Qualifizierungsprogrammen mit den Fortbildungseinrichtungen, insbesondere der Verwaltungsakademie Berlin
 - o Weiterbildungscontrolling
 - o Aufsicht über die Verwaltungsakademie Berlin

Grundsätze des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, eines demografiesensiblen Personalmanagements, zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie incl. Telearbeit

Wissenstransfer

Koordinierung der Nachwuchskräfteausbildung für die allgemeine Verwaltung

Rechenschafts- und Berichtspflicht gegenüber Abgeordnetenhaus, Senat und Rat der Bürgermeister/innen

Die Organisationseinheit wird unterstützt von der Verwaltungsakademie Berlin in ihrer Funktion als Kompetenzzentrum für Personal- und Organisationsentwicklung.

Die Arbeitsgruppe „Moderne Verwaltung“ bei der Senatsverwaltung für Inneres und Sport wird aufgelöst.

3. Personalbedarfsplanung

Der Personalbedarf wird aufgabenbezogen unter Berücksichtigung der

Ziele des Landes Berlin,

Stadtentwicklung und

demografischen Entwicklung

ermittelt.

Die zwischen den Bezirken und dem Senat abgestimmte Personalbedarfsplanung ist dem Abgeordnetenhaus nicht ressortbezogen, sondern für einzelne Aufgabenfelder vorzulegen. Grundlage ist eine vertikal und horizontal koordinierte Personalbedarfsermittlung, die auf Aufgabenanalyse, Vermeidung von Aufgabenüberschneidungen, kundenorientierter Organisation, Bearbeitungszeiten und Fallmengen beruht. Wichtigstes Instrument ist eine an den Zielen der Verwaltung orientierte Organisationsuntersuchung, bei der Aufgaben, Prozesse, Strukturen und Personalbedarf analysiert werden.

Grundlage der Personalbedarfsermittlung in den Bezirken sind grundsätzlich die Bezugsgrößen der extern budgetierten Produkte. Soweit diese sich für die Berechnung von Bearbeitungszeiten nicht eignen, erfolgt eine Harmonisierung der Bezugsgrößen. Der Personalbedarf der Bezirke ergibt sich insgesamt aus folgenden Berechnungen:

1. Extern budgetierte Produkte:

- $\text{Stellenzahl} = \text{Planmenge} * \text{durchschnittliche Bearbeitungszeit} ./ \text{Jahresarbeitsminuten}$
- $\text{Personalsumme} = \text{Planmenge} * \text{Median direkte Personalkosten}$

2. Overheadkosten

- einheitliche Grundausrüstung für alle Bezirke ermittelt auf der Basis der gebuchten Umlagen

3. Interne Produkte:

- $\text{Menge} * \text{Median}$

Die so ermittelte Personalsumme wird um die feststehenden Tarif- und Besoldungserhöhungen sowie um die Lohndrift aufgestockt. Doppelfinanzierungen sind auszuschließen.

Die Ergebnisse der produktbezogenen Personalbedarfsmessung werden bei der Festsetzung des Teilplafonds Personal berücksichtigt.

Das Abgeordnetenhaus von Berlin kann im Vorfeld der Haushaltsplanung festlegen, für welche der folgenden Aufgabenfelder

Jugend, Familie, Integration, Sport

Bürgerdienste, Sozialwesen, Gesundheit

Bildung, Kultur, Wissenschaft

Stadtentwicklung, Bauen, Wirtschaft, Arbeit, Umwelt

Sicherheit, Ordnung, Steuern

Querschnittsaufgaben

entsprechende Unterlagen beizubringen sind. Die aus der Personalbedarfsplanung resultierenden stellenwirtschaftlichen Änderungen sind in den Stellenplänen auszuweisen. Soweit begründeter Mehrbedarf in einzelnen Aufgabenfeldern entsteht, ist darzulegen, ob und inwieweit ein Ausgleich in anderen Aufgabenfeldern, insbesondere durch strukturelle Maßnahmen bei Querschnittsaufgaben bzw. durch Beauftragung Dritter oder Outsourcing möglich ist.

4. Personalgewinnung

Um den Bedarf an qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern sowie Nachwuchskräften zu decken, muss sich das Land Berlin (Hauptverwaltung und Bezirke gemeinsam) als attraktiver und wettbewerbsfähiger Arbeitgeber mit einer markanten und glaubwürdigen Arbeitgebermarke (Employer Branding) positionieren. Dazu gehören insbesondere anspruchsvolle Aufgaben, Standortsicherheit, unbefristete Arbeitsverhältnisse, Gesundheitsförderung, Chancengleichheit, Voll- und Teilzeitbeschäftigung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Vielfalt und Verlässlichkeit.

Unter „Berlin.de“ wird auf der Startseite ein „Bewerbungsportal“ eingerichtet, in dem alle Stellenausschreibungen und Ausbildungsplätze des Landes Berlin veröffentlicht werden.

Für die Gewinnung von Nachwuchskräften wird auch in sozialen Netzwerken geworben.

Die Verwaltungsvorschrift zur Bekanntgabe von Stellenausschreibungen im Amtsblatt für Berlin wird aufgehoben.

Sachgrundlose Befristungen erfolgen grundsätzlich nicht. Das gilt auch für die Anschlussbeschäftigungen von bedarfsgerecht ausgebildeten Nachwuchskräften, die die Ausbildung mit Prädikat erfolgreich abgeschlossen haben.

Die Zusammenarbeit mit allgemein bildenden Schulen und Hochschulen wird intensiviert. Insbesondere wird für alle Bereiche der Verwaltung für Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund geworben und zwar so rechtzeitig, dass sich interessierte junge Menschen um einen qualifizierenden Schulabschluss bemühen können. Die dienst- und arbeitsrechtlichen Möglichkeiten für die Rekrutierung des Verwaltungsnachwuchses werden ausgeschöpft.

5. Ganzheitliches Personalmanagement

Personalplanung, Personalgewinnung, Personalentwicklung, Leistungsmanagement, Gesundheitsmanagement, Mitarbeiterbindung und Führung und Zusammenarbeit sind konzeptionell und in der Umsetzung miteinander zu verknüpfen und leisten dadurch einen Beitrag auch zur Organisationsentwicklung.

Aspekte der lebensphasenorientierten Personalpolitik wie Alter, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Work-Life-Balance, Gleichstellung, Diversity Management, Chancengleichheit, mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation, lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, Beschäftigungsfähigkeit, Gesundheitsmanagement, modernes Leistungsmanagement sowie Arbeitgeberattraktivität werden integriert.

6. Instrumente der Personalentwicklung

6.1. Qualifizierungsoffensive

6.1.1. Kompetenzprofile für Führungspositionen und Potenzialanalysen für Führungskräfte

Für alle Führungspositionen in der Berliner Verwaltung werden die grundlegenden Kompetenzen, insbesondere allgemeine Führungskompetenz, Sozialkompetenz, Persönlichkeitskompetenz, Methodenkompetenz, Kommunikation, Verhandlungskompetenz, Problemlösungskompetenz, Konfliktmanagement, Interkulturelle Kompetenz und zur Genderkompetenz unter Federführung der zuständigen Stelle beim Reg. Bürgermeister einheitlich in einem Profil definiert und verbindlich festgelegt. Die Ausprägungsmerkmale der Kompetenzen können je nach Führungsebene unterschiedlich gewichtet werden. Die Fachkompetenzen werden von den Behördenleitungen festgesetzt. Europakompetenz ist für alle Führungskräfte ein verbindliches Anforderungsmerkmal.

Auf der Grundlage der Kompetenzprofile werden Potenzialanalysen aller Führungskräfte ggf. unter externer Begleitung durchgeführt. Auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Potenzialanalysen werden individuelle Qualifizierungsmaßnahmen festgelegt und von der Verwaltungsakademie durchgeführt.

Die Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahmen wird im Rahmen eines Personalentwicklungscontrollings überprüft.

6.1.2. Potenzialanalysen für Führungsnachwuchskräfte

Auf der Grundlage der Kompetenzprofile für Führungspositionen werden regelmäßig berlinweite Potenzialanalysen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die perspektivisch an der Übernahme von Führungsaufgaben interessiert sind, durchgeführt. Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, werden Mitarbeiterinnen in besonderem Maße motiviert, an dem Verfahren teilzunehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach Durchführung eines in der Regel mehrstufigen extern oder durch die Verwaltungsakademie moderierten Verfahrens (Eignungsdiagnostik, Assessment-Center) für Führungsaufgaben geeignet erscheinen, werden als Führungsnachwuchskräfte durch die Verwaltungsakademie für Führungsaufgaben qualifiziert und können als Führungskräfte auf Probe Führungserfahrungen erwerben. Im Rahmen des laufbahnrechtlichen Aufstiegs sind die erworbenen Qualifikationen angemessen zu berücksichtigen.

6.1.3. Einheitliche Anforderungsprofile

In der Berliner Verwaltung gibt es je ein Anforderungsprofil-Muster für Führungsaufgaben und für Fachaufgaben, die von der zuständigen Stelle beim Reg. Bürgermeister für verbindlich erklärt werden.

Anforderungsprofile für vergleichbare Aufgaben und Funktionen in den Bezirksverwaltungen sind hinsichtlich der beobachtbaren Verhaltensmerkmale und der Gewichtungen identisch.

6.1.4. Zielorientierte dienstliche Fortbildung

Die Verwaltungsakademie bietet zusätzlich zu den allgemeinen Fortbildungsveranstaltungen den Leitzielen des Landes Berlin dienliche Weiterbildungsmodule an, insbesondere zu den Themenkomplexen Serviceorientierung, Partizipation, Geschlechtergerechtigkeit, Diversity, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, demografiesensibles Verwaltungshandeln, Wissenstransfer.

6.1.5. Fortbildungscontrolling

Die Evaluation von Fortbildungsveranstaltungen erfolgt in drei Phasen:

Fortbildungsseminare sind durch Verwaltung bzw. Führungskräfte und Fortbildungsträger gemeinsam zu konzipieren und inhaltlich abzustimmen.

Seminarteilnehmer/innen werden nach Abschluss des Seminars zur Zufriedenheit und zum Lernerfolg befragt.

Die Umsetzung des Erlernten in der Praxis wird durch Führungskräfte, Teilnehmer/innen und ggf. Bildungsträger überprüft. Soweit es sich um Seminare zur Verbesserung der Bürgerfreundlichkeit oder Bürgerpartizipation handelt, kann auch die Wirkung der Seminare u.a. durch Befragung von Bürgerinnen /Bürgern überprüft werden.

Aus den Evaluationsergebnissen sind die notwendigen Konsequenzen für weitere Fortbildungsveranstaltungen zu ziehen

6.1.6. Dienstliche Beurteilung

Die dienstliche Beurteilung ist ein Instrument der unmittelbaren Personalverantwortung der Vorgesetzten zur Personalführung und Personalplanung. Im Personalauswahlverfahren ist die Beurteilung ein wichtiges Auswahlkriterium.

In der periodischen Beurteilung wird die Leistungsentwicklung der zurückliegenden Jahre dargestellt und darauf aufbauend, eine Einschätzung des Potentials der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters gegeben.

Die Darstellung der Leistungsentwicklung ist den Beschäftigten nur dann eine Unterstützung zur realistischen Selbsteinschätzung und zur selbstständigen Weiterplanung des beruflichen Fortkommens, wenn die Führungskraft regelmäßig mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deren Arbeitsleistung und ggf. Möglichkeiten einer Qualitätssteigerung bespricht.

Eine Rückmeldung, die sich auf die periodische Beurteilung reduziert, verfehlt ihre Wirkung.

Im Regelfall können max. 50 v.H. der zu Beurteilenden die Note „sehr gut“ oder „gut“ erhalten.

Die Beurteilungsrichtlinien sind mit detaillierten Arbeitshilfen zur Vorbereitung und insbesondere auch zur geschlechtergerechten Beurteilung und ausführlichen Beschreibungsbeispielen für einzelne Beurteilungsmerkmale zu versehen.

6.1.7. Job-Rotation

Führungsaufgaben dürfen nur an Dienstkräfte übertragen werden, die Fachaufgaben in unterschiedlichen Abteilungen und möglichst in verschiedenen Behörden mit Erfolg wahrgenommen haben. Planmäßige Wechsel der Aufgabengebiete schaffen darüber hinaus wesentliche Voraussetzungen für den Wissenstransfer.

6.2. Anreizsysteme: Zulagen und Prämien

6.2.1. Arbeitsmarktzulage

Wenn wegen des tariflichen Entgeltrahmens Schlüsselpositionen nicht besetzt werden können, weil auf Ausschreibungen am freien Arbeitsmarkt nicht genügend qualifizierte Bewerbungen eingehen oder aber qualifizierte Bewerberinnen/Bewerber unter Hinweis auf das beim Land Berlin erzielbare Einkommen absagen, kann für einen befristeten Zeitraum eine über- bzw. außertarifliche Arbeitsmarktzulage gezahlt werden. Über Berufsgruppen, Dauer und Höhe der Zulage entscheidet der Senat auf Vorlage des Regierenden Bürgermeisters.

6.2.2. Leistungsprämien

Herausragende Einzel- oder Gruppenleistungen können durch Gewährung einer Leistungsprämie honoriert werden. Die Leistungsprämie wird als Einmalzahlung gewährt. Es kann ein Betrag bis zur Höhe des Monatstabellenentgelts der Stufe 1 der Entgeltgruppe bzw. des Anfangsgrundgehaltes der Besoldungsgruppe gewährt werden, der die Dienstkraft zum Zeitpunkt der Entscheidung angehört. Die Höhe der Leistungsprämie wird nach dem Grad der besonderen Leistung bemessen.

Nicht vollbeschäftigte Dienstkräfte sollen die Leistungsprämie nach den gleichen Grundsätzen und in gleicher Höhe wie Vollbeschäftigte erhalten.

Die Gesamtzahl der in einem Kalenderjahr vergebenen Leistungsprämien soll 15 Prozent der Zahl der am 1. Januar vorhandenen Dienstkräfte nicht übersteigen.

6.3. Wissenstransfer

Um im Zuge des Generationswechsels in der Berliner Verwaltung das vorhandene Wissens- sowie das Gestaltungspotenzial besser nutzen und um den Bestand des impliziten Wissens über eine Verbreitung der Wissensbasen sichern und weitergeben zu können, sind neben technischen Komponenten des Wissensmanagements, wie z.B. Dokumentenmanagementsysteme und Führungsinformationssysteme organisationale Settings erforderlich, insbesondere Kommunikationsmanagement, Mitarbeiterpartizipation in Projektgruppen, Qualitätsmanagement, systematische Job-Rotation, Beschwerdemanagement und Kundenbefragungen.

7. Bewertung der Dienstposten und Aufgabengebiete

Die Spitzenführungsfunktionen in den Senatsverwaltungen sind unter Berücksichtigung der Bewertungen in den übrigen Bundesländern zu überprüfen.

Amtsleitungen in den Bezirken sind regelmäßig den BesGr A 15 bzw. A 16 zugeordnet. Für herausgehobene Amtsleitungsfunktionen ist ein Einstieg in die Besoldungsordnung B zu ermöglichen.

Die Bewertung von Fachaufgaben ist im Zuge der qualifizierten Personalplanung zu überprüfen.

8. Fortbildungsbudget

In den Haushaltsplänen sind zusätzlich zu dem Zuschuss an die Verwaltungsakademie und den Ausgaben für die sozialpädagogischen Fortbildungseinrichtungen (Kapitel 1051) je Beschäftigten 500,- € für Fortbildung (Titel 52501, 52511, 52536) einzustellen. Die Mittel sind zweckgebunden.

Der Teilplafond „Konsumtive Sachausgaben A-Teil“ der Bezirke wird dauerhaft um 10 Mio € jährlich aufgestockt.

Teil II

Begründung

1. Situationsbeschreibung

In der Berliner Verwaltung waren im Jahre 2000 noch mehr als 150.000 Beschäftigte tätig. Innerhalb von 15 Jahren wurden saldiert mehr als 50.000 Stellen haushaltswirksam eingespart, das entspricht einem Personalausgabenvolumen von jährlich ca. 2,2 Mrd €.

Wichtige Ziele für den Senat sind unverändert die Konsolidierung des öffentlichen Haushaltes und in diesem Zusammenhang der Personalabbau. Im Fokus steht die Zielzahl 100.000:

- 80.000 Vollzeitäquivalente für die Hauptverwaltung
- 20.000 Vollzeitäquivalente für die Bezirke

Für die Bezirke ist zudem die Einwohnerzahl von 2011 die maßgebende Berechnungsgrundlage. Sozialstruktur, Fallzahlen, Arbeitsvorgänge, Effizienz und Effektivität, Ziel- und Ergebnisorientierung, absehbare Entwicklungen, Demografie, etc. waren keine Bestimmungsgrößen für die Ermittlung des Personalbedarfs. Auch der Zuzugssaldo von jährlich ca. 40.000 Einwohnern bleibt für die Personalausstattung der Bezirke bisher ohne Folgen.

Die von Senat und Abgeordnetenhaus beschlossene Zielzahl von 100.000 VZÄ für die Berliner Verwaltung wird spätestens im Jahre 2015 erreicht.

Personalarbeit beschränkt sich aber nicht auf Stellenzahlen und Personalausgaben, sondern hat mit Menschen zu tun, die öffentliche Aufgaben erledigen, Bürgerinnen und Bürger beraten, dafür sorgen, dass das Gemeinwesen funktioniert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wie alle Menschen – Bedürfnisse nach Anerkennung und Würdigung ihrer Leistung.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Berliner Verwaltung wird seit 20 Jahren suggeriert, dass sie in erster Linie ein Kostenfaktor sind:

Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung ging einher mit drastischen Personaleinsparungen.

Die Löhne und Gehälter wurden über viele Jahre um durchschnittlich 8 % gekürzt und liegen noch immer deutlich unter dem Niveau des Bundes oder anderer Bundesländer.

Der Grundsatz der Sozialauswahl hatte zur Folge, dass jüngere, oft motivierte Fachkräfte dem Überhang zugeordnet wurden und ihnen während der Verweildauer im Zentralen Personalüberhangmanagement jegliche Leistungsbereitschaft abhanden kam.

Die verbliebenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden immer älter und frustrierter. Aussicht auf Beförderung gab es kaum, weil die Stellen mit zum Teil unmotivierten, überforderten Überhangkräften besetzt werden mussten.

Die Aufgaben wurden verdichtet, immer weniger mussten immer mehr leisten, ohne dass dies auch nur in Ansätzen honoriert worden wäre. Aufgabenkritik, die den Namen verdient hätte, hat es kaum gegeben.

Prämien gab es nur gegen Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses.

Nachwuchs für den Eigenbedarf wurde kaum noch ausgebildet.

Führungskräfte waren und sind zunehmend mit der Situation überfordert.

Die krankheitsbedingten Fehlzeiten sind stetig gestiegen und liegen stabil bei durchschnittlich mehr als 10 v.H., d.h. allein für Gehalts-/Lohnfortzahlungskosten und Beschäftigung von Vertretungskräften sind pro Jahr ca. 400.000.000 € zu zahlen.

Der Ruf der Verwaltung wurde immer schlechter: Bei der Bevölkerung wegen unzureichender Serviceleistungen und langer Wartezeiten; bei den Beschäftigten wegen der schlechten Arbeitsbedingungen und insbesondere wegen des angespannten Arbeitsklimas.

Parallel zu den Personaleinsparungen wurde die Verwaltung reformiert.

Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung und Führung mit Zielvereinbarungen sollten den Output steigern – nur wurden keine Ziele vorgegeben.

Alle Büroarbeitsplätze wurden mit vernetzten PC's ausgestattet, nahezu 100 IT-Fachverfahren implementiert. Die Mitarbeiter/innen wurden im Schnelldurchlauf mit der Software vertraut gemacht, ohne die Gewissheit zu haben, nach sechs Monaten noch am selben Arbeitsplatz zu sitzen.

Nach in Kraft treten des VGG im Jahre 1999 wurden interessierte Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter der Verwaltung aus unterschiedlichen Bereichen, mit diversen beruflichen Erfahrungen in einem 15-monatigen berufs begleitenden Crashkurs an der Verwaltungsakademie zu Personalentwicklungsberater/innen qualifiziert. Mit welchen Zielen, Aufgaben und mit welchem Zeitbudget sie in den jeweiligen Behörden als PE-Berater/innen tatsächlich tätig werden, ist zumindest nicht einheitlich. Im Jahre 2011 wurden landesweite Leitlinien für Personalentwicklung bekannt gegeben, die Akteure, Phasen und Instrumente der Personalentwicklung erläutern, aber weder sagen, welchem Zweck Personalentwicklung dienen soll, noch sind Leitlinien eine verbindliche Grundlage für alle Behörden.

Punktuell wurden in einigen Verwaltungen Potenzialanalysen für Führungsnachwuchskräfte durchgeführt und die Auserwählten aufwändig mit Unterstützung der Verwaltungsakademie geschult. Nach Abschluss der Qualifizierung verharrt die Hälfte der geschulten Kräfte noch immer auf ihrem alten Arbeitsplatz, weil die Stammbehörde nicht so viele Führungspositionen zu vergeben hatte bzw. diese mit Überhangkräften besetzen musste, und andere Behörden die erworbene Qualifizierung schlicht nicht interessiert hat.

Flächendeckendes Gesundheitsmanagement wurde eingeführt, Gymnastik- und Yoga-Kurse während der Arbeitszeit angeboten. Wer mehr als 6 Wochen – am Stück oder kumuliert krankheitsbedingt abwesend ist, erhält ein freundliches Schreiben nach Hause, mit dem man ein gemeinsames Gespräch anbietet, um evtl. betriebsbedingten Ursachen der Erkrankung auf den Grund zu gehen und ggf. zu beseitigen. Die Resonanz der Angeschriebenen war und ist eher zurückhaltend.

Einige Behörden haben versucht, im Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Regelungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sogar mit Auditierung und Zertifizierung einzuführen.

Seit einigen Jahren werden wieder Beamte auf Probe für den gehobenen und höheren Verwaltungsdienst eingestellt. Für den Bereich des vergleichbar mittleren Dienstes werden insbesondere Verwaltungsfachangestellte in Haupt- und Bezirksverwaltung ausgebildet.

Anschlussbeschäftigungen für Auszubildende im Jahre 2013 (Zahlen aus rote Nr. 0441 vom 03.04.12 und rote Nr. 1434 vom 04.03.2014) :

Beruf	Ausbildungsbeginn 2010	Unbefristete Übernahme 2013	Befristete Anschlussbeschäftigung 2013
Verwaltungsfachangestellte/ Kaufleute bzw. FA für Bürokommunikation	271	17	158
FA für Medien- und Informationsdienste	38	1	27
Gärtner/in	67	0	43
Vermessungstechniker/in	12	0	12
Gesamt	388	18	240

Aus den Zahlen ergibt sich, dass nur **4,6 v.H.** der Auszubildenden im Jahre 2013 unmittelbar nach Abschluss der Ausbildung in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis übernommen wurden.

In der **Justizverwaltung** zeigt sich dagegen folgendes Bild:

Beruf	Ausbildungsbeginn 2010	Unbefristete Übernahme 2013	Befristete Anschlussbeschäftigung 2013
Justizfachangestellte	73	55	9

Die Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz hatte in einem Bericht an den Unterausschuss Produkthaushalt und Personalwirtschaft (Rote Nr. PHPW 0076 A vom 19. 05.2014) ausgeführt, dass der negative Trend bei den Bewerbungszahlen nicht nur gestoppt werden konnte, sondern mittlerweile deutliche Zuwächse zu verzeichnen sind. Begründet wird die Trendwende mit verbesserten Marketing- und Akquisemaßnahmen. Inwieweit auch die unbefristeten Anschlussbeschäftigungen dazu beigetragen haben, wird nicht näher erläutert.

2. Altersstrukturanalyse

2.1. Berliner Verwaltung insgesamt

Bis Ende des Jahres 2024¹ scheiden voraussichtlich mehr als 48.000 Beschäftigte – umgerechnet in VZÄ - aus Altersgründen aus der Berliner Verwaltung aus, davon

Tätigkeitsbereich	VZÄ	Prozent
• Allgemeine Verwaltung incl. Eichdienst und Datenverarbeitung	9.470	45 %
• Bildung, Wissenschaft, Kultur incl. Schulen, Bibliotheken, VHS,	17.800	55,7 %
• Ingenieure (Bauen, Planen, Vermessen, sonst. Technik)	2.119	65,1 %
• Gesundheit, Umwelt, incl. Med. Dienste	737	57,1 %
• Sozialdienste (Sozialarb. im Bereich Jugend und Soziales, Erziehungsdienst)	1.838	60,2 %
• Tarifbeschäftigte (ehem. BMT-G) insb. Gartenpflege, Sportplatzwart, Gebäudewirtschaft, Transport, Wartung)	2.126	50,3 %
• Justiz	2.417	30,1 %
• Feuerwehr	935	26,3 %
• Polizei	6.773	33,0 %
• Steuerverwaltung	2.295	37,4 %
• Sonst.	1.715	
• Berliner Verwaltung insgesamt	48.225	45,9 %

In den Bereichen Justiz, Sicherheit und Steuerverwaltung scheidet innerhalb der nächsten 10 Jahre ca. ein Drittel der Beschäftigten aus, in den übrigen Tätigkeitsbereichen dagegen ca. 54 %.

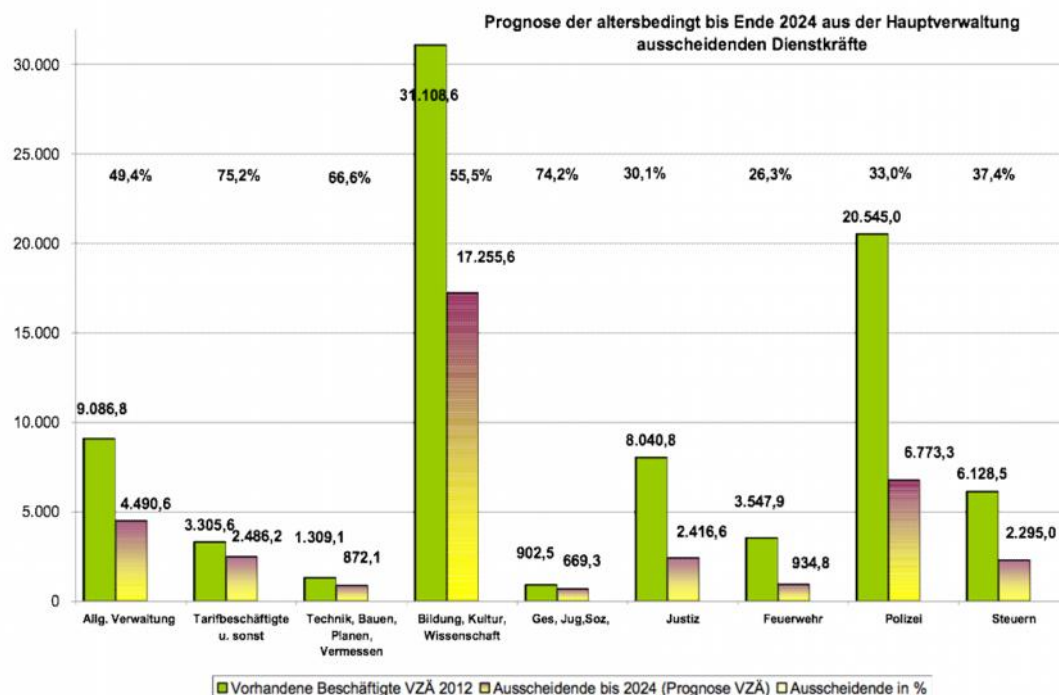
¹ Für die Berechnung der Altersfluktuation wurden für den Zeitraum 2013 – 2019 die Daten aus der Drs. 17/1141 übernommen. Für die Jahre 2020 – 2024 wurde aus den Jahresdaten ab 2013 ein Trend abgeleitet.

2.2. Hauptverwaltung

45 % der am 31.12.2012 vorhandenen Beschäftigten werden bis Ende 2024 ausscheiden, das sind insgesamt ca. 38.400 Vollzeitäquivalente.

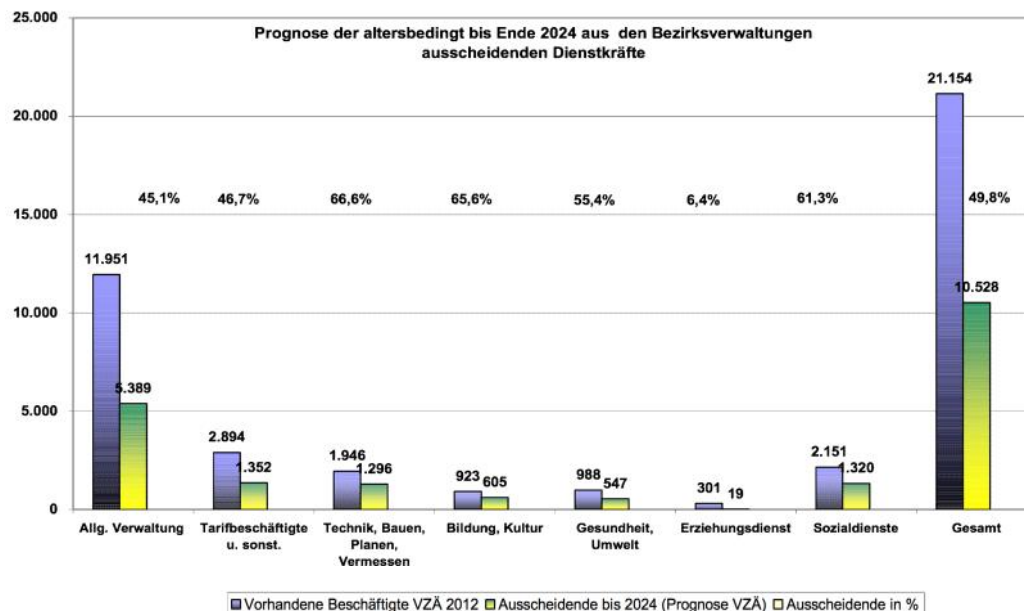
Anders als für die Bezirksverwaltungen gibt es allerdings konkrete Festlegungen für die Nachbesetzungen. In den Politikfeldbezogenen Bereichen (Polizei, Feuerwehr, Justiz, Schule, Finanzämter) werden die altersbedingten Abgänge nicht nur ausgeglichen, sondern im Saldo zunächst bis 2018 um 945 VZÄ aufgestockt.

Für die übrigen Bereiche wurde von den bis 2018 freiwerdenden 2.986 VZÄ ein Nachbesetzungsbedarf von 1.463 VZÄ ermittelt, d.h. 1.523 Stellen sollen offensichtlich haushaltswirksam eingespart werden.



2.3. Bezirksverwaltungen

In den Bezirken wird bis Ende 2024 ca. die Hälfte der heute noch vorhandenen Beschäftigten altersbedingt ausscheiden.



Die Struktur der Beschäftigten sowie die Tätigkeitsbereiche unterscheiden sich erheblich von der Hauptverwaltung.

2.3.1. Allg. Verwaltung

Die Hälfte der Dienstkräfte ist der allgemeinen Verwaltung zugeordnet, diese wiederum verteilen sich fast je zur Hälfte auf den ehem. mittleren und gehobenen Dienst. Bis Ende 2024 werden ca. 5.400 Dienstkräfte in den Ruhestand treten. Allgemeine Verwaltung in den Bezirken bedeutet überwiegend Sachbearbeitung z.B. in den Bürgerämtern, den Sozial- und Jugendämtern, den Ordnungsämtern und den Querschnittsbereichen. Rechnerisch scheiden je Bezirk durchschnittlich pro Jahr 45 Dienstkräfte der allg. Verwaltung aus Altersgründen aus. In den Leistungsbereichen sind die Sachbearbeiter/innen für die sach- und rechtmäßige Bearbeitung der Anträge auf Hilfeleistung verantwortlich.

2.3.2. Bauen, Planen, Vermessen

Bauingenieure der unterschiedlichsten Ingenieurdisziplinen sind in den Bezirken für

- die Planung, den Erhalt und den Neubau von öffentlichen Straßen, Rad- und Fußwegen,
- für Neubau, Umbau, Sanierung und bauliche Unterhaltung von Schul- und Bürogebäuden,
- für Planung, Anlage und Erhaltung der Grünflächen,
- für Baugenehmigungen jeglicher Art, insbesondere auch bei der Ansiedlung von Betrieben zuständig.

Ohne Bauingenieure gäbe es keine funktionierende öffentliche Infrastruktur.

In den Bezirken sind noch etwa 1.900 Bauingenieure bzw. technische Angestellte vorhanden, jedoch werden 1.300 Bauingenieure in den nächsten 10 Jahren aus Altersgründen ausscheiden, das sind zwei Drittel. Dabei wurde die Zahl der Stellen für Bauingenieure im Zuge der Sparmaßnahmen ohnehin drastisch zurückgefahren.

2.3.3. Bildung, Kultur

In den von den Bezirken unterhaltenen öffentlichen Bibliotheken Berlins waren Ende 2012 noch 647 Bibliothekarinnen/Bibliothekare bzw. Bibliotheksassistentinnen beschäftigt, davon werden bis Ende 2024 ca. 400, d.h. über 60 % altersbedingt ausscheiden. Die Zahl der Bibliotheksstandorte wurde in den vergangenen Jahren in allen Bezirken bereits drastisch reduziert, die sog. „Kiezbücherei“ existiert faktisch nicht mehr.

Noch problematischer ist die Altersstruktur in den Volkshochschulen und an den Musikschulen. Von 115 hauptamtlichen Volkshochschulfachkräften (überwiegend Leitung und Fachbereichsleitung) scheiden 88 altersbedingt aus, das entspricht 77 %. Von den 130 festangestellten Musikschullehrer/innen erreichen 93 (71 %) die Altersgrenze. Für beide Einrichtungen gilt, dass im Prinzip die Unterrichtstätigkeit von freien Mitarbeiter/innen aufrechterhalten werden kann, keinesfalls aber die Fachbereichsleitung und die Koordination der Arbeit.

2.3.4. Gesundheit

Der öffentliche Gesundheitsdienst wird seine Aufgaben in Kürze mangels Fachpersonal nicht mehr bewältigen können. Insbesondere muss es gelingen, genügend Humanmediziner/innen für eine Tätigkeit in den Gesundheitsämtern zu rekrutieren.

Bereich	Personalbestand Dez. 2012	Ausscheidende bis 2024	%
Humanmedizin	257	172	66,7%
Med. Hilfsdienst	414	215	52,0%
Pflegedienste	64	43	67,2%
Tiermedizin	76	28	37,0%
Zahnmedizin	38	31	81,5%

2.3.5. Jugend, Soziales

Insgesamt scheiden 1.320 Sozialarbeiter/innen altersbedingt aus, das entspricht 61 % des noch vorhandenen Personals.

Bereich	Personalbestand Dez. 2012	Ausscheidende bis 2024	%
Jugend	1.519	881	58,0%
Sozialwesen	632	439	69,5%

2.3.6. Tarifbeschäftigte (ehem. BMT-G)

Bereich	Personalbestand Dez. 2012	Ausscheidende bis 2024	%
Bautätigkeiten	87	56	65,1%
Gartenpflege	1.623	624	38,5%
Gebäudewirtschaft	281	202	71,7%
Transport	342	176	51,7%
Sportanlagenbetrieb	347	179	51,7%

3. Nachbesetzungsbedarf in der Berliner Verwaltung

Zum Ausgleich der Altersfluktuation müssten die Bezirke jährlich ca. 1.000 entsprechend ausgebildete Nachwuchskräfte über alle Tätigkeitsbereiche einstellen, z.B.

• Allgemeine Verwaltung (Laufbahngruppe 2 - ehem. gehobener und höherer Dienst -, Verwaltungsfachangestellte, etc.)	530
• Bauingenieure (Hochbau, Tiefbau, Gartenbau, Planung, Vermessung)	130
• Gärtner/innen	60
• Ärztliche Dienste (Human-, Tier-, Zahnmedizin)	23
• Sozialarbeiter/innen	130
• Bibliotheksdienst	40
• VHS	11
• Gebäudewirtschaft, Transport, Sportanlagen etc.	76

Der Senat lässt ab 2014 (s. Drs. 17/1141 S. 6) „auf der Basis der Ausscheidenszahlen und Nachbesetzungsbedarfe jährlich folgende Neueinstellungen für den nichttechnischen Dienst der allgemeinen Verwaltung - für Haupt- und Bezirksverwaltungen – zu:

- 45 Probebeamte im höheren Dienst
- 100 Probebeamte im gehobenen Dienst

Ob und ggf. wieweit die Bezirke ihren Bedarf von ca. 250 VZÄ jährlich allein im gehobenen Dienst durch diese Regelung decken können, ist zumindest fraglich, zumal die Senatsverwaltungen bereits einen Nachbesetzungsbedarf von ca. 100 VZÄ jährlich signalisiert haben.

Darüber hinaus können die Bezirke im Rahmen des Nachbesetzungsbedarfs im Anschluss an die Ausbildung zunächst befristet für 2 Jahre Tarifbeschäftigte (z.B. Verwaltungsfachangestellte) übernehmen.

In den fachspezifischen Berufsgruppen können sie ebenfalls nach Bedarf einstellen, soweit die mit dem Senat abgeschlossene Zielvereinbarung über die zu realisierenden Personaleinsparungen dies zulässt.

Die Berliner Verwaltung insgesamt hat bis 2024 pro Jahr einen Stellenbesetzungsbedarf von ca. 5.000 Vollzeitäquivalenten, davon u.a.

• Berliner Schule	1.800
• Polizei	700
• Feuerwehr	120
• Justiz	250
• Finanzämter	230
• Bauingenieure Hauptverwaltung	45

4. Der Arbeitsmarkt

Die Berliner Verwaltung benötigt gut ausgebildete, qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an mindestens 100.000 verschiedenen Stellen. Sie steht bei der Anwerbung von Nachwuchskräften und Fachkräften im Wettbewerb mit Bundesbehörden (Bundesministerien, nachgeordneten Behörden, Sozialversicherungsträgern), Krankenhäusern, Universitäten, anderen Bundesländern und der privaten Wirtschaft.

Die Berliner Verwaltung hat aufgrund des langjährigen Einstellungsstopps eine besonders hohe Altersfluktuation, jedoch sind auch die o.g. öffentlichen Institutionen in erheblicher Weise vom demografischen Wandel tangiert.

Die Industrie- und Handelskammer prognostiziert für den öffentlichen Dienstleistungssektor im Berliner Raum für das Jahr 2025 einen Fachkräfteengpass von 58.000, für 2030 sogar von 72.000.

Die Dramatik wird bei der Betrachtung der einzelnen Berufszweige deutlich:²

Berufszweig	Engpass 2016	Engpass 2025	Engpass 2030
pädagogische Berufe (Lehrer, Sozialpädagogen, Erzieher)	4.700	19.000	26.000
Recht und Verwaltung	1.100	4.800	7.700
Bauen, Planen, Vermessen	1.100	5.000	7.000
Schutz, Sicherheit, Überwachung	1.300	3.900	5.600
Gartenbau-, Land-, Forstwirtschaft	200	1.000	1.600
Juristen	- 50	- 170	- 220

Die Prognose zeigt, dass die Schere immer weiter auseinander geht. Einzig bei den Stellenbesetzungen für Juristinnen und Juristen im höheren Dienst dürften demnach keine Probleme auftreten.

Die absehbare Problematik soll am Beispiel des Berufszweiges „Recht und Verwaltung“ veranschaulicht werden:

Hauptverwaltung und Bezirke haben für die allgemeine Verwaltung (ohne ehem. höherer Dienst) einen jährlichen Nachbesetzungsbedarf von ca. 800 Nachwuchskräften. Sie konkurrieren mit Bundesbehörden, Sozialversicherungsträgern, Universitätsverwaltungen, Land Brandenburg um geeignete und motivierte junge Menschen. Bundesbehörden und Land Brandenburg zahlen höhere Gehälter als Berlin und bieten unbefristete Verträge. Berlin hält sich zurück, will jährlich nur 100 Beamte auf Probe und ca. 150 Verwaltungsfachangestellte mit zunächst auf zwei Jahre befristeten Verträgen einstellen. Ob es bei dieser Personalpolitik gelingt, die besten Fachkräfte und insbesondere ausreichend Fachkräfte für die Berliner Verwaltung zu gewinnen, ist zumindest fraglich.

Realistisch ist dagegen eine zunehmende Frustration der noch vorhandenen Dienstkräfte. Die besten Beschäftigten werden sich weg bewerben in Bundesbehörden, nach Brandenburg. Die Senatsverwaltungen werden um die noch verbliebenen Kräfte der Bezirke werben, und die Bezirke untereinander konkurrieren. Am Ende sind in jedem Fall die Bezirke die Verlierer, ihnen wird einmal mehr vorgehalten werden, dass sie nicht in der Lage seien, ihre Aufgaben zu erfüllen.