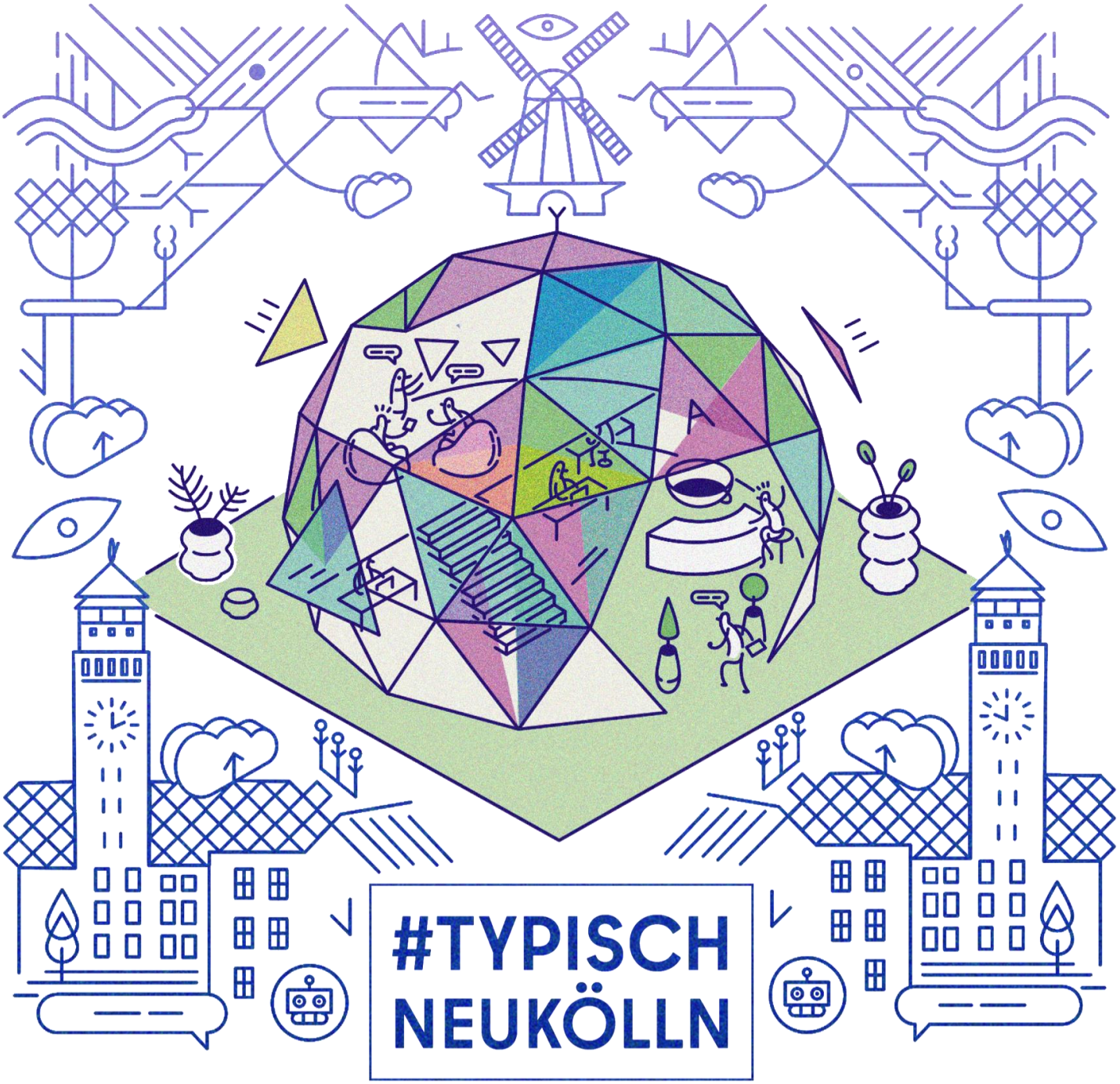


Leitlinien Personalmanagement 2022/23

Vom HR-Macher zu HR 4.0

HAUPTSTADT MACHEN

Bezirksamt Neukölln

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

qualifiziertes Personal zu gewinnen, kontinuierlich weiterzuentwickeln, langfristig zu binden und gesund zu erhalten: Die Herausforderungen des Personalmanagements sind in Zeiten von Pandemie sowie des demografischen und digitalen Wandels größer denn je. Das behördliche Personalmanagement, die Führungskräfte sowie alle Beschäftigten standen und stehen weiterhin vor neuen große Anforderungen. Unser Haus ist wie andere Berliner Behörden auch besonders von Altersfluktuation, Generationenwechsel, wachsender Vielfalt und Aufgabenzuwachs, aber auch Fachkräftemangel sowie Modernisierungs- und Digitalisierungsrückstand betroffen. Trotz allem und beschleunigt durch die Pandemie ist es uns in den Jahren 2020/2021 gelungen, die Anzahl der virtuellen Geräte von rund 200 auf 600 aufzustocken. Für die Jahre 2022/2023 steht für unser Haus nach abgeschlossener Modernisierung der IT-Infrastruktur eine Erweiterung auf etwa 1600 virtuelle Geräte mit sukzessiver Weiterentwicklung der Arbeitslandschaften an. Dies ist vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltslage und begrenzten Personalressourcen eine immens große Kraftanstrengung und kann daher nur schrittweise erfolgen. Ziel der Folgejahre wird es sein, allen Beschäftigten ein alternierendes oder mobiles Telearbeiten im Wechsel zum Präsenzbetrieb ermöglichen zu können. In den kommenden Jahren benötigen wir mehr denn je Beschäftigte und vor allem Führungskräfte, welche motiviert und kompetent in den sich stets wandelnden Aufgaben und Anforderungen mit zahlreichen Spannungsfeldern erfolgreich agieren können. Dafür braucht es nicht nur die richtige Haltung und das Engagement, sich für die Neuköllner Bürgerschaft und Behörde zu engagieren, sondern auch die notwendige Fürsorge, um bei zunehmender Belastung und Entgrenzung im digitalen Arbeitsalltag gesund zu bleiben. Dazu bedarf es einer sinnstiftenden Organisationskultur, einer gesundheitsorientierten Führung, einer bedarfsgerechten Personalentwicklung sowie einer attraktiven Arbeitsgestaltung mit ausgewogener Work-Life-Balance. Wir dürfen uns keinesfalls auf bisherigen Erfolgen im Gesundheitsmanagement, digitalen Recruiting, Personalmarketing sowie in der Talent- und Nachwuchskräfteförderung mit wichtigen Auszeichnungen wie z.B. dem „Personalwirtschaftspreis 2019“ ausruhen, sondern müssen da weitermachen, wo es im übertragenen Sinne brennt und unsere Ansprüche kontinuierlich mit Leben füllen. Die aktuellen Handlungsschwerpunkte der Folgejahre 2022/2023 bleiben somit alle Themen rund um „New Work“, d. h. die Ausweitung mobiler und moderner Arbeitsmodelle und -räume, Breitenqualifizierung aller Beschäftigten sowie die Führungs- und Führungsnachwuchskräfte für wichtige Kompetenzen der Zukunft. Im Fokus steht auch die Stärkung von Resilienz, Gesundheit und Grenzziehungskompetenz, Öffnung für Quereinstieg und Interkulturalität sowie ein ganzheitliches mehrdimensionales Diversity-Management. Dazu bedarf es weiterhin vielfacher Anstrengungen und Maßnahmen, die mit diesen Leitlinien und weiterführenden Konzepten ausgestaltet werden sollen.

Zusammen schaffen wir das.

Ihr

Martin Hikel
Bezirksbürgermeister
Leiter der Dienststelle

Inhalt

1 Geltungsbereich 4
2 Rechtlicher Rahmen und Vorgaben 4
3 Megatrends und Herausforderungen 7
4 Datengrundlagen 8
5 Verantwortliche der Personalentwicklung 10

5.1 Steuerung des Personalmanagements 10
5.2 Führungskräfte 11
5.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 12
5.4 Beschäftigtenvertretung 12
5.5 Unternehmenskultur und Leitbild 12

6 Demografische Analyse 15

6.1 Beschäftigtenstrukturdaten 15
6.2 Fluktuation 16

7 Lebensphasenorientiertes Personalmanagement 18

7.1 Einstiegsphase 19

7.1.1 Werbung und Personalmarketing 19

7.1.1.1 Externes Personalmarketing 20
7.1.1.2 Internes Personalmarketing 22

7.1.2 Digitale und moderne Personalgewinnung 25
7.1.3 Einstieg und Onboarding 26
7.1.4 Nachwuchsförderung 27

7.1.4.1 Ausbildung und duales Studium 32
7.1.4.2 Praktikum, Werkstudierende und Trainees 33
7.1.4.3 Externe Nachwuchskräfte 34

7.1.5 Quereinstieg 34

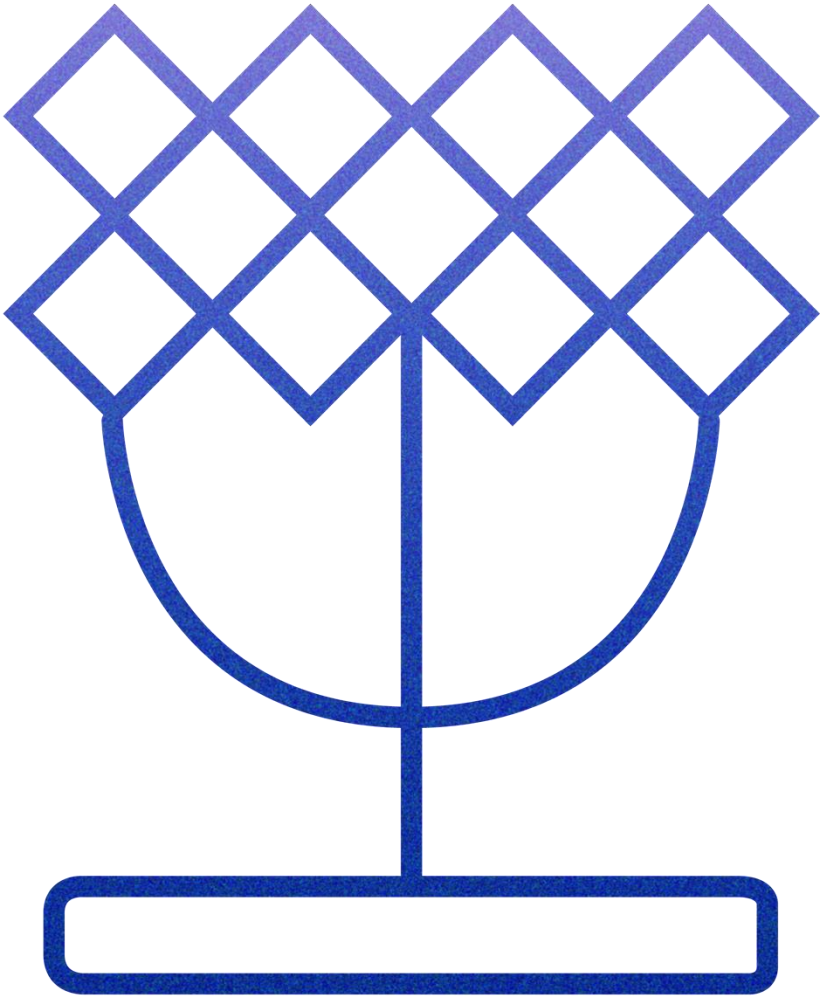
7.2 Entwicklungsphase 35

7.2.1 Jahresgespräch 35
7.2.2 Beurteilung (Performancemanagement) 35
7.2.3 Arbeit 4.0 – moderne, virtuelle und flexible Arbeitswelt 36

7.2.3.1 Virtualität und One-Device 37
7.2.3.2 Gesunde Work-Life-Balance 37
7.2.3.3 Neue Raumkonzepte 38

7.2.4 HR 4.0 – HR-Business Partnermodell 39
7.2.5 Führung 4.0 – moderne Führungskräfte- und Führungskräftenachwuchsentwicklung 39
7.2.6 Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und externe Beschäftigtenberatung 43
7.2.7 Breitenqualifizierung 45
7.2.8 Diversity-Management 47
7.2.9 Diskriminierungsschutz 48

7.3 Ausstiegsphase 48
7.3.1 Wissensmanagement 48
7.3.2 Retention-Management 50
7.3.3 Vorbereitung auf den Ausstieg 50
8 Controlling 52
9 Schlussbestimmungen 52
9.1 Rechtlicher Rahmen 52
9.2 Anlagen 52
9.3 Inkrafttreten 52
Quellenverzeichnis 53
Anlagen 54



Geltungsbereich

Rechtlicher Rahmen und Vorgaben

HAUPTSTADT MACHEN

Bezirksamt Neukölln

1 Geltungsbereich

Diese Leitlinien gelten nach ihrer turnusgemäßen Fortschreibung für **alle Beschäftigten** des Bezirksamtes Neukölln von Berlin für die **Jahre 2022/2023** und beinhalten ausgehend von einer **siebenjährigen vorausschauenden strategischen Personalbedarfsplanung** lebensphasenorientierte und bedarfsgerechte Personalentwicklungsmaßnahmen. Der Zweijahres-Rhythmus für Fortschreibung und Anpassung wird beibehalten.

2 Rechtlicher Rahmen und Vorgaben

Die nachfolgenden **Gesetze, Verordnungen und landesweiten Vorgaben** – in der jeweils geltenden Fassung – verpflichten alle Berliner Behörden zur Erarbeitung und Umsetzung eines behördlichen Personalentwicklungskonzeptes und setzen einheitliche Rahmenbedingungen:

- das Grundgesetz (GG) und die Verfassung von Berlin (VvB),
- beamten- und tarifrechtliche Gesetze, Regelungen und Rundschreiben,
- das Allgemeine Gleicbehandlungssgesetz bzw. Antidiskriminierungsgesetz (AGG) und Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG),
- Gesetz zur Förderung der Partizipation in der Migrationsgesellschaft des Landes Berlin (Partizipationsgesetz – PartMigG) mit Rundschreiben SenFin IV Nr. 74/2021 nebst Anlagen über die Diversity-Kompetenz und über die Migrationsgesellschaftliche Kompetenz in den Anforderungsprofilen,
- Verwaltungsvorschriften über die Inklusion von Menschen mit Behinderung in der Berliner Verwaltung (VV Inklusion behinderter Menschen),
- die Gesetze der Beschäftigtenvertretungen,
- das Landesgleichstellungsgesetz (LGG),
- das E-Government-Gesetz-Berlin (e-GovG Bln),
- das Personalpolitische Aktionsprogramm mit Leitlinien des Senats,
- die landesweiten Rahmen-Dienstvereinbarungen zum Personalmanagement in der Berliner Verwaltung (RDV PM), über das betriebliche Gesundheitsmanagement (RDV Gesundheit), zur alternierenden Telearbeit (RDV Telearbeit) und zur Nutzung mobiler Informations- und Kommunikationsgeräte und zur Ausübung mobiler Telearbeit im Land Berlin (RDV mobile Endgeräte/ mobile Telearbeit),
- alle betrieblichen Dienstvereinbarungen (DV) wie derzeit zur flexiblen Arbeitszeit, alternierenden und mobilen Telearbeit, Führung 4.0 – „One Device“[1], Beurteilung, Leistungsprämie, Mobbing, Belästigung und Diskriminierung, Sucht, Azubi-Zuweisung sowie alle weiteren folgenden DVen mit Inkrafttreten,
- die Verwaltungsvereinbarung zur Integration behinderter Menschen,

[1] One Device: mobiles ortsflexibles Arbeiten mit Laptop, Dockingstation und Peripheriegeräten

- das Haushaltswirtschaftsrundschreiben (HWR) in seiner jeweilig aktuellen Fassung,
- das landesweite Führungsebenen-Modell mit Rundschreiben SenFin IV Nr. 27/2019 nebst Anlagen.

Landesweit gelten **sechs personalpolitische Handlungsfelder**

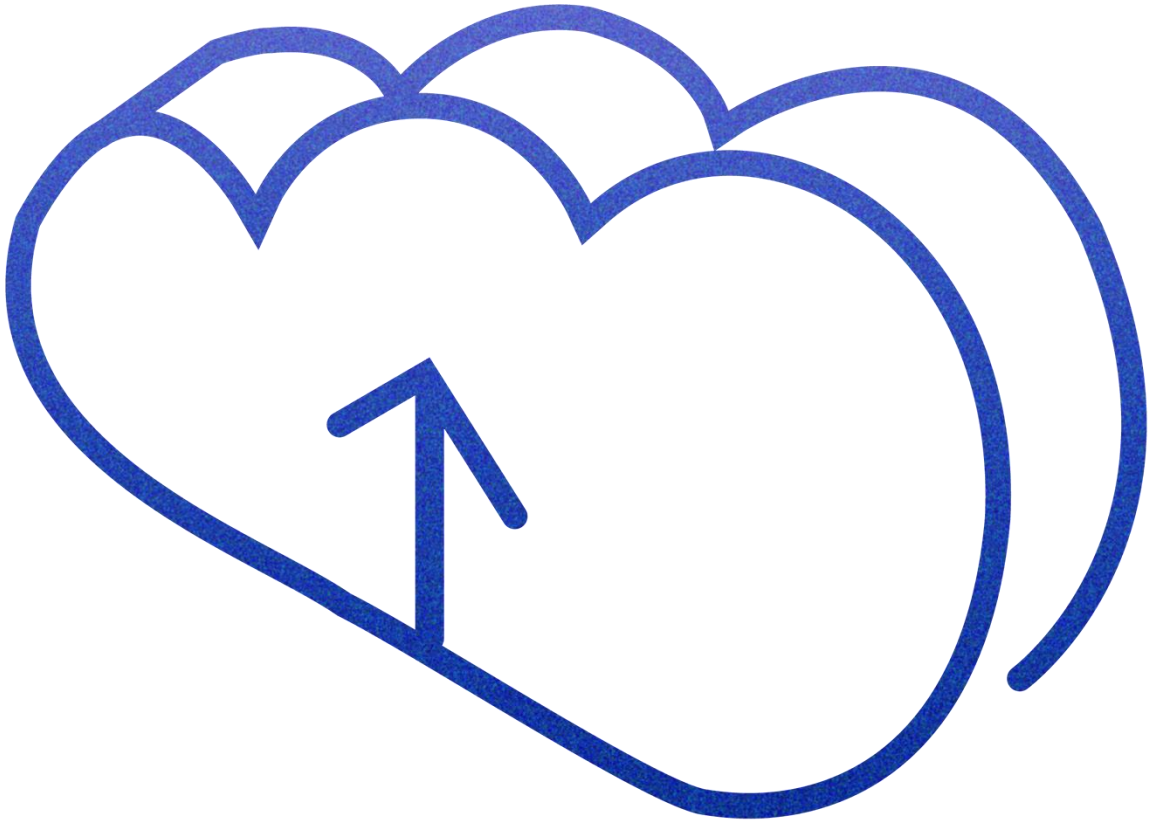
- Personalgewinnung,
- Demografiemanagement,
- Personalentwicklung,
- Arbeitgeberattraktivität,
- Verwaltungsmodernisierung,
- Reform des Dienst- und Tarifrechts.

sowie **drei zentrale Ziele** des Personalmanagements:

- **alters-, geschlechter- und behindertengerechte Gestaltung der Arbeitsprozesse und Rahmenbedingungen**, sodass Arbeitsfähigkeit, Innovationsfähigkeit und Motivation erhalten, Stärken der Beschäftigten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Vielfalt gefördert werden,
- **Deckung des Personalbedarfs** auf allen Ebenen durch ausreichende Nachwuchskräftegewinnung, Profilierung als attraktiver Arbeitgeber und beschleunigte Personalgewinnung,
- systematische **Verankerung des Wissensmanagements**.

Die Überprüfung des Umsetzungsstandes zu den landespolitischen Handlungsschwerpunkten und Zielerreichungen erfolgt durch die Senatsverwaltung für Finanzen im Wege des behördlichen **Benchmarkings.**

In Ausgestaltung der vorstehend genannten landesweiten Vorgaben, Handlungsschwerpunkte und Ziele sollen mit den Neuköllner Leitlinien **passgerechte einheitliche und weitergehende Standards für das Personal- und Organisationsmanagement** im eigenen Hause geschaffen werden, um den in den folgenden Kapiteln genannten Herausforderungen des stetigen Wandels erfolgreich begegnen zu können.



Megatrends & Herausforderungen

Datengrundlage

HAUPTSTADT MACHEN

Bezirksamt Neukölln

3 Megatrends und Herausforderungen

Die Berliner Verwaltung ist einer der größten öffentlichen Arbeitgeber mit fast 128.000 Beschäftigten (Stand Januar 2021) und Dienstleister der multikulturellen Hauptstadtmetropole für seine rund 3,7 Mio. Bürgerinnen und Bürger (Stand Juni 2021). Wie kaum ein anderes Unternehmen ist sie betroffen vom **demografischen Wandel** mit hoher **Alters- und Generationenvielfalt**. So beträgt das Durchschnittsalter der Beschäftigten etwa 47,2 Jahre (Stand Januar 2021). Bis zum Jahre 2030 wird eine **dramatische Altersfluktuation** mit Wissensabgang von insgesamt 36,6% bzw. etwa 44.600 Beschäftigten erwartet (Stand Januar 2021).[2] Gleichzeitig rücken jüngere Beschäftigte nach, sodass vier Generationen (Baby Boomer, X, Y, und Z) zusammenarbeiten. Nach jahrelangem Spardiktat und Personalabbau führte der Anstieg der Einwohnerzahl Berlins in den letzten Jahren zu einem Zuwachs von Verwaltungsaufgaben und Stellen. Mehr Stellen sowie die zahlreichen Abgänge aufgrund von Pensionierung kumulieren zu einem stark **erhöhten Personalbedarf**. Bedingt durch den **Fachkräftemangel**, den in der Presse verbreiteten **schlechten Ruf** der Berliner Behörden bezüglich Leistungsfähigkeit und Digitalisierung sowie den noch immer bestehenden **Rückstand des Bezahlungsniveaus** im Vergleich zu Bundesbehörden und privaten Unternehmen werden der Konkurrenzdruck und die Schwierigkeit, ausreichend qualifiziertes Personal zu rekrutieren, aber immer größer. Demografieeffekte, die interkulturelle Öffnung der Berliner Verwaltung und der gesellschaftliche Wertewandel führen darüber hinaus zu einer **Diversifizierung** der Beschäftigtenstruktur sowie der Vorstellungen von Arbeit. Gleichzeitig steigen die Anforderungen aller Beschäftigten **an moderne, mobile sowie alternierende Arbeitsplätze**. Andererseits schränken die wegen der hohen Pandemieausgaben **angespannte Haushaltslage** sowie **bürokratische Rahmenbedingungen** Handlungsspielräume für schnelle Veränderungen ein.[3] Die folgende Abbildung 1 veranschaulicht das beschriebene Dilemma, in welchem sich die Berliner Verwaltung befindet.

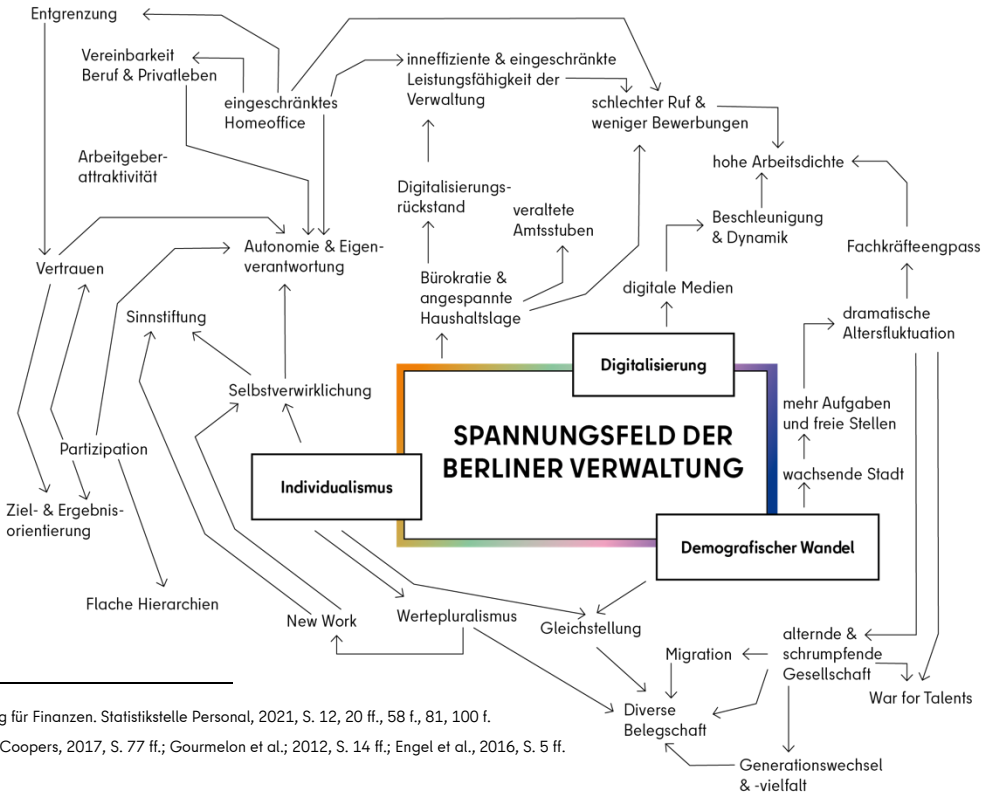


Abbildung 1: Herausforderungen und Spannungsfeld Berliner Behörden

[2] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen. Statistikstelle Personal, 2021, S. 12, 20 ff., 58 f., 81, 100 f.

[3] Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2017, S. 77 ff.; Gourmelon et al.; 2012, S. 14 ff.; Engel et al., 2016, S. 5 ff.

Die genannten Megatrends und Herausforderungen bestimmen nachhaltig den Kompass der Personalarbeit für die Folgejahre und erfordern ein schnelles Handeln. Gelingt es den Verwaltungen nämlich nicht, zeitnah genügend geeignetes Personal zu gewinnen und zu binden, drohen auf lange Sicht weitere Handlungseinschränkungen der Berliner Behörden mit der Folgewirkung einer Abwärtsspirale. Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten werden aktuellen Umfragen zufolge heute maßgeblich von sicheren und modern ausgestatteten Arbeitsplätzen, interessanten Tätigkeiten, einer offenen und Vielfalt fördernden Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien sowie moderner Führung, attraktiven Vereinbarkeitsangeboten wie Homeoffice, flexiblen Arbeitszeitmodellen sowie durch Angebote der Gesundheitsförderung, Karriere und Weiterbildung positiv beeinflusst.[4]

Aufgabe des Neuköllner Personalmanagements ist es daher, die Beschäftigten im Transformationsprozess durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen und Angebote zu begleiten und sie dabei **leistungsfähig, kompetent, gesund und motiviert** zu halten. Dazu muss nicht nur qualifiziertes Personal gewonnen, sondern auch das Stammpersonal für die Aufgaben und **Kompetenzen der Zukunft** kontinuierlich weiterentwickelt werden. Das Bezirksamt Neukölln von Berlin möchte als **attraktiver Arbeitgeber** seine Beschäftigten qualifizieren, binden und die Leistungsfähigkeit der Behörde für die Neuköllner Bürgerinnen und Bürger sichern.

4 Datengrundlagen

Die **qualitativen und quantitativen Daten sowie Informationen**, die eine vorausschauende und bedarfsgerechte strategische Personalplanung (Strategic-Workforce-Planning) sowie Personalentwicklung (PE) möglich machen, sind jährlich zu erheben und fortzuschreiben.

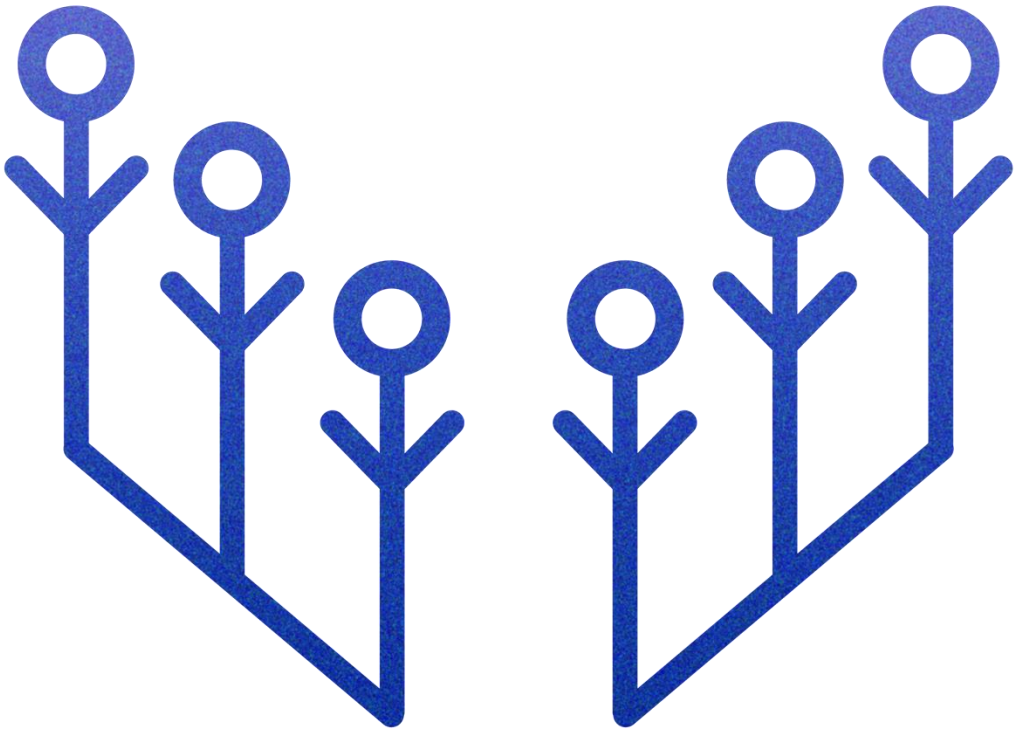
Dazu gehören im Wesentlichen

- demografische Daten (Ist-Zustand und Prognose),
- Fluktuationsdaten aufgrund von Alter und Weggang (Ist-Zustand und Prognose),
- Ergebnisse der Arbeitsmarktanalyse,
- politisch festgelegte Aufgabenschwerpunkte und Geschäftsverteilungspläne,
- Anforderungen der Kompetenzmodelle bzw. Anforderungsprofile,
- Ergebnisse der Analyse der Entwicklung bzw. Veränderungen von Bedarfen, Aufgaben sowie Kompetenzen für die Zukunft (Zukunftsszenarien).

Daraus ableitend werden **ämter- und berufsgruppenspezifisch** (Jobfamilie)

- qualitative und quantitative Bedarfs- und Personalanforderungsanalysen (Ist/Soll) vorgenommen,
- Lücken und Risiken für einzelne Jobfamilien identifiziert,
- Strategien, Zielsetzungen und Personalentwicklungsplanungen abgeleitet sowie
- Erfolgskontrollen zum Nutzen der jeweilig realisierten Maßnahmen durchgeführt.

[4] Vgl. Jungesherz, 2019, o.S.



Verantwortliche der Personalentwicklung

HAUPTSTADT MACHEN

Bezirksamt Neukölln

5 Verantwortliche der Personalentwicklung

5.1 Steuerung des Personalmanagements

Das in unserem Haus **zentral gesteuerte Personalmanagement** ist beim Steuerungsdienst unter einem Dach und innerhalb der **Serviceeinheit Personal** (SE Pers) angesiedelt. Es verantwortet die abteilungsübergreifende strategische Ausrichtung für das Haus, weitergehende konzeptionelle Ausführung und operative Umsetzung des Personalmanagements. Hierzu gehören die (Fach-)Bereiche

- **Strategisches Personalmanagement** (StD-Leitungsbereich und Gen, SE Pers L) für die strategische Personalplanung und -entwicklung, Konzeption, Evaluation und Weiterentwicklung der Leitlinien Personalmanagement, des Frauenförderplans, des internen Diversity-Managements und Diskriminierungsschutzes, Angelegenheiten der Dienstellenleitung und Beschäftigtenvertretungen,
- **Einstieg und Karriere** (EK) mit Personalmarketing, Personalgewinnung (Zentrales Bewerbungsbüro und Shared Service für die Gemeinsame Berliner Geschäftsstelle Schulbauoffensive - ZBB), Ausbildung und Nachwuchskräfteförderung, Arbeitsschutz, betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Personalentwicklung bzw. Breitenqualifizierung der Beschäftigten mit Fort- und Weiterbildung (PE),
- **Zentrale Personalangelegenheiten** (ZP) mit Personalservice (personalaktenführende Stelle - PS) sowie Stellenwirtschaft (PW),
- **HR-Businesspartner** (HR-B) für die Beratung rund um alle Themen der strategischen Organisations- und Personalentwicklung mit besonderem Fokus auf Führungskräfte, Begleitung in Changemanagement-Prozessen, Wissensmanagement, Stellenbewertung, Initiierung, Optimierung und Etablierung innovativer und zukunftsfähiger HR-Prozesse und -Vorhaben (Arbeit und Führung 4.0, Kompetenz-, Talent-, Generationenmanagement sowie Führung auf Distanz) sowie Entwicklung digitaler und nichtdigitaler Lernformate (Blended-Learning),
- **IT-gestütztes Personalmanagement** (Pers IT) mit SB-IPV inkl. der IPV-Abrechnung und Projekte „Serviceorientiertes Personalmanagement“ sowie „Elektronische Zeiterfassung“.

Die genannten Fachbereiche beraten und unterstützen die politische Leitung, die Geschäftsbereiche, Serviceeinheiten und Ämter mit ihren Büroleitungen, Führungskräften und Beschäftigten bei der Planung, Steuerung und Umsetzung der Maßnahmen. Sie koordinieren alle am Prozess Beteiligten und achten auf die einheitliche Umsetzung dieser Leitlinien im Hause.

Zur Vorbereitung und Beschlussfassung der verbindlich festzulegenden Strategien und Maßnahmen tagt das **örtliche Steuerungsgremium - Ausschuss für Personalmanagement** - zweimal jährlich und setzt sich wie folgt zusammen:

- mind. drei Vertreter*innen der Dienststelle bzw. des behördlichen zentralen Personalmanagements (z. B. StD L, SE Pers L, ZP L, EK L),
- ein*e Personalentwicklungsberaterin*in und Fortbildungsbeauftragte*r (PE),
- ein*e Personalentwicklungsberaterin*in für Führungskräfte (HR-B),
- ein*e Wissensmanager*in (HR-B),

- ein*e Gesundheitskoordinator*in und ein*e koordinierende*r Arbeitsschutzbeauftragte*r (PE),
- ein*e Vertreter*in aus dem Bereich IT-gestütztes Personalmanagement (IT- Pers L) oder alternativ E-Government (Politikfeld Personal E-Gov),
- die Beschäftigtenvertretungen (PR, FV, SBV), nach Bedarf die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV).

Das Stimmenverhältnis im Ausschuss für Personalmanagement beträgt **vier : vier**.
Es entfallen jeweils vier Stimmen auf die Beschäftigtenvertretungen (PR, FV, SBV, JAV) und vier Stimmen auf die Dienststelle. Verschiedene Funktionen innerhalb eines Fachbereiches können auch durch eine Person wahrgenommen werden.

5.2 Führungskräfte

Führungskräfte sind neben der politischen Leitung alle Beschäftigten mit **Leitungs- und Führungsverantwortung** und nach dem landesweiten Modell (Rundschreiben IV Nr. 27/2019) folgenden Führungsebenen zuzuordnen:

- **Führungsebene 1** – die Leitung des Steuerungsdienstes als stellvertretende Dienststellenleitung,
- **Führungsebene 2** – die Amts- und SE-Leitungen,
- **Führungsebene 3** – die Fachbereichsleitungen (einschließlich sonstige herausgehobene Leitung von OE und Projekten sowie Büroleitungen abhängig von der Anzahl der unterstellten Hierarchieebenen/Führungsspanne),
- **Führungsebene 4** – die Gruppen- und Teamleitungen (sonstige, auch Standortleitungen, Sachgebietsleitungen).

Führungskräfte sind für **die Personalentwicklung ihrer Beschäftigten** verantwortlich. Nur sie können im direkten Kontakt die individuellen Entwicklungspotenziale ihrer Mitarbeiter*innen am besten identifizieren. Darüber hinaus haben Führungskräfte durch ihr Führungsverhalten erheblichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, Motivation, Arbeitszufriedenheit sowie auf das physische und psychische Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter*innen.

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin möchte auch seinen **Führungskräftenachwuchs** rechtzeitig und gezielt auf ihre Führungsrolle vorbereiten. Aus diesem Grunde werden die Führungsebenen bezirksintern um eine 5. Ebene erweitert:

- **Führungsebene 5** – Führungskräftenachwuchs (Personen in Stellvertreterfunktion der Ebenen 1 bis 4, identifizierte Nachwuchskräfte z. B. durch Potenzialanalyseverfahren).

5.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Alle Mitarbeiter*innen des Bezirksamtes Neukölln von Berlin sind ebenso aufgefordert, ihre **Eigenverantwortung für die persönliche Entwicklung** zu übernehmen und **Verbesserungsvorschläge** im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens einzureichen. Dabei hilfreich sind:

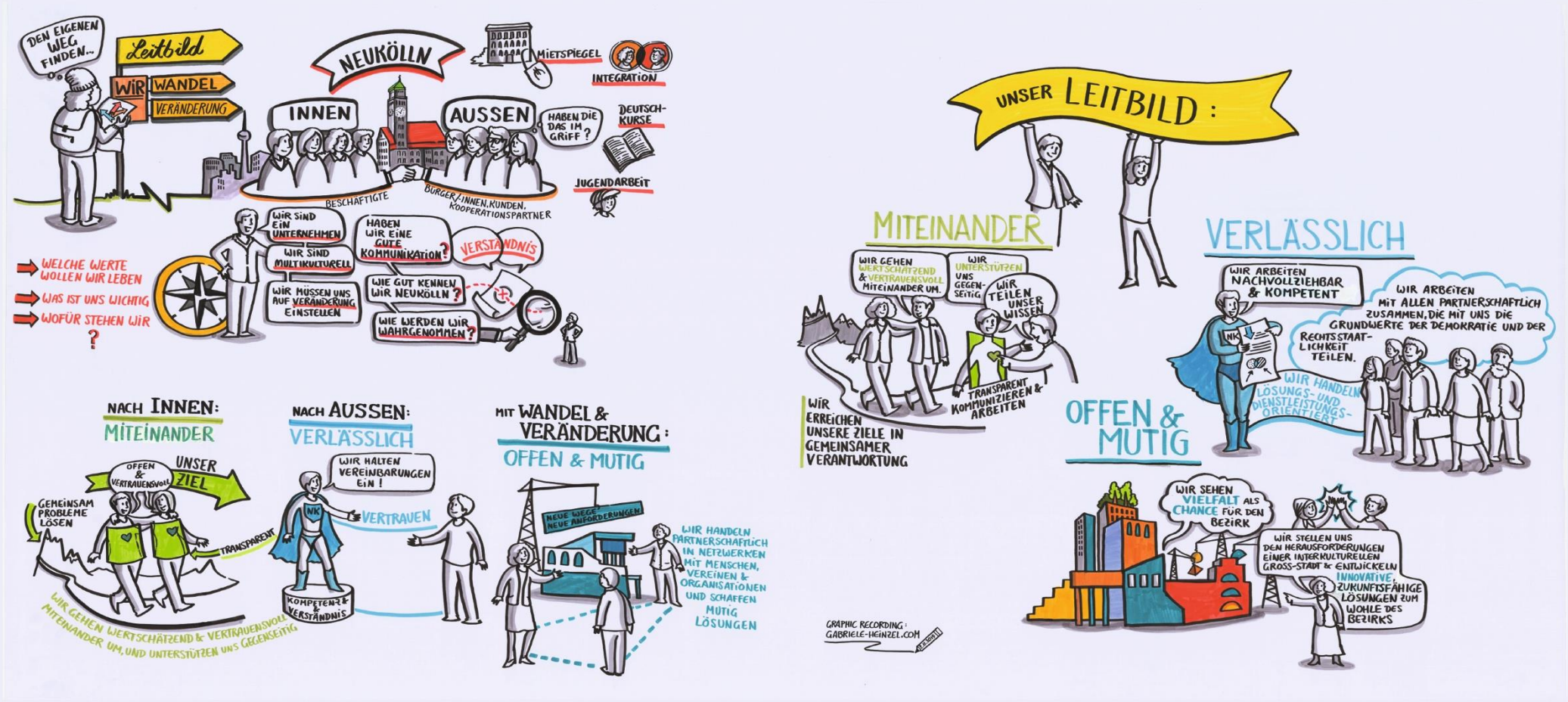
- die Wahrnehmung der von der Führungskraft angebotenen Gespräche,
- die Einforderung fehlender Gesprächsangebote und Fortbildungsmöglichkeiten,
- die Formulierung der eigenen Vorstellungen und Ideen,
- die Offenheit für Neues und Vielfalt,
- die Bereitschaft, sich selbst regelmäßig fortzubilden und themenübergreifend zu informieren (Stärkung der Selbstentwicklungskompetenz),
- sich Rat und Unterstützung bei den Beschäftigtenvertretungen, der zentralen Personalentwicklung, der SE Personal und bei der externen Mitarbeiterberatung zu holen,
- eine konstruktive, vertrauensvolle, respektvolle und wertschätzend geprägte Arbeitsweise gegenüber Kolleg*innen, Führungskräften, Bürger*innen sowie internen und externen Kontaktpersonen, Beschäftigtenvertretungen und sonstigen Verwaltungsorganen.

5.4 Beschäftigtenvertretung

Die Schwerbehindertenvertretung, die Frauenvertreterin, der Personalrat und die Jugend- und Auszubildendenvertretung unterstützen den Prozess der Personalentwicklung aktiv und begleiten ihn im Rahmen ihrer bestehenden Beteiligungs- und Mitwirkungsrechte konstruktiv. Der gemeinsame Diskurs, die vorliegenden Leitlinien und weiterführenden Konzepte ersetzen jedoch nicht die gesetzlich vorgesehenen Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte der Beschäftigtenvertretungen, die unabhängig davon einzuhalten sind. In diesem Rahmen wird der gemeinsame Abschluss notwendiger Dienstvereinbarungen im Sinne der Beschäftigten gefördert.

5.5 Unternehmenskultur und Leitbild

Unsere Neuköllner Unternehmenskultur ist einzigartig. Sie ist historisch bis heute geprägt von **hohem Engagement, Neuköllner Stolz, Kreativität und intrinsischer Motivation ihrer Beschäftigten**. Unser Brennpunktbezirk und unsere Lösungen mit vielen neuen Impulsen für die Stadt stehen immer wieder im öffentlichen Fokus. Unter dem Motto „da wo Neukölln ist, ist vorne“ oder „Neukölln ist Nummer eins, fertig aus“ gelten wir mit **„Hands on“-Mentalität** und **Innovationsgeist** als zupackend, lösungsorientiert und ideenreich. Für unsere Best-Practice-Ansätze sind wir vielfach als Modellbehörde und mit vielen Preisen bis zum renommierten **Personalwirtschaftspreis 2019** ausgezeichnet worden. Um diese Aufwärtsstimmung zu erhalten und unsere Behörde weiterzuentwickeln, wirken zahlreiche Führungskräfte und ihre Mitarbeiter*innen auf eine konstruktive, offene und von gegenseitigem Vertrauen, Wertschätzung und Respekt geprägte gute Arbeitsatmosphäre hin. Basis dafür ist unser **Leitbild** in Abbildung 2 **„miteinander, verlässlich, offen & mutig“.**



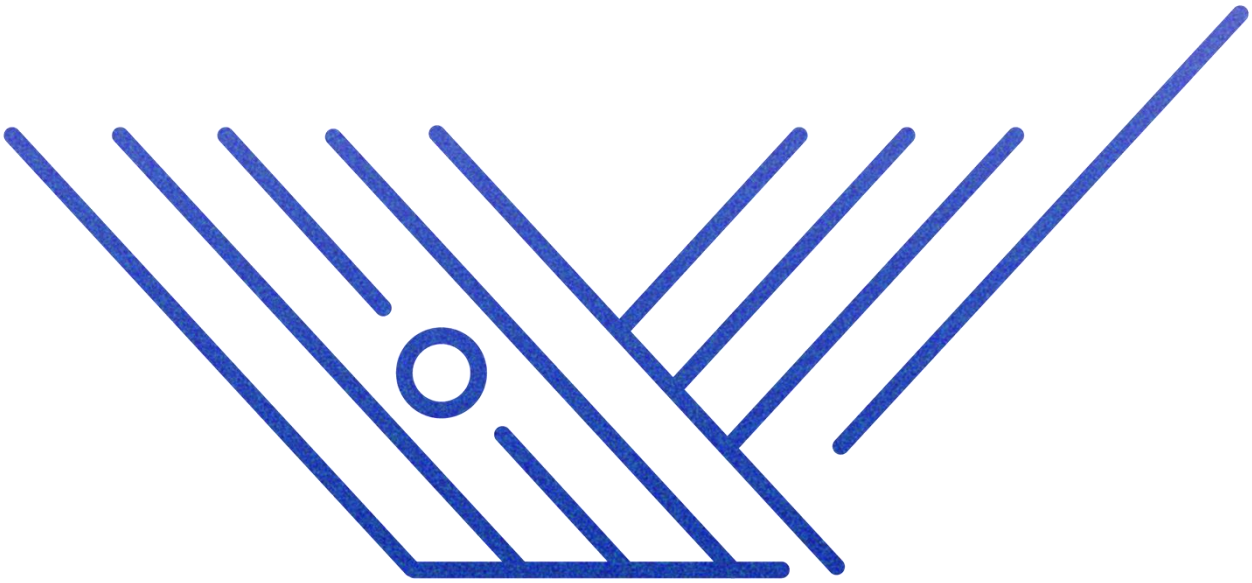
Das Leitbild beschreibt das Selbstverständnis der Organisation, ihrer grundlegenden Überzeugungen und Prinzipien. Es gibt damit richtungsweisende Vorstellungen über Ziele, Ergebnisse und Entwicklungen des Unternehmens. Das Leitbild wirkt nach Innen (zu den Beschäftigten) und nach Außen (zu den Bürger*innen), beschreibt den Umgang miteinander, unterstützt die Identifikation der angesprochenen Zielgruppen mit dem Bezirk und dient der Imagebildung der Bezirksverwaltung Neuköllns.

HAUPTSTADT MACHEN

Bezirksamt Neukölln

B

Abbildung 2: Neuköllner Leitbild von 2015



Demografische Analyse

HAUPTSTADT MACHEN

Bezirksamt Neukölln

6 Demografische Analyse

Die demografische Analyse setzt eine regelmäßige Untersuchung der Beschäftigtenstruktur- und Fluktuationsdaten voraus, um daraus vorausschauend und passgenau die richtigen Maßnahmen abzuleiten.

6.1 Beschäftigtenstrukturdaten

Von den insgesamt 128.000 Beschäftigten der Berliner Verwaltung arbeiten ca. 102.000 in der Hauptverwaltung, 25.000 Mitarbeiter*innen in der Bezirksverwaltung und davon etwas mehr als 2000 beim Bezirksamt Neukölln von Berlin. Letztere unterteilen sich in die Beschäftigtengruppen mit rund 1520 Tarifbeschäftigten und 540 Beamt*innen (Stand Januar 2021).

Der **Frauenanteil** liegt bei den Berliner Behörden durchschnittlich bei 58,7%, in der Hauptverwaltung bei 57,3%, in den Bezirken bei 65,2% und in der Neuköllner Bezirksverwaltung liegt er bei 63,0% (Stand Januar 2021). Der höhere Frauenanteil entspricht in etwa dem der anderen Bezirke und resultiert aus den dort in der Mehrheit vertretenen noch typischen Frauenberufen (z. B. Soziale Arbeit, Verwaltung u. a.). Der Frauenanteil bei den Führungskräften liegt in der Berliner Verwaltung bei 48,2%, 44,7% in der Haupt- und 57,1% in der Bezirksverwaltung, davon 52,3% in der Neuköllner Behörde (Stand Juni 2019). Damit wirkt das Geschlechterverhältnis insgesamt ausgewogen. Bei Betrachtung der Spitzenführungsfunktionen in der ersten Hierarchieebene liegt der Anteil der Frauen in der Hauptverwaltung aber nur noch bei 37,5% und in den Bezirken bei 33,3% (Stand Juni 2019), sodass hier von einer **Frauenunterrepräsentanz in herausgehobenen Führungsfunktionen** auszugehen ist.
Die Führungsebene 1 ist beim Bezirksamt Neukölln von Berlin derzeit mit einer Frau besetzt (100 %), allerdings besteht in der darunterliegenden Führungsebene 2 ebenfalls eine Unterrepräsentanz mit einem Frauenanteil von 35,3%, ansonsten ist das Verhältnis in den Führungsebenen 3 und 4 eher ausgeglichen (Stand Januar 2021).[5]

Das **Durchschnittsalter** der Beschäftigten beträgt in der Berliner Verwaltung 47,2 Jahre, 46,8 Jahre in der Haupt- und 48,6 Jahre in der Bezirksverwaltung (Stand Januar 2021) und ist damit höher als der zuletzt 2019 veröffentlichte Vergleichswert aller Erwerbstätigen in Deutschland von rund 44 Jahren. Ausgehend von einem durchschnittlichen Renteneintrittsalter von 64 Jahren wird bis zum Jahre 2030 eine **dramatische Altersfluktuation** mit Wissensabgang für Haupt- und Bezirksverwaltung von insgesamt 36,6% bzw. etwa 44.600 Beschäftigten erwartet, wobei der Anteil in der Hauptverwaltung bei 35,5% bzw. 34.800 Beschäftigten und in den Bezirksämtern bei 41,4% bzw. 9.800 Beschäftigten liegt (Stand Januar 2021). Auffällig ist, dass der Altersdurchschnitt in der Neuköllner Modellbehörde mit 46,5 Jahren (Stand Januar 2021) und die Ausscheidequote bis zum Jahre 2030 mit 35,0% bzw. 675 Beschäftigten **deutlich unter dem Bezirks- und leicht unter dem Senatsdurchschnitt** liegt. Aktuelle interne Unterlagen weisen sogar eine weitere Reduzierung auf 44,3 Jahre (Stand Oktober 2021) auf. Diese erfreuliche Entwicklung kommt nicht von ungefähr. Das Bezirksamt Neukölln von Berlin ist seit vielen Jahren einer der **ausbildungsstärksten Verwaltungseinheiten** mit mehr als 121 Auszubildenden (Stand Januar 2021; Durchschnitt der Bezirke liegt bei 93 Auszubildenden).[6] Weiterhin wurden seit

[5] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen, 2019, S. 4 ff.; 9 f., 23, 59, 61; interne Unterlagen, 2021, o.S.

[6] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen. Statistikstelle Personal, 2021, S. 12, 20 ff., 58 f., 81, 100 f.

mehr als 10 Jahren mit einer gezielten Nachwuchskräfteoffensive neben verschiedenen Ausbildungsberufen eine Vielzahl dualer Studiengänge sowie Werkstudierenden-, Quereinstiegs- und Traineeprogramme frühzeitig etabliert und damit **viele junge Beschäftigte** eingestellt. Dadurch ist die Neuköllner Behörde **in besonderem Maße von Generationenwechsel und -vielfalt** geprägt.

Seit dem 16. Juli 2021 ist das Gesetzes zur Förderung der Partizipation in der Migrationsgesellschaft des Landes Berlin (Partizipationsgesetz – PartMigG) in Kraft und das PartIntG außer Kraft. Damit verfolgt der Senat u. a. das Ziel der interkulturellen Öffnung der Verwaltung mit der Erhöhung des Anteils der **Beschäftigten mit Migrationshintergrund** gemäß Anteil an der Berliner Gesamtbevölkerung sowie der Stärkung der Kompetenz im Bereich Diversity und Migrationsgesellschaft. Bislang erfolgte in den Behörden aufgrund datenschutzrechtlicher Erwägungen und unklarer Zielgruppendefinition keine systematische Datenerhebung. Von daher liegt bezüglich der Menschen mit Migrationshintergrund derzeit noch keine valide Datenbasis vor. Einen Anhaltspunkt bietet der auf freiwilliger Basis erhobene Migrationshintergrund bei den Neueinstellungen von Auszubildenden. Hier lag der Durchschnittswert im Jahr 2020 bei allen Behörden bei rund 29% und beim Bezirksamt Neukölln von Berlin bei 42%. Gemessen an der Zielgröße des Anteils der Menschen mit Migrationshintergrund in der Bevölkerung, der in der Neuköllner Bevölkerung mit 186 Nationen bei etwa 48% liegt, ist die entsprechende Zielgröße noch nicht erreicht, wobei sich das Bezirksamt Neukölln von Berlin diesem Wert zumindest bei jungen Nachwuchskräften annähert. In der Modellbehörde ist daher insbesondere **bei jüngeren Beschäftigten von einer vergleichsweise hohen internationalen Diversität** auszugehen.[7] Die **Schwerbehindertenquote** mit 8,1% liegt unter dem Bezirksdurchschnitt, aber deutlich über dem landesweiten Wert (6,6%). Positiv zu bewerten ist die **Teilzeitquote** mit mehr als 23,3%, die ebenso über dem Bezirksniveau (22%) liegt und in etwa dem landesweiten Durchschnitt (23,9%) entspricht (Stand Januar 2021).[8]

6.2 Fluktuation

Im Jahr 2019 standen in der gesamten Berliner Verwaltung rund 11.800 Eintritte rund 9.600 Austritte gegenüber. Sowohl in den Haupt- als auch Bezirksverwaltungen war das Saldo positiv. Beim Bezirksamt Neukölln von Berlin betrug es im Jahr 2019 + 43, d. h. 282 Eintritte und 239 Austritte. Hier befinden wir uns im **Mittelfeld der Bezirke**, während wir bei der **Übernahme von Auszubildenden Spitzenreiter** sind. In der gesamten Berliner Verwaltung betreffen die **Austrittsgründe** etwa hälftig a) Alter/Gesundheit und b) Kündigung, Entlassung, Auflösung und Versetzung. Bei Bezirksamt Neukölln von Berlin sind es bei a) 62 und bei b) 75, was auf eine **höhere altersunabhängige als altersabhängige Fluktuation** hinweist. Analysiert man die **Austritte nach Alter** so wird deutlich, dass Neukölln die meisten Austritte bei den Altersgruppen der 60-Jährigen und älter sowie bei den 30-35-Jährigen und 25-30-Jährigen hat. Verglichen mit anderen Bezirken haben wir zwar **weniger Altersfluktuation**, dafür aber **deutlich mehr Fluktuation bei den jüngeren Jahrgängen** zu verzeichnen, insbesondere bei den 30-35-Jährigen. Diese Entwicklung lässt sich nicht alleine mit dem jüngeren Altersdurchschnitt der Neuköllner Behörde begründen, sondern muss kritisch hinterfragt werden. Es wird deutlich, dass wir Spitze in der Gewinnung, Ausbildung und Förderung junger Nachwuchskräfte sind, diese aber **noch nicht in ausreichendem Maße langfristig binden** können. Hier besteht Optimierungspotenzial bei der

[7] Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2017, S.10; Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2021, S. 10; Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, 2019, S. 1 ff., 10 f., 36 f.,39, 57; interne Unterlagen, 2021, o. S.

[8] Vgl. Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen, 2021, S. 57 ff., 141.

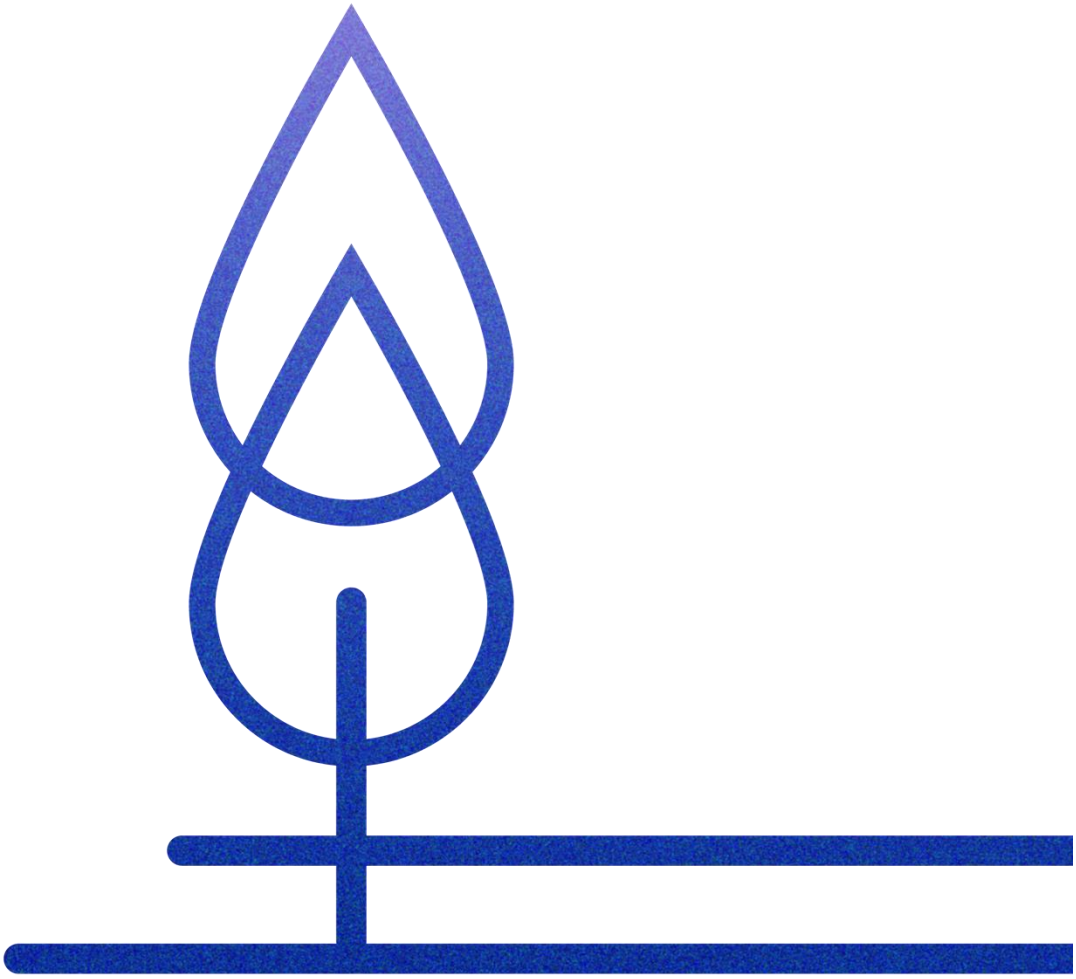
Etablierung einer modernen Führungskultur und Arbeitswelt 4.0. Die Themen bilden daher Schwerpunkte in der Personalarbeit der nächsten Jahre.

Beim **Wechsel innerhalb der Berliner Verwaltung** verzeichnet Neukölln im Jahre 2019 wie fast alle anderen Bezirke auch einen **negativen Saldo** von -13, d.h. 39 Zugänge und 52 Abgänge, vor allem in Richtung Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie gefolgt von Inneres und Umwelt, Verkehr und Klimaschutz, Bezirksamt Lichtenberg, Tempelhof-Schöneberg, Spandau und Charlottenburg-Wilmersdorf. Gefragt nach den Gründen werden fast ausschließlich höherwertige Posten im Senat und die Wohnortnähe in anderen Bezirken angegeben.[9]

Bei der **ämterspezifischen Betrachtung** zeigen sich im Jahr 2019 **altersunabhängig** in allen Bezirken die meisten Abgänge im Jugendamt, Tiefbau- und Landschaftsplanungsamt, Gesundheitsamt, Amt für Bildung und Kultur sowie Umwelt- und Naturschutzamt sowie **altersabhängig** bei den allgemeinen Finanzangelegenheiten gefolgt von Stadtentwicklungsamt, Schul- und Sportamt, Umwelt- und Naturschutzamt sowie Amt für Weiterbildung und Kultur.[10] Die auf Grundlage der Altersfluktuationsprognose erstellte 7-jährige Neuköllner amts- und berufsgruppenspezifische Personalbedarfsplanung für die Jahre 2022 bis 2029 (Anlage 1) zeigt zusammengefasst, dass in allen betrachteten Jahren, quer durch alle Ämter der Schwerpunkt der frei werdenden Stellen bei der Berufsgruppe des **nichttechnischen Verwaltungsdienstes in der mittleren und gehobenen Funktionsebene** liegt. Ein weiterer dringender Bedarf besteht bei den **bautechnischen Diensten** (Hoch-, Tiefbau- und Gartenbau, Vermessung) der Ämter SE Facility Management, Straßen- und Grünflächenamt, Stadtentwicklung sowie Umwelt und Natur. Zahlreiche Abgänge zeigen sich auch beim **sozialpädagogischen und medizinischen Dienst** im Jugend- und Gesundheitsamt. Insbesondere in den Jahren 2023 bis 2028 erwarten wir auch eine Pensionierungswelle mit **Generationswechsel bei den Amtsleitungen und anderen Führungskräften** im höheren Dienst der genannten Berufsgruppen. Entsprechend dieser Prognosen ist die Nachwuchskräftegewinnung, Personal- und Führungskräfteentwicklung auszurichten.

[9] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen. Statistikstelle Personal, 2019, S. 13 ff., 20, 42., 60, 69, 76, 92 ff., 111 ff.

[10] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen. Statistikstelle Personal, 2019, S. 60, 69, 76, 92 ff., 111 ff.



Lebensphasenorientiertes Personalmanagement

HAUPTSTADT MACHEN

Bezirksamt Neukölln

7 Lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Die identifizierten Handlungsfelder erfordern **maßgeschneiderte Maßnahmen des Personalmanagements**, die im Folgenden näher erläutert werden. Erfolgreiche Personalentwicklung basiert auf einer **lebensphasenorientierten Betrachtung**, die auch Leitgedanke des landesweiten Personalmanagements ist. Dabei werden neben den dienstlichen Erfordernissen die persönlichen und gesundheitlichen Belange der Mitarbeiter*innen in allen Lebens- und Berufsphasen wie der **Einstiegs-, Entwicklungs- und Ausstiegsphase** gleichermaßen berücksichtigt.

7.1 Einstiegsphase

Die **Einstiegsphase** betrifft die Handlungsfelder

- Werbung und Personalmarketing,
- digitale und moderne Personalgewinnung,
- Einstieg bzw. Onboarding[11],
- Nachwuchsförderung sowie
- Quereinstieg.

7.1.1 Werbung und Personalmarketing

Im beschriebenen Fachkräfteengpass konkurrieren die Berliner Behörden nicht nur mit attraktiven Wirtschaftsunternehmen und Bundesbehörden um die Talente der Zukunft, sondern auch zunehmend untereinander. Dabei müssen sich heute die Unternehmen bei den potentiellen Kandidat*innen mit ihren individuellen Vorteilen bewerben, nicht mehr umgekehrt. Insbesondere jüngere Generationen bevorzugen nicht nur einen sicheren und sinnstiftenden Job, sondern stellen wachsende Ansprüche an moderne Unternehmenskultur, digitale und ortsflexible Arbeit. Das Werben mit den Stärken und Vorteilen des Arbeitgebers insbesondere auf digitalen modernen Medien mit großer Reichweite sind dabei von besonderer Bedeutung. Auch eine funktionierende Verwaltung als Säule unserer Demokratie könnte für junge Menschen durchaus eine Herausforderung sein, an der es sich lohnt, mitzuwirken. In einem zweiten Schritt muss Verwaltung dafür sorgen, Werteversprechen auch real in der Behörde erlebbar zu machen, sonst droht ein Negativeffekt und die mühsam rekrutierten Beschäftigten orientieren sich schnell wieder um. Gelingt jedoch ein **authentisches „Employer Branding“**[12], d. h. gelingt es dem externen Personalmarketing mit den genannten Herausforderungen, Chancen und Vorteilen als attraktiver Arbeitgeber zu begeistern sowie dem internen Personalmanagement, passgenau eine moderne Unternehmenskultur, Arbeit und Führung zu etablieren, haben wir und andere Berliner Behörden das Potenzial, einer der attraktivsten Arbeitgeber der Stadt zu werden.

[11] Aus dem amerikanisch-englischen onboarding, wörtlich für „das An-Bord-Nehmen“.

[12] Employer Branding: Arbeitgebermarkenbildung mit Hilfe von externen und internen Personalmarketingmaßnahmen, um ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen, genügend qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen und langfristig zu binden.

7.1.1.1 Externes Personalmarketing

Das landesweite Personalmarketing wird zentral durch die SenFin gesteuert und ist ein **herausgehobener Arbeitsschwerpunkt** im Personalpolitischen Aktionsprogramm des Senats. Ziel ist die einheitliche crossmediale Steigerung der Sichtbarkeit der Berliner Verwaltung als **„ein“** attraktiver Arbeitgeber. Alle Personalmarketingaktivitäten des Landes werden unter der Dachmarke **„HAUPTSTADT MACHEN“** gebündelt, die inzwischen etabliert und übergreifend sichtbar ist. Dabei wird u. a. mit dem Slogan **„ARBEITEN FÜR DIE BESTE STADT DER WELT“** geworben. Die Maßnahmen der Personalgewinnung im Land Berlin sind allerdings aktuell entsprechend der Geschäftsverteilung zwischen SenFin und den Einstellungsbehörden im Sinne der **dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung** gesplittet. Aufgrund der hohen Konkurrenz der Berliner Behörden untereinander verfolgen daher mehrere Senats- und Bezirksverwaltungen **eigene Personalmarketing-Kampagnen**, um sich mit typischen Merkmalen besonders hervorzuheben. Diese sind zulässig, jedoch innerhalb des landesweit gültigen Corporate Design einzubinden.[13] Hier besteht eine gute Chance, mit dem einheitlich frischen und zeitgemäßen Design die Zusammengehörigkeit der Berliner Behördenlandschaft zu unterstreichen, aber auch die internen Alleinstellungsmerkmale und Besonderheiten visuell hervorzuheben.

Mit der Neuköllner **Personalmarketing-Kampagne „Typisch Neukölln“** wurde in den Jahren 2020/2021 dieser Ansatz frühzeitig aufgenommen und ein hochwertiges Fundament für alle weiterführenden Personalgewinnungs- und Personalbindungsmaßnahmen gelegt. Die Kampagne führte bereits nach kurzer Zeit zu einem deutlichen Anstieg an Bewerbungen. Zudem ging aus dem Reporting der unterstützenden Werbeagentur hervor, dass die Kampagne „den Zahn der Zeit“ getroffen hat und eine gute Reichweite und Awareness generieren konnten. Zurückzuführen ist das auf die Authentizität durch den Einsatz von realen Markenbotschafter*innen, die Unaufdringlichkeit der Kampagne und die informativen Inhalte. Grund genug dort anzuknüpfen und weiter zu machen. Somit werden zahlreiche crossmediale Personalmarketingmaßnahmen auch in den Folgejahren 2022/2023 unter der Kampagne und dem Motto „Typisch Neukölln“ weitergeführt und entsprechend gebrandet. Die Maßnahmenplanung soll dabei hauptsächlich an der Personalbedarfsplanung ausgerichtet sein. So können spezifische Berufsbilder gebündelt und punktuell beworben werden.

Hierbei bietet sich das **Smartphone** – als ständiger Begleiter im Alltag – optimal für **zielgerichtete Kampagnen zur Rekrutierung von Fachkräften** an. Geplant sind Onlinewerbemaßnahmen auf Social Media und Karrierenetzwerken, welche die Stellenausschreibungen und Botschaften zielgerichtet, punktgenau und emotional zur richtigen Zeit an den richtigen Personenkreis ausspielen (In-App-Werbung, narratives Storytelling). Parallel sollen auch die anderen digitalen Kanäle weiterhin aktiv genutzt werden.

Der professionelle Auftritt auf **Instagram, Facebook, LinkedIn und XING** wird weiter ausgebaut und optimiert. Bislang beschränkt sich die Präsenz hier auf die Veröffentlichung schwer zu besetzender Stellen. Dabei liegt genau auf diesen Plattformen sehr viel Potenzial, sich als attraktiver Arbeitgeber zu

[13] Vgl. Senatsverwaltung für Finanzen, 2020, S. 1, S. 8 ff.; Senatsverwaltung für Finanzen, 2021, S. 12 ff.

präsentieren. Künftig sollen die interessantesten 2-3 Stellen in einer Story gepostet werden. In den Highlights ist eine Karriererubrik geplant, in der aktuelle Stellen nochmals für die Länge der Ausschreibungsfrist hinterlegt werden können. Ein Reminder sorgt dafür, die Werbung kurz vor Auslauf der Bewerbungsfrist erneut zielgenau zu setzen, um die Aufmerksamkeit zu erhöhen.

Zusätzlich werden die Stellenausschreibungen klassisch nach Berufsgruppen auf **einschlägigen Plattformen** wie z. B. StepStone, im Karriereportal des Landes Berlin, Ärzteblatt, competitionline u. v. m. veröffentlicht.

Da gerade Präsenzveranstaltungen aufgrund von Corona entfallen sind, waren und sind digitale Formate wie die im Bezirksamt Neukölln von Berlin etablierten **Onlinesprechstunden** eine gute Alternative. Grundsätzlich ist die **Teilnahme an Messen** weiterhin geplant und eine wichtige Säule in der Rekrutierung von Personal. Durch die Möglichkeit eines persönlichen Gesprächs kann Vorurteilen und Klischees nämlich gut entgegengewirkt werden. Es ist nicht zu vernachlässigen, dass viele Bürger*innen das Bezirksamt in einigen Jobkategorien nicht als Arbeitgeber im Bewusstsein haben und auf diesen Messen die Möglichkeit besteht, sich mit unseren Benefits als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Einige Messeveranstalter haben im letzten Jahr ihre Veranstaltungen zügig auf digitale Konzepte umgestellt. Das Bezirksamt Neukölln hat seitdem an zwei **Onlinemessen/Hybridmessen** teilgenommen. Diese Art von Messeveranstaltungen ist für alle Beteiligten „Neuland“ und unter großem Druck entstanden. Daher gibt es Optimierungsbedarf sowohl von Seiten der Anbieter*innen als auch auf Seiten der Teilnehmenden. Das Bezirksamt Neukölln von Berlin zeigt sich offen gegenüber diesen Formaten und wird in den kommenden Haushaltsjahren, soweit technisch umsetzbar, an digitalen Messen teilnehmen. Altbewährte Formate wie der **Girls'n'Boys-Day, BQN-Bewerbertage** und die Präsentation als attraktiver Arbeitgeber auf dem **Tag der offenen Tür** des Bezirksamtes Neukölln von Berlin etc. bleiben aufrechterhalten und sollen ausgebaut werden.

Einer Auswertung der Ausbildungsleitung zu folge generiert das Bezirksamt Neukölln von Berlin die meisten Bewerbungen im Bereich der Nachwuchskräfte über die **Empfehlung** von Freund*innen, Bekannten und Verwandten.

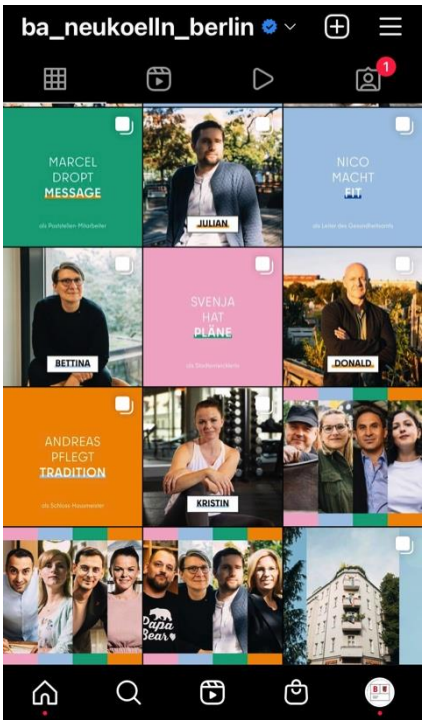


Abbildung 3: Werbung auf Instagram

Abbildung 4: Werbung auf LinkedIn

Diese persönliche Bindung zum Öffentlichen Dienst gilt es zu verstärken. In bereichsübergreifender Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen und dem Bereich Ausbildung ließe sich das Format **„Family-Day“** (Kinder, Nichten, Neffen, Kinder der besten Freund*innen etc.) und/oder **„Best-Friend-Day“** (unsere Nachwuchskräfte stellen ihren Freund*innen ihre Arbeit persönlich vor) herausarbeiten.

STADTLEBEN

„Nicht lächeln – gleich abjewöhnen!“

Abbildung 5: Amtsinfluencerin „Conny“
Artikel Tagesspiegel vom 07.06.2021

Große Wirkung haben in diesem Kontext auch sog. **„Amtsinfluencer*innen“**, d. h. Markenbotschafter*innen der Behörden, die als Kunstfigur oder reale Person mit regelmäßigen Posts und Storytelling über Social Media direkt oder indirekt Werbung für ihren Arbeitgeber betreiben. Einer der bekanntesten und erfolgreichsten Amtsinfluencer*innen ist die Neuköllnerin „Conny“ (Kunstname), Verwaltungsbeamtin einer Berliner Behörde mit türkischem Migrationshintergrund und derzeit 11 Tausend Abonnent*innen auf Instagram und mehr als 33 Tausend auf TikTok. Bei den Followern handelt es sich um Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung im gesamten Bundesgebiet oder sonstige Interessierte aus jeder Altersgruppe. Die Kunstfigur „Conny“ persifliert im Berliner Jargon durch nachgestellte witzige Episoden den Behördenalltag, spielt dabei mit bekannten Klischees und Vorurteilen, um langfristig eingestaubte Strukturen und Vorurteile zu verändern. Sie gibt weiterhin Einblicke in ihre türkische Kultur, beantwortet Fragen zum Beruf und macht direkt und indirekt Werbung für ihren Job. Durch ihren hohen Beliebtheits- und Bekanntheitsgrad ist sie ein Magnet vor allem für junge Nachwuchskräfte und zieht diese damit auch in die Neuköllner Behörde (Siehe Tiktok – Tiktok/conny.fromtheblock – und Instagram – conny.fromtheblock).

Um durch die Bürger*innen flächendeckend als Arbeitgeber und nicht nur als Dienstleister wahrgenommen zu werden, bietet es sich an, die durch den Bezirk verwalteten Flächen effektiver zu nutzen. Zusätzlich werden künftig in wenigen aber einschlägigen **U-Bahnhöfen Großflächenplakate** für 6 Monate mit „Typisch Neukölln“ – „Jetzt Bewerben im Bezirksamt Neukölln“ geklebt.

7.1.1.2 Internes Personalmarketing

Aufgabe für die Zukunft wird es nun sein, „Typisch Neukölln“ nicht nur außerhalb des Bezirksamtes sichtbar zu machen, sondern die Nutzen- und Werteversprechen, die kommuniziert werden, einzuhalten, diese als attraktiver Arbeitgeber zu leben und unsere Mitarbeiter*innen nachhaltig zu binden.

Hervorgehend aus den im Kapitel 3 aufgeführten Megatrends ist offensichtlich, dass der Öffentliche Dienst auf diese Entwicklungen flexibel reagieren muss. Nun ist der Öffentliche Dienst in Berlin nicht für seine schnelle Anpassungsfähigkeit bekannt und hat u. a. durch Pannen bei den Wahlen und lange Wartezeiten für Termine in Bürgerämtern zusätzlich den Stempel einer **schlecht funktionierenden Verwaltung**. Dies verschlechtert die Außenwahrnehmung und Arbeitgeberattraktivität maßgeblich, sodass hier gezielt gegenzusteuern ist. Die Digitalisierung und die wachsende Komplexität von Arbeit betrifft auch das Bezirksamt Neukölln von Berlin. Gerade was das Thema Führung, Digitalisierung und Modernisierung von Arbeitsumgebungen betrifft haben wir noch weiteren Optimierungsbedarf.

In allen Phasen des Arbeitsverhältnisses müssen die Bedürfnisse der Beschäftigten künftig nicht nur unter dem Gesichtspunkt einer guten Organisationsstruktur und administrativen Betreuung, sondern auch unter dem Aspekt der emotionalen Bindung und individuellen Betreuung betrachtet werden. Dies setzt **neue bzw. weitergehende Führungskompetenzen** voraus. Um die Bedürfnisse zu erkennen, bedarf es einer **stabilen und regelmäßigen Kommunikation auf Augenhöhe** zwischen Führung und Beschäftigten. Dieser Austausch sollte künftig in allen Bereichen bereits im Onboarding in Probezeit-, Jahres-, Entwicklungs-, Abschlussgesprächen sowie Beurteilungen, aber auch in „Tür- und Angelgesprächen" stattfinden. In einer **gesunden Feedbackkultur** werden in konstruktiven Gesprächen die Bedürfnisse und Probleme schnell aufgedeckt und besprochen, um bestenfalls frühzeitige Lösung zu finden und diese in klaren Zielen zu formulieren. Hiermit kann eine langfristige Bindung der Beschäftigten erreicht werden. Ebenso wichtig ist die **Wertschätzung**. Da diese im Öffentlichen Dienst nicht konstant über monetäre Anreize bzw. Prämien ausgesprochen werden kann und wegen der nur kurzfristig extrinsischen Wirkung auch nicht sollte, wird verstärkt auf die Möglichkeit der **individuellen Fort- und Weiterbildung** hingewiesen. Über die Achtsamkeit gegenüber den Beschäftigten und die Auseinandersetzung mit deren individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen können Talente und Kompetenzen erkannt und entsprechend weiterentwickelt werden. Die Beschäftigten werden von ihrer Führungskraft zusätzlich zur **eigenverantwortlichen und selbstgesteuerten Weiterbildung** im beruflichen wie persönlichen Umfeld ermutigt. Basis für ein gutes Arbeitsklima zwischen Beschäftigten und Führungskraft ist **wechselseitiges Vertrauen**. Agiles und ortsflexibles Arbeiten, Selbstorganisation und das Übernehmen von Verantwortung setzen dieses Vertrauen zwingend voraus. Um in diesem Rahmen gemeinsame Ziele gut formulieren, vereinbaren und abstecken zu können, ist eine **generationsangepasste bzw. -übergreifende Kommunikation** essentiell. Um das alles und vieles mehr zu gewährleisten, ist die Weiterbildung der Führungskräfte bzw. das Update auf Führung 4.0 unabdingbar und wird in Kapitel 7.2.5 konkretisiert. Weiterhin muss die **neue Führungskultur und Arbeitslandschaft** mit agilen Netzwerkstrukturen und virtuellen Räumen flächendeckend akzeptiert und gelebt werden. Die Umsetzung und der Erfolg können dann über stetige Evaluation und Rückkopplung dokumentiert werden.

BERLIN

KRISTIN GIBT KRAFT

Kristin ist unsere Feel Good Managerin. Denn die sportliche Powerfrau ist bei uns im Bezirksamt für die Gesundheitsförderung ihrer Kolleginnen und Kollegen zuständig. Dafür organisiert sie unter anderem Gesundheitstage, Schulungen zu gesunder Ernährung, Vorträge von Ärzten, Körpermessungen und Sportkurse.

Schon gewusst? Wer als Mitarbeiter:in im Fitnessstudio stempelt, kann bis zu eine Stunde Schwitzen pro Woche als Arbeitszeit anrechnen lassen.

„Hier sind wir ziemlich modern aufgestellt. Nicht umsonst haben wir deshalb den deutschen Personalwirtschaftspreis gewonnen", sagt Kristin voller Stolz.

Abbildung 6: Instagram Post im Rahmen der Personalmarketingkampagne "Typisch Neukölln"

Eine weitere Säule für gutes und modernes internes Personalmarketing ist die Förderung der **physischen und psychischen Gesundheit** der Mitarbeiter*innen. Das Bezirksamt Neukölln will mit vielen Wohlfühlfaktoren wie Homeoffice, internen Sportkursen, Vergünstigungen in Fitness-Einrichtungen, einer externen Beschäftigtenberatung, einem Betriebschor, vielfältigen Fort- und Weiterbildungsangeboten u. a. die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten steigern.

Abbildung 7: Paid-Post auf Instgram im Rahmen der Personalmarketingkampagne "Typisch Neukölln"

Die **Wechselwirkung zwischen externem und internem Personalmarketing** muss künftig genauer betrachtet und die Authentizität im Fokus behalten werden. Das bedeutet, dass bereits im Werbe- und Einstellungsprozess nicht nur Vorzüge, sondern auch „Baustellen" transparent gemacht werden müssen. Gerade wegen der Vielzahl der zu bewältigenden Herausforderungen ist für viele potenzielle Beschäftigte, die Lust haben, **Veränderungen aktiv mitzugestalten**, eine Beschäftigung bei uns durchaus attraktiv und spannend. Es geht nicht darum, sich sozusagen in das fertige Nest zu setzen, sondern mit Stolz **„für die beste Stadt der Welt zu arbeiten"** und deren Verwaltung und Leistung für die Bürger*innen sichtbar voranzubringen. Auch mit **abwechslungsreichen und sinnstiftenden Aufgaben** der Daseinsvorsorge lässt sich bei uns gut punkten. Im Vergleich zu vielen privaten Unternehmen, die insbesondere nach der Pandemie eingeschränkt und vermehrt befristet einstellen, können wir uns durch **sichere und unbefristete Arbeitsangebote mit regelmäßigem Einkommen und flexiblen Arbeitszeitmodellen** von der Konkurrenz deutlich abheben. Gerade jetzt in den unsicheren Zeiten der Corona-Krise spielen Faktoren wie monetäre Sicherheit und der Umgang mit Familie und Beruf eine wichtige Rolle. Ein großer Vorteil des Neuköllner Bezirksamtes ist auch die gesellschaftliche Relevanz für Bildung, Infrastruktur, Kultur, Gesundheit etc. und unser medienwirksamer Bekanntheitsgrad mit vielen Brennpunkten und guten Lösungsansätzen. Hier ist eine gute Verknüpfung zwischen Versprechen und gelebter Unternehmenskultur möglich. Mit entsprechenden authentischen Botschaften sind Zielgruppen verstärkt auf allen digitalen und nichtdigitalen Kommunikationskanälen anzusprechen. Insbesondere jüngere Generationen wollen mehr denn je Sicherheit, Sinnstiftung, Work-Life-Balance, sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren und den Wandel mitgestalten. Wird dieses Ziel durch konsistentes Handeln des Bezirksamtes Neukölln von Berlin erreicht, so werden unsere Beschäftigten zu loyalen begeisterten Markenbotschafter*innen wie z. B. unsere Conny oder die Beschäftigten der Kampagne „Typisch Neukölln".

Abbildung 8: Plakat im Rahmen der Personalmarketingkampagne "Typisch Neukölln"

7.1.2 Digitale und moderne Personalgewinnung

Nachdem potenzielle Bewerbende durch das externe Personalmarketing auf das Bezirksamt Neukölln als Arbeitgeber aufmerksam gemacht worden sind, ist im Anschluss ein kurzer, effektiver und digital unterstützter Stellenbesetzungsprozess entscheidend. So konnten durch **Zentralisierung, Standardisierung** und **Digitalisierung der Bewerbungsverfahren** durch das Zentrale Bewerbungsbüro (ZBB) sowie durch Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen (AV-Stellenausschreibung, Laufbahnverordnung) Synergie- und Beschleunigungseffekte erzielt werden. Im Ergebnis wurde die Dauer der Stellenbesetzungsverfahren beim Bezirksamt Neukölln von Berlin auf eine Durchlaufzeit von inzwischen durchschnittlich 2,3 Monaten reduziert. Im Zuge der weiteren Optimierung gilt es, noch bestehende Medienbrüche weiter zu reduzieren und einen durchgehend medienbruchfreien Prozess von der Ausschreibung, über die Beteiligung der Beschäftigtenvertretungen bis zur abschließenden Vertragsunterzeichnung zu entwickeln.

Wie in Unterkapitel 7.2 bereits dargestellt, konnten die Bewerberzahlen u. a. durch die Kampagne „Typisch Neukölln“ im Vergleich zu den Vorjahren von ca. 4.000 auf ca. 8.000 Bewerbungen nahezu verdoppelt werden. Ein wesentlicher Teil davon sind Initiativbewerbungen von vielen interessanten Bewerber*innen. Hier schlummert Potenzial, welches mit Blick auf den demografischen Wandel und den daraus resultierenden Wettbewerb um Personal ausgeschöpft werden muss. Daher muss es künftig strukturierte Ablaufpläne für ein passgenaues Matching von Interessent*innen und offenen Stellenangeboten geben. Ein wie in der freien Wirtschaft praktiziertes Headhunting mit der gezielten Ansprache von geeigneten Kandidat*innen lässt sich innerhalb des gesetzlichen Rahmens im Öffentlichen Dienst nach Art. 33 GG nur schwer realisieren. Die Weiterentwicklung der modernen Personalgewinnung erfordert es aber, diesen Ansatz nach Maßgabe der rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst anzuwenden. Gerade bei den Mangelberufsgruppen wie Ingenieur*innen, Ärzt*innen und IT-ler*innen sind dies geeignete Instrumente für eine bedarfsorientierte und erfolgreiche Personalgewinnung.

Die **„Candidate Experience“**[14] wird bei uns zukünftig ein wichtiger Analyseschlüssel für die Weiterentwicklung des Employer Branding werden. Nach erfolgter Bewerbung auf eine der ausgeschriebenen Stellen erhalten Bewerbende im Laufe des Stellenbesetzungsverfahrens mehrfach die Möglichkeit, die Kommunikation mit dem/den Ansprechpartner*innen, den Ablauf des Verfahrens und das Onboarding anonym zu bewerten. Zudem können offene Meinungen abgegeben werden. So werden Anregungen und Verbesserungspotenziale aus Sicht der Bewerbenden ständig analysiert und in die laufende Optimierung des Stellenbesetzungs- und Onboarding-Prozesses eingebaut.

Für eine smarte und effiziente Auswahl sind im Zuge der landesweiten Konzeptionen künftig **digitale eignungsdiagnostische Tests** für vergleichbare Stellen in den unterschiedlichen Behörden mit potenziell hohen Bewerberzahlen geplant. Dies soll, wie bereits bei den Nachwuchskräften seit Jahren erfolgreich erprobt, auch hier zu schnell selektier- und nachvollziehbaren Ergebnissen führen. **Digitale Auswahlgespräche** über Videokonferenz sind eine gute Alternative, sich nicht nur als zeitgemäßer und moderner Arbeitgeber zu präsentieren, sondern auch ein ortsunabhängiges Verfahren durchzuführen. Dies erwies sich insbesondere in der Pandemie als hilfreich, wurde erfolgreich getestet und soll künftig als Alternativangebot zu einem Präsenztermin offeriert werden.

[14] Candidate Experience: Bewerbererlebnis bzw. Eindruck Externer von den Marketingmaßnahmen.

Die **strukturierten Auswahlgespräche**, unabhängig ob persönlich oder über Videokonferenzen, sind neben den eingereichten Bewerbungsunterlagen ein wesentlicher Bestandteil der rechtssicheren Auswahlentscheidung. Das derzeitige System wird durch regelmäßige **Beobachterschulungen** sowie im Zuge der **Überarbeitung des Leitfadens für Personalgewinnung** und **Fragenkataloges** auf Grundlage neuester Rechtsprechung und durch Unterstützung externer Expert*innen stetig optimiert.

Der aktuelle **Leitfaden für Personalgewinnung bzw. zur Durchführung von Stellenbesetzungsverfahren** unter dem folgenden Link zu finden:

b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/

oder im **Laufwerk I**

Über den **Shared Service Personalgewinnung der Gemeinsamen Geschäftsstelle der Berliner Schulbauoffensive**, angesiedelt im Zentralen Bewerbungsbüro des Bezirksamtes Neukölln von Berlin, werden Stellenbesetzungsverfahren auch für andere Behörden im Rahmen der Berliner Schulbauoffensive durchgeführt. Hier gilt es für die teilnehmenden Behörden den Bedarf an „Schulbauenden“ zu decken und ihre Sichtbarkeit bei der Zielgruppe als Arbeitgeber zu erhöhen. Zusätzlich geht es auch darum, die mit der Personalakquise betrauten Kolleg*innen aller Bezirksverwaltungen zu entlasten, einen Austausch zur Thematik der Personalgewinnung zwischen den Behörden anzustoßen und voneinander zu lernen und zu partizipieren. Aus dieser Best-Practice im Bereich der Personalgewinnung heraus können zur Bewältigung der künftigen landesweiten Herausforderungen der Personalgewinnung und -entwicklung richtungsweisende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, um den Auswirkungen der Personalfluktuation im Land Berlin gemeinsam entgegenzuwirken.

7.1.3 Einstieg und Onboarding

Unmittelbar nach Auswahlentscheidung beginnt das Onboarding. In dem Begriff werden alle Aktivitäten eines Unternehmens bzw. einer Behörde zusammengefasst, die zur strukturierten und **systematischen Integration neuer Beschäftigter** beitragen. Ein gelungener Start hat einen großen Einfluss auf die weitere Entwicklung und Bindung der Beschäftigten.

Das Onboarding trägt dazu bei, dass die oder der Neue

- sich willkommen, motiviert und zufrieden fühlt,
- die volle Leistungsfähigkeit schneller erreicht,
- das eigene Wissen gerne intern einbringt und sich weiterentwickelt,
- sich mit dem Bezirksamt Neukölln von Berlin als Behörde und Arbeitgeber identifizieren kann,
- diesen weiterempfiehlt sowie
- längerfristig in der Behörde verbleibt.

Der aktuelle **Willkommensleitfaden für Beschäftigte** ist unter dem folgenden Link zu finden:

b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/

oder im **Laufwerk I**

Der gesamte Onboarding-Prozess beginnt mit der Einstellung und endet frühestens nach der Probezeit, spätestens nach einem Jahr. Das Bezirksamt Neukölln von Berlin bietet zentral organisierte Onboarding-Maßnahmen in Form von regelmäßigen **abteilungsübergreifenden Begrüßungsveranstaltungen** für alle neuen Beschäftigten an. Digitale Formate und Einstiegsschulungen sind geplant. Für Fragen rund um den Einstieg in das Bezirksamt Neukölln von Berlin wird jedem Neuankömmling

von der jeweiligen Büroleitung ein **Onboarding-Paket inklusive Willkommensleitfaden** mit wichtigen organisatorischen Informationen rund um den Einstieg im Bezirk überreicht.

7.1.4 Nachwuchsförderung

Die demografischen Veränderungen rücken die Bedeutung der Nachwuchskräftegewinnung beim Bezirksamt Neukölln von Berlin bereits seit mehr als 10 Jahren in ein ganz besonderes Licht. So bildet der Nachwuchs von morgen auch die Schnittstelle zwischen dem weit verbreiteten Bild einer funktionseingeschränkten und althergebrachten Verwaltung und dem Zukunftsgedanken einer innovativen modernen Behörde. Der auf die Öffentliche Verwaltung zurollende Generationenwechsel birgt somit große Chancen in sich, dem Image, aber auch der Realität einen neuen Anstrich zu verpassen. Die gezielte Rekrutierung und Ausbildung der Kolleg*innen von morgen sind ein unabdingbarer Teil dieses Prozesses.

Wir praktizieren erfolgreich eine **systematische und zielgerichtete Förderung** begonnen beim Praktikum über Ausbildung, duales Studium, Werkstudierendentätigkeit bis hin zum Trainee bzw. Berufseinstieg als Young Professional. Dafür wurden wir bereits mehrfach und zuletzt in 2019 mit dem 1. Platz des Personalwirtschaftspreises der Kategorie „Talentmanagement“ ausgezeichnet. Schon angefangen bei der Personalauswahl liegt der Fokus auf der Einstellung motivierter und aufgeschlossener Menschen, die mit Eigeninitiative, Kreativität und dem Dienstleistungsgedanken für frischen Wind sorgen und unserer Behörde bei der Bewältigung zahlreicher Herausforderungen voranbringen wollen.

Die weltweite Corona-Pandemie, die zahlreiche Einschränkungen und Herausforderungen mit sich brachte, führte zu keinen Einbußen der Einstellungszahlen der Nachwuchskräfte. So konnten im Jahrgang 2021 weitere 40 Auszubildende und dual Studierende eingestellt werden. Doch wohin soll die Reise gehen? Die Ziele des Ausbildungsbereiches des Bezirksamt Neukölln von Berlin werden vor allem unter dem Fokus der Weiterentwicklung stehen. Die Konzeptionierung neuer Ausbildungsberufe und Studiengänge, der Ausbau der bezirksübergreifenden Zusammenarbeit, aber auch die Schaffung niedrigschwelliger Zugänge für motivierte Menschen sind nur einige der Ziele.

Die Visionen der Nachwuchskräftegewinnung und -förderung basieren auf dem Fundament von **fünf Säulen**, auf denen aufgebaut werden soll. Gutes wird **beibehalten** und **gestärkt**, neues **ausprobiert** und weitere Türen **geöffnet**. Dabei richtet sich der Blick stetig nach vorn - denn dort wartet die Zukunft der Öffentlichen Verwaltung darauf **abgeholt** zu werden.

Die 5 Säulen der Ausbildung

Abbildung 9: 5 Säulen der Ausbildung

I ENGAGEMENT

Die Kolleg*innen von morgen haben neben gut strukturierten Ausbildungsplänen und -inhalten den großen **Bedarf an Vorbildfunktionen**. Durch sogenannte „role models“, die vorleben, wie moderne Verwaltung mit nach vorn gerichtetem Blick funktioniert, ist es uns möglich, den Nachwuchs mit unseren Zielen und Visionen mitzunehmen. So wird seit der Erhöhung der Einstellungszahlen kontinuierlich daran gearbeitet, geeignete Praxisanleiter*innen zu gewinnen, fortzubilden und diese in ihrer bedeutungsvollen Aufgabe zu unterstützen. Gezielte Inhouse-Schulungen und ein Leitfaden, der die ausbildenden Kolleg*innen im fachlichen, aber insbesondere pädagogischem Umgang mit Nachwuchskräften bestärken soll, sollen motivieren, die Aufgabe des Ausbildens und Vorbildes noch stärker wahrzunehmen.

Der aktuelle **Leitfaden für Praxisanleiter*innen** ist unter dem folgenden Link zu finden:

b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/

oder im **Laufwerk I**

Die SenFin genehmigte im Jahr 2020 **4 zusätzliche VZÄ** zur Entlastung des Ausbildungspersonals in den Fachbereichen, was die Bedeutung der Ausbildungstätigkeit bei wachsenden Einstellungszahlen nochmals unterstreicht. 1 VZÄ ging davon in die Ausbildung. Im Rahmen einer bezirksübergreifenden Arbeitsgruppe zum Umgang und der Förderung von Praxisanleiter*innen erstellte die SenFin mit Unterstützung der Neuköllner Ausbildungsleitung ein partizipativ entstandenes Ergebnispaper.

Durch stetig steigende Einstellungszahlen der Nachwuchskräfte bedarf es der kontinuierlichen **Gewinnung von weiteren Praxisanleiter*innen**. Der Bereich Ausbildung ist daher bestrebt, weitere Anreize zu schaffen, um interessierten Kolleg*innen die Möglichkeit zu geben, den Prozess der Nachwuchskräfteförderung aktiv und kreativ mitzugestalten. Hierbei ist es unabdingbar, die große Verantwortung, die Praxisanleiter*innen sowie die Ausbildungskoordinierenden tragen, proaktiv an diese zu vermitteln. Nur durch das aktive Vorleben der gemeinsamen Ziele, lässt sich Nachwuchs zeitgemäß so entwickeln, wie die Verwaltung von morgen auch sein soll. Um hierbei eine Nachhaltigkeit dieses Prozesses gewährleisten zu können, setzt die Ausbildung künftig verstärkt darauf, an der Schulung und Weiterentwicklung des Kompetenzprofils für Ausbilder*innen zu arbeiten. Die Aufgabe der Ausbildungsleitung liegt somit darin, innerhalb der unterschiedlichen Ausbildungsbereiche den Kern- und Leitgedanken des Neuköllner Personalmanagements zielgerecht zu kommunizieren. Die Einrichtung regelmäßig in Austausch gehender Arbeitsgruppen sowie eine enge Kommunikation und Zusammenarbeit mit Ausbildenden, gehört in der Rolle der Multiplikator*innen und den Verantwortungsbereich der Ausbildung.

II FORDERN & FÖRDERN

Nicht nur ausgelernte Beschäftigte sollen am Prozess der Ausbildung beteiligt werden. Der Ausbildungsbereich hat sich zum Ziel gesetzt, schon eingearbeitete Nachwuchskräfte aus höheren Lehrjahren bei der Entwicklung neuer Kolleg*innen einzubinden. Partizipativ soll dafür gesorgt werden, dass sich Auszubildende und dual Studierende mit ihren künftigen Berufsprofilen und insbesondere mit dem Bezirk identifizieren. Für kommende Einstellungsjahrgänge wird die Planung und Durchführung der Begrüßungsveranstaltung für die „Neuen“ daher in die Hände der Nachwuchskräfte gegeben. Neben ersten Erfahrungen im Bereich des Projektmanagements, soll diese Aufgabe ferner dazu führen, neue Kolleg*innen genauso willkommen zu heißen, wie man selbst in Empfang genommen werden möchte. Diese neue Form des Onboardings für Nachwuchskräfte soll nachhaltig für eine größere Identifikation

der bereits eingestellten Kolleg*innen mit dem Bezirksamt Neukölln von Berlin sorgen. Zudem wird das Ziel verfolgt, eventuell vorhandene Hemmschwellen bei neuen Nachwuchskräften abzubauen und ihnen auf Augenhöhe zu begegnen, aus „erster Hand“ zu erfahren und Vertrauen zu schaffen. Mit dem Projekt der selbstständigen Organisation derartiger Veranstaltungen wird ein großer Verantwortungsbereich in die Hände der Nachwuchskräfte gelegt, deren Selbststeuerungskompetenz frühzeitig gefördert und für Teilhabe am Prozess der Ausbildung gesorgt. Nachhaltig unterstützt wird der Onboarding-Prozess der Nachwuchskräfte durch einen Leitfaden für Auszubildende und dual Studierende, um dem Einmal-Eins des Ausbildungsalltags während der Zeit als Nachwuchskraft einen verbindlichen Rahmen zu geben.

Der aktuelle **Leitfaden für Azubis und dual Studierende** ist unter dem folgenden Link zu finden:

b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/

oder im **Laufwerk I**

Zu den Inhalten der Säule „Fordern & Fördern“ gehört darüber hinaus die Planung der Einrichtung eines **Buddy-Programms**. Hierbei sollen ältere Jahrgänge, neben der Jugend- und Auszubildendenvertretung, als Vertrauenspersonen für Neuankömmlinge vermittelt werden. Geplant ist es das Buddy-Programm so zu gestalten, dass bestenfalls jede neue Nachwuchskraft eine bereits erfahrene als persönlichen und direkten Ansprechpartner zur Verfügung gestellt bekommt. Die Vorteile des Buddy-Programmes liegen neben der Schaffung von Vertrauen darin, die bereits erfahreneren Nachwuchskräfte mehr in die Verantwortung ihrer Aufgabe zu ziehen, indem man sie partizipativ teilhaben lässt. Niedrigschwellige Wissensvermittlung zwischen neuen und älteren Jahrgängen soll außerdem nachhaltig zu einer besseren Kommunikation zwischen den Nachwuchskräften führen. Der Bereich der Ausbildungsleitung bleibt hierbei dennoch Anlaufstelle und in der überwachenden Funktion für die Nachwuchskräfte.

III INNOVATION

In Zeiten der Corona-Pandemie und dadurch beschleunigten Digitalisierung eröffnen sich auch **Chancen**. Um trotz der Maßgaben zur sozialen Distanzierung eine nahtlose Wissensvermittlung gewährleisten zu können, wurde unter anderem an der Verwaltungsakademie Berlin (VAk) von Präsenzunterricht auf **„Homeschooling“** umgestiegen. Zwar war dieses neue Lernformat aufgrund der gegebenen Umstände die beste Lösung, stellte die Auszubildenden aber auch vor bisher unbekannte Herausforderungen. Unsere Nachwuchskräfte wurden daher in die neue Arbeitsweise des **„hybriden Arbeitens“** involviert. In diesem Zusammenhang stehen **135 mobile Endgeräte** zur Verfügung, welche Nachwuchskräfte wie Praxisanleiter*innen dabei unterstützen sollen, das hybride Arbeitsmodell von Grund auf kennenzulernen und in den Ausbildungsalltag zu integrieren. Die Einbindung und Ausstattung der Auszubildenden und dual Studierenden soll ein Zeichen der Wertschätzung sein, diesen **auf Augenhöhe** zu begegnen und sie als vollwertige und unverzichtbare Kolleg*innen in einer sich verändernden Arbeitsplatzlandschaft anzuerkennen. Die Teilhabe der Nachwuchskräfte am Arbeitsmodell des hybriden Arbeitens, vereinfacht eine optimierte Einbindung dieser in ihren Praxisstellen. Dies setzt wieder zahlreiche Ressourcen frei und entlastet die Fachbereiche.

Abbildung 10: Instagram-Post zur Onlinesprechstunde

Durch den Wegfall zahlreicher Messen für interessierte Nachwuchskräfte, wurde im Januar 2021 erstmalig das Pilotprojekt **der „Online-Sprechstunde“** ins Leben gerufen. Diese flexible Alternative in Zeiten der Digitalisierung ersetzt zwar nicht den klassischen Messeauftritt, trägt jedoch maßgeblich zu einem weiteren Schritt der Dienstleistungsorientierung bei. Bewerbende und solche, die eine Ausbildung oder ein duales Studium im Bezirksamt Neukölln von Berlin in Erwägung ziehen, erhalten bei diesem Format Informationen und Beratung aus erster Hand. Die sehr unkomplizierte Anmeldung per E-Mail und der anonyme Charakter, schaffen niedrigschwellige Zugänge und bauen potentielle Barrieren bei Bewerbenden ab. Nach einem ersten Testdurchlauf für den dualen Studiengang Soziale Arbeit, werden nun für alle Qualifizierungsangebote für Nachwuchskräfte im Bezirksamt Neukölln „Online-Sprechstunden“ angeboten. Während Fragen zu Formalien des Bewerbungsverfahrens, den Ausbildungsberufen sowie dualen Studiengängen durch den Bereich Ausbildung und das ZBB beantwortet werden, stehen „echte“ Nachwuchskräfte ebenfalls bei jeder „Online-Sprechstunde“ Rede und Antwort.

IV KOOPERATION

Die Weiterentwicklung von gelungenem Personalmanagement bedarf der Öffnung in viele weitere Richtungen. Schon länger erkannte das Bezirksamt Neukölln von Berlin den Mehrwert der Zusammenarbeit mit anderen Akteur*innen. Die aktive Teilnahme an Netzwerkrunden, aber auch der Ausbau und die eigenständige Initiierung neuer Netzwerke gehören zu den Zielen innerhalb der Säule „Kooperation“. In enger Zusammenarbeit mit der SenFin waren wir maßgeblich an der Initiierung des neuen Studienganges Öffentliche Verwaltung beteiligt. Dieser für die Zukunft der Öffentlichen Verwaltung unverzichtbare Studiengang wird seit Oktober 2021 als zentrale Ausschreibung der SenFin an der HWR Berlin angeboten. Das Anforderungsprofil der zentralen Ausschreibung wurde auf Basis des in Neukölln erstellten Anforderungsprofils erstellt. Im engen Austausch innerhalb einer Arbeitsgruppe, wurden Kompetenzen wie „Dienstleistungsorientierung“, „interkulturelle Kompetenzen“ oder „Diversity“ wichtiger gewertet. Die „Neuköllner Überzeugungsarbeit“ im Rahmen der AG verdeutlichte nochmals, dass ein grundlegendes Neu- und Umdenken zur Gewinnung einer gemeinsamen Sprache im Land Berlin notwendig ist und die landesweite Strategie in der Breite gelebt und unterstützt werden muss. Wie soll die Verwaltung von morgen also aussehen? Was sind die Themen, welche die Gesellschaft und somit auch die Mitarbeitenden der Öffentlichen Verwaltung bewegen? Wie müssen wir dies in unserer Suche nach neuen Kolleg*innen berücksichtigen? All das sind Fragen, die es grundsätzlich für das Land Berlin als Arbeitgebermarke zu beantworten gilt. Ohne die Individualität der Bezirke zu nehmen ist es möglich, durch kooperative Zusammenarbeit und regelmäßigen Austausch landesweit einheitlich aufzutreten. Der Nachwuchs von morgen wartet nicht mehr vor den Türen der Behörden um hereingelassen zu werden, sondern muss auf Augenhöhe abgeholt werden.

Kooperation neu denken - intern und extern

Der Einfluss von optimierten Arbeitsprozessen aus der freien Wirtschaft ist unabdingbar für die Öffentliche Verwaltung. Neben der verwaltungsinternen Zusammenarbeit, ist es das Ziel unserer Ausbildung, die **externen Kooperationen** weiter auszubauen. Die schon bestehende Zusammenarbeit in Form einer Verbundausbildung von Hotelfachfrauen und Hotelfachmännern sowie Restaurantfachfrauen und Restaurantfachmännern mit dem ESTREL Hotel Berlin und der Zusammenarbeit mit der USE gGmbH zur Ausbildung von Tierpfleger*innen werden neu ausgehandelt und optimiert. Teil des Optimierungsprozesses wird es sein, einen nachhaltigen Mehrwert für die Nachwuchskräfte des Bezirksamt Neukölln von Berlin zu erschaffen. Da insbesondere der Dienstleistungsgedanke innerhalb der Öffentlichen

Verwaltung immer mehr in den Fokus gerät, kann von einer Zusammenarbeit mit Deutschlands größtem Hotel und der gemeinnützigen Institution maßgeblich profitiert werden. Der Servicegedanke und die im Mittelpunkt stehende Kundenzufriedenheit einer externen Ausbildung, könnte in Form von Austauschprojekten auch in die Berufsausbildung der Verwaltungsfachangestellten übertragen werden. Diese Form von **„cross-exposure-trainings“** sollte sich langfristig in der Öffentlichen Verwaltung etablieren, um weitere Horizonte zu öffnen.

Eine engere Zusammenarbeit mit externen Neuköllner Unternehmen wird langfristig angestrebt und auch schon gelebt: So wird unter anderem das Neuköllner Bauunternehmen Wendt Grundbau Berlin partizipativ und kooperativ in die Ausbildung von angehenden Bauingenieur*innen involviert. Der „Blick über den Tellerrand“ ermöglicht es, von verwaltungsexternen Erfahrungen zu profitieren und diese in die verwaltungsinternen Prozesse mit einzubinden.

V ZUKUNFT

Gemeinsam mit einer sich immer mehr verändernden und weiterentwickelnden Gesellschaft muss auch die Öffentliche Verwaltung sich als Spiegelbild dieser anpassen. Neben den klassischen Ausbildungsberufen und dualen Studiengängen, die bisher angeboten werden, gilt auch hier das Motto **„über den Tellerrand schauen“**. Ganz unter dem Fokus der Säule „Innovation“, spielt auch in diesem Teilziel die Digitalisierung eine erhebliche Rolle. Der Blick wird langfristig daher in die **Initiierung und den Ausbau von MINT-Berufen** gelegt, die essentiell für die Weiterentwicklung der Öffentlichen Verwaltung sind. Der hierbei mit der freien Wirtschaft konkurrierende Öffentliche Dienst muss es schaffen, die Attraktivität zu steigern und den potentiellen Bewerber*innen seinen Mehrwert zu präsentieren. Neben dem dualen Studiengang Bauingenieurwesen und/oder dem/der Vermessungstechniker*in, ist es nachhaltig sinnvoll, Studiengänge wie Informatik, Umweltwissenschaften oder Public Health zu installieren. Die Pandemie zeigte neben vieler neuer Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung auch, dass es einen großen Bedarf an **Pflegeberufen** gibt. Die Kombination der Attraktivität des Öffentlichen Dienstes mit der Leidenschaft, in einem pflegenden Beruf zu arbeiten, könnte ebenfalls ein Türöffner für die Initiierung solcher Ausbildungsberufe und/oder dualer Studiengänge sein. Investition in die Zukunft bedeutet auch, neben der Planung und Einrichtung neuer qualifizierender Berufe, ausgebildeten Nachwuchskräften eine Perspektive zu bieten. Das Bezirksamt Neukölln von Berlin hat hierzu im Rahmen der „Dienstvereinbarung Zuweisung“ und in Zusammenarbeit mit den Beschäftigtenvertretungen ein rechtssicheres Instrument entwickelt. Vakante Stellen können so in einem transparenten und gerechten Zuweisungsverfahren vorrangig an Nachwuchskräfte vergeben werden. Die Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis nach dem Studium oder der Berufsausbildung erfolgt nach dem Prinzip der Bestenauslese im Rahmen eines Rankings. Die Beschäftigtenstrukturdatenanalyse zeigt, dass wir bei der Übernahme von Nachwuchskräften Spitzenreiter im Land Berlin sind. Ausgebildete Kolleg*innen langfristig durch Perspektive zu halten und an das Bezirksamt Neukölln zu binden, steigert die Arbeitgeberattraktivität und ist im Sinne eines wirtschaftlichen Denkens.

Die aktuelle **DV Zuweisung** finden Sie **HIER.**

7.1.4.1 Ausbildung und duales Studium

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin bietet regelmäßig und aktuell **6 Ausbildungsberufe, 1 konsekutiven berufsbegleitenden Ausbildungsgang und 4 duale Bachelorstudiengänge** an. Die Anzahl der jeweiligen Nachwuchskräfte in den Ausbildungsberufen und dualen Studiengängen lassen sich den nachfolgenden Grafiken entnehmen.

Ausbildungsberufe

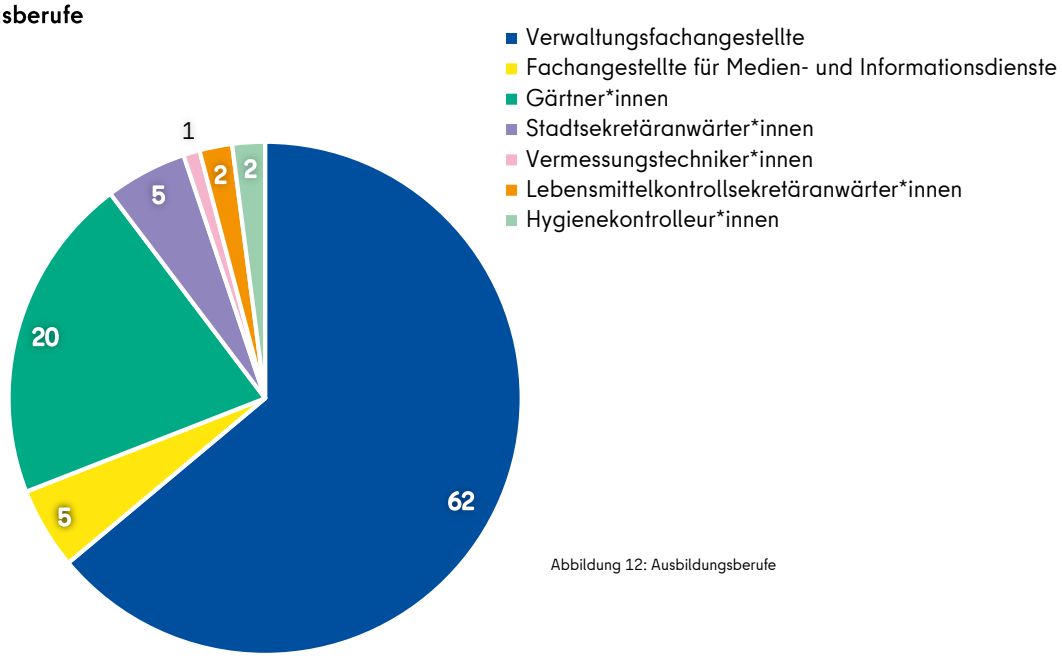


Abbildung 12: Ausbildungsberufe

Duale Studiengänge

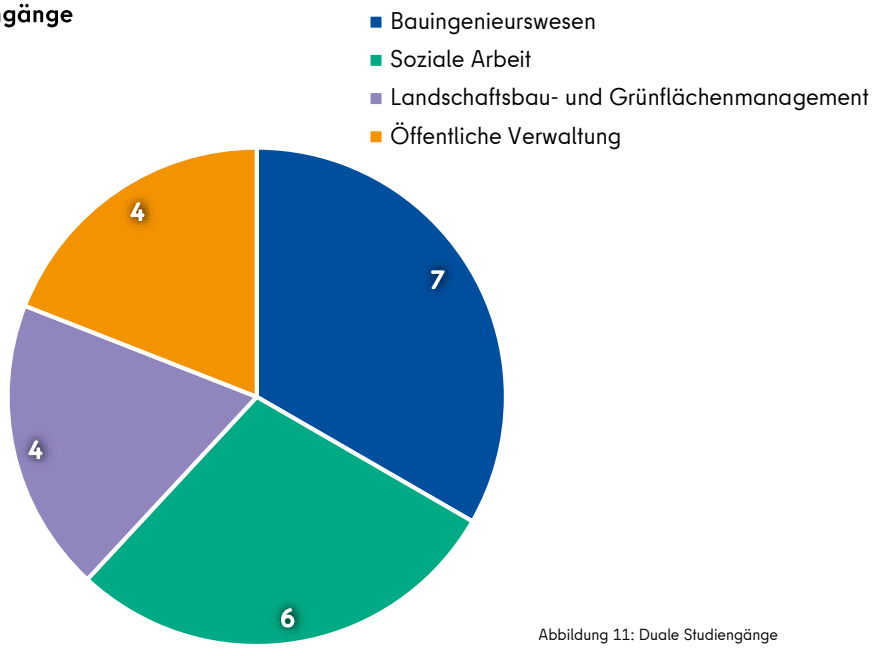


Abbildung 11: Duale Studiengänge

Folgende duale Studiengänge pausieren oder sind im Aufbau:

- Informatik (pausierend)
- Wirtschaftsinformatik (pausierend)
- Verwaltungsinformatik (pausierend)
- Technisches Facility Management (pausierend)
- Elektrontechnik (pausierend)
- Architektur (im Aufbau)
- Gesundheitsmanagement/Public Health (im Aufbau)

7.1.4.2 Praktikum, Werkstudierende und Trainees

Beim Bezirksamt Neukölln von Berlin sind zahlreiche **Praktikant*innen** im Rahmen eines **Pflicht- oder Freiwilligenpraktika** eingesetzt. Dabei handelt es sich meist um Studierende oder Berufseinsteiger*innen der Studiengänge Öffentliche Verwaltung, Soziale Arbeit, Gesundheits- und Pflegemanagement oder Ökologie und Umweltplanung, die einen ersten Einblick in die Arbeit des Bezirksamtes Neukölln von Berlin gewinnen wollen. Dieser erste Kontakt ermöglicht es beiden Seiten (Arbeitgeber & Arbeitnehmer*in) im Zuge der Personalgewinnung erste Schritte in eine potentielle spätere Weiterbeschäftigung zu gehen.

Der aktuelle **Leitfaden zur Betreuung von Praktikant*innen** ist unter dem folgenden Link zu finden:

b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/

oder im **Laufwerk I**

Zahlreiche Pflichtpraktikant*innen diverser Studiengänge der HWR Berlin sowie der HTW Berlin, aber auch anderer Hochschulen und Universitäten haben nach ihren erfolgreichen Praktika die Möglichkeit, eine **Werkstudierendentätigkeit** bei uns anzutreten. So ist aus dem einstigen Pilotprojekt der Neuköllner Bezirksverwaltung ein Erfolgsmodell geworden, um in der beruflichen Entwicklungsphase einen weiteren Meilenstein in der Nachwuchskräftegewinnung und -bindung zu sichern. Langfristig entstehen so gute Chancen, um nach Beendigung des Studiums über eine Vollzeittätigkeit nachzudenken.

Das aktuelle **Konzept Werkstudierende** ist unter dem folgenden Link zu finden:

b-intern.de/ba/neukoelln/interne-dienste/personalmanagement/

oder im **Laufwerk I**

Nach der Werkstudierendentätigkeit oder dem Studium erfolgt der Berufseinstieg als Young Professionell meist durch **Direkteinstieg** über ein **Traineeprogramm**. Traineeprogramme werden für bestimmte Berufsfelder wie z. B. im Personalbereich konzipiert und umfassen eine umfangreiche fachspezifische Einstiegsschulung zu den Themen Personalrecht, Stellenbewertung, strategisches Personalmanagement – HR 4.0 sowie verwaltungsspezifische Module mit begleitendem Mentoring.

Auch **Umschüler*innen**, die zukünftig Stellen der gehobenen Funktionsebene besetzen könnten, finden ihren Weg in das Bezirksamt Neukölln von Berlin. In enger Zusammenarbeit mit Bildungsträgern wird motivierten Menschen im Rahmen ihrer Umschulung die Möglichkeit geboten, erste Praxiserfahrungen in der mittleren Funktionsebene zu sammeln. Insbesondere im Fachbereich der Bürgerdienste konnten zahlreiche angehende Verwaltungsfachangestellte bei personellen Engpässen aushelfen und qualifizierten sich somit auch für ihre anstehenden Prüfungen. Da die begrenzten Praxisstellen für angehende Verwaltungsfachangestellte in stetiger Konkurrenz stehen, besteht ein erhöhter Bedarf an weiteren Praxisanleiter*innen und auch Arbeitsplätzen für Nachwuchskräfte. Zwar besteht in der Pflicht der

ausbildenden Funktion ein Vorrang für die hauseigenen Nachwuchskräfte, dennoch sollte der Fokus zukunftsorientiert weiterhin in den Ausbau der vorhandenen Praxisstellen gelegt werden. Praktikant*innen, die vielfältig eingesetzt werden können und unterschiedlichste Fachrichtungen bedienen sind ebenso eine wertvolle Personengruppe im Sinne der Personalgewinnung und auch -förderung.

7.1.4.3 Externe Nachwuchskräfte

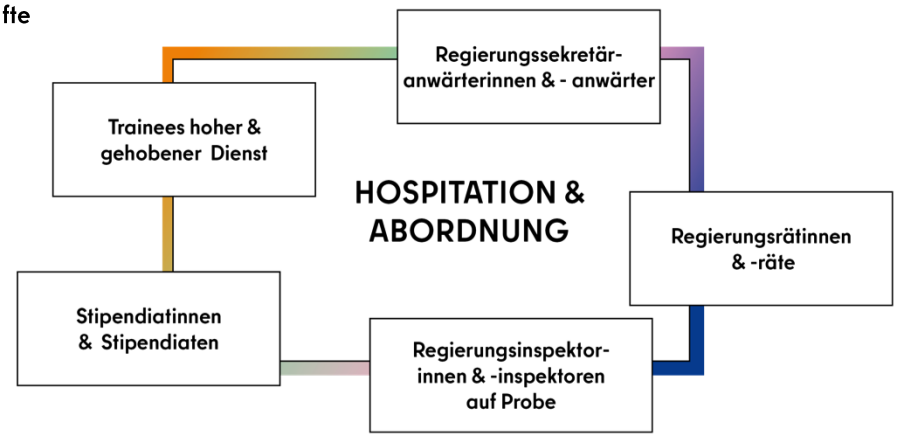


Abbildung 13: Externe Nachwuchskräfte

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin ermöglicht es externen Nachwuchskräften der unterschiedlichen Funktionsebenen und Behörden die Vielfalt der Arbeit in der Neuköllner Bezirksverwaltung kennenzulernen. So haben Regierungssekretäranwärter*innen, -inspektor*innen und -rät*innen auf Probe im Rahmen ihrer Abordnungszeit die Möglichkeit, wertvolle Einblicke in die Berufspraxis im Bezirksamt Neukölln von Berlin zu sammeln. Dasselbe gilt für abgeordnete Trainees der gehobenen und höheren Funktionsebene und der von SenFin geförderten Stipendiat*innen wie z.B. Verwaltungsinformatiker*innen im Rahmen ihres Praxiseinsatzes. Ziel ist es, die externen Nachwuchskräfte für die bürgerorientierte und innovative Arbeit zu begeistern, eine erste ideelle Bindung mit in der Neuköllner Bezirksverwaltung zu schaffen und nach der Zeit als Nachwuchskraft den Einstieg und im Folgenden die Karriere beim im Bezirksamt Neukölln von Berlin zu ebnen.

Weitere Informationen finden Sie **HIER** oder unter folgendem Link:

www.berlin.de/ba-neukoelln/politik-und-verwaltung/service-und-organisationseinheiten/personal/nachwuchskraefte/

7.1.5 Quereinstieg

Die **hohe Anzahl an Initiativbewerbungen** von Interessent*innen, insbesondere aus dem Einzelhandel, Hotelgewerbe und der Gastronomie, die von Arbeitsplatzverlust aufgrund von Pandemie betroffen sind, zeigt ein hohes Potenzial an möglichen Personalzugängen insbesondere für die **untere bis mittlere Funktionsebene**, wie Schulhausmeister*innen, Materialverwaltung, Ordnungsamt, Bürgeramt, Elterngeld u. a. Diesen sog. **Quereinsteiger*innen** fehlt jedoch die **einschlägige Verwaltungsausbildung**, sodass hier gezielte Einstiegsprogramme und -schulungen erforderlich werden. Das Bezirksamt Neukölln von Berlin möchte sich diesen neue Bewerbergruppen öffnen. Für den sog. Quereinstieg entwickelte sowohl die Akademie für Führungskräfte als auch die Verwaltungsakademie Berlin (VAk) ein **spezielles Aus- und Fortbildungsprogramm**, um diese Zielgruppe mit den besonderen Anforderungen einer Tätigkeit in der Öffentlichen Verwaltung vertraut zu machen. Ergänzend dazu bietet das Bezirksamt Neukölln von Berlin seit 2019 zusätzliche interne Weiterbildungsangebote an.

Weitergehende Informationen zu **Weiterbildungsangeboten der VAk/ zur elektronischen Verwaltungsakademie (eVAk)** finden Sie unter folgendem Link:

www.berlin.de/vak/evak/?show_login

Weitergehende Informationen unseres **Internen Fortbildungszentrums** finden Sie **HIER.**

7.2 Entwicklungsphase

Die **Entwicklungsphase** betrifft die Handlungsfelder

- Jahresgespräch,
- Beurteilungen (Performance Management),
- Arbeit 4.0 - moderne, virtuelle und flexible Arbeitswelt,
- HR 4.0 - HR-Businesspartnermodell,
- Führung 4.0 - moderne Führungskräfte- und Führungskräftenachwuchsentwicklung,
- Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und externe Beschäftigtenberatung,
- Breitenqualifizierung,
- Diversity-Management und
- Diskriminierungsschutz.

7.2.1 Jahresgespräch

Dem Jahresgespräch kommt neben anderen regelmäßigen Gesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in eine Schlüsselfunktion zu, da es die Erörterung der Arbeitssituation, Zusammenarbeit im Team und mit der Führungskraft, den Abgleich von Ist/Soll-Kompetenzen, individuellen und dienstlichen Interessenlagen und der Vereinbarung von passgerechten Personalentwicklungsmaßnahmen (z. B. Qualifizierung, Fortbildung, Rotation u. a.) dient. Es wird daher jeder*m Beschäftigten durch die direkte Führungskraft **1 x im Jahr** angeboten. Die wichtigsten Vereinbarungen aus dem Gespräch werden auf Wunsch schriftlich fixiert und von den Beteiligten unterzeichnet. Aus datenschutzrechtlichen Gründen und zur Wahrung der gebotenen Vertraulichkeit erhalten nur die Führungskraft und die*der Beschäftigte selbst ein Exemplar ausgehändigt. Es steht den Beschäftigten frei, dieses bei Führungswechsel der neuen Führungskraft vorzulegen und sich neu zu vereinbaren.

Den Leitfaden **„Das Jahresgespräch“** finden Sie **HIER.**

7.2.2 Beurteilung (Performance-Management)

Beurteilungen sind immer Werturteile, die im beruflichen Kontext großen Einfluss auf die Arbeitsmotivation, Anerkennung von Leistung, Identifikation von Potenzialen und Entwicklungsbedarfen sowie Folgewirkungen wie z. B. bei Auswahlverfahren, Beförderungen oder Höhergruppierungen

Die **Dienstvereinbarung „Beurteilung“** finden Sie **HIER.**

haben. Vor diesem Hintergrund wurden im Jahr 2020 die beamtenrechtlichen Regelungen und Beurteilungskriterien durch Dienstvereinbarung mit dem Ziel der Gleichbehandlung und Vergleichbarkeit auf die Tarifbeschäftigten übertragen. Damit gelten für alle Beschäftigten des Bezirksamtes Neukölln von Berlin **einheitliche Maßstäbe**.

7.2.3 Arbeit 4.0 – moderne, virtuelle und flexible Arbeitswelt

Mit dem Schlagwort **Arbeit 4.0** wird die sich derzeit massiv verändernde Arbeitswelt und -kultur im Kontext zahlreicher bekannter Faktoren bezeichnet. Zu berücksichtigen sind hier vor allem die fortschreitende Virtualisierung von Arbeit, eine moderne Raumgestaltung und effiziente Nutzung sowie veränderte Anforderungen und Bedürfnisse der Beschäftigten an ihren Arbeitsalltag bzw. die Form der Aufgabenerledigung.

Durch die Corona-Pandemie mit den Maßgaben zur sozialen Distanzierung hat die Digitalisierung sowie das orts- und zeitflexible Arbeiten auch in allen Berliner Behörden eine neue Dynamik erlangt. Die Erwartungshaltung einer zeitnahen flächendeckenden Umsetzung in allen Verwaltungsbereichen wird jedoch durch noch **unzureichende IT-Infrastruktur** und **ausstehende Digitalisierungsvorhaben** innerhalb der Berliner Landesverwaltung gedämpft. Das bereits im Jahre 2016 im Senat verabschiedete **E-Government-Gesetz Berlin** (EGovG Bln) soll die digitale Transformation in der Berliner Verwaltung vorantreiben, indem bis zum Jahre 2023 flächendeckend elektronische Verwaltungsabläufe mit **E-Akten** geschaffen werden. Aufgrund von Verfahrensfehlern der SenInnDS beim Vergabeprozess zur Einführung der E-Akte verschiebt sich das Vorhaben jedoch um mindestens ein Jahr. So existieren in den einzelnen Verwaltungen noch immer **digitale Insellösungen mit Medienbrüchen** und insbesondere in den Behörden mit Bürgerkontakt noch viele **Papierakten**, die keine umfassende digitale Bearbeitung ermöglichen. Weitere Hürden sind veraltete IT-Infrastrukturen, nicht ausreichende Kapazitäten des Berliner Landesnetzes (BeLa) und der fehlende Zugriff im Homeoffice auf einzelne Fachverfahren, die sich nur sukzessive abbauen lassen. Neben der Einheitlichkeit bei der Ausstattung fehlt es bislang an standardisierten IKT-Basisdiensten für Kollaboration, wie z. B. Telefon- und Videokonferenzen sowie Text- und Voice-Chatsysteme, welche die hohen Anforderungen an Datensicherheit und Barrierefreiheit erfüllen. Der Berliner Senat ist bemüht, diese Hindernisse innerhalb der nächsten Legislaturperiode sukzessive abzubauen und hat hierzu die Richtung vorgegeben. Langfristig sollen alle Beschäftigten der Berliner Behörden im Sinne der vom Senat verfolgten sog. **„One-Device-Strategie“** mit einheitlichen Mobilgeräten (Laptops), Dockingstation und Peripheriegeräten als Landesstandard ausgestattet werden, die ein flächendeckendes ortsunabhängiges Arbeiten gleichermaßen für alle Führungskräfte und Beschäftigte unterschiedlicher Behörden und Aufgabenbereiche ermöglicht.

Trotz dieser erschwerten Rahmenbedingungen und pandemiebedingt angespannten Haushaltslage ist es dem Bezirksamt Neukölln von Berlin zumindest gelungen, punktuell wichtige Maßnahmen von Arbeit 4.0 umzusetzen, die folgenden **Kernzielen** dienen:

- die hausweite Etablierung hybrider und flexibler Arbeitsformen,
- den Wandel der Bezirksverwaltung hin zu einer sichtbar modernen Arbeitsorganisation, Arbeits- und Führungskultur,
- passgerechte Arbeitsumgebungen bei gleichzeitigem Entgegenwirken der anhaltenden Raumknappheit,

— gesundheitsbewusste und gleichberechtigte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für alle Beschäftigten mit unterschiedlichen Vorstellungen und Bedürfnissen, um letztendlich die Arbeitgeberattraktivität für diverse Beschäftigte und deren Bindung zu stärken.

7.2.3.1 Virtualität und One-Device

So konnte beispielsweise der Bestand an **virtuellen Geräten** von 200 im Jahre 2019 auf 600 im Jahre 2021 aufgestockt werden. Trotz dieser enormen Kraftanstrengung, konnten leider noch nicht alle Ämter und Bereiche davon spürbar profitieren, sodass die weitere Aufstockung und Umstellung auf One-Device die große Herausforderung in den Jahren 2022/23 sein wird. Hier steht in einem ersten Schritt die Modernisierung und Ertüchtigung unserer IT-Infrastrukturen bis zum Ende des I. Quartal 2022 an, um darauf folgend die Verteilung weiterer uns von der SenInnDS zur Verfügung gestellter ca. 1000 Geräte für Auszubildende und sonstige Beschäftigte vornehmen zu können. Damit würde das Kontingent insgesamt auf 1600 virtuelle Geräte aufgestockt werden. Parallel erfolgt dazu die Erprobung, weitere sukzessive Umstellung auf One-Device und flächendeckende Ausweitung. Die Erkenntnisse aus der Evaluation des laufenden Pilotprojektes **Führung 4.0 – One-Device** fließen dabei ein. Viele Fachverfahren, wie z. B. die des Bürgeramtes, sind von der landesweiten IKT-Steuerung noch nicht für virtuelle Arbeitsumgebungen freigeschaltet. Weiterhin fehlt noch die E-Akte. So werden leider noch nicht alle Kolleg*innen mit Papierakten oder speziellen Fachverfahren regelmäßig One-Device arbeiten können. Es ist trotzdem geplant, auch in diesen Arbeitsbereichen durch rotierende Laptops tagesweise Homeoffice möglich zu machen. Für die noch zu bearbeitenden Themen **E-Akte, Videokonferenzen, Kollaborationstool, Freischaltung sämtlicher Fachverfahren** auf One-Device ist die IKT-Steuerung beim Senat verantwortlich. Hierzu wird unser Haus wie bisher digitale Insellösungen, wie z.B. Einsatz von Nextcloud und Big Blue Button, als Übergangslösungen offerieren.

7.2.3.2 Gesunde Work-Life-Balance

Zur Förderung der gesundheitsgerechten **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** wurden im Jahre 2019 die RDV zur alternierenden Telearbeit und im Jahre 2020 die RDV zur mobilen Telearbeit von der SenFin erlassen, die behördenweit einheitliche Rahmenbedingungen für das ortsunabhängige Arbeiten vorgeben. Danach ist es möglich, im regelmäßigen Homeoffice mit dort ergonomisch eingerichtetem Arbeitsplatz (alternierende Telearbeit) oder zeit- und ortflexibel mit mobilen Endgeräten (mobile Telearbeit) datensicher im BeLa zu arbeiten. Dieses Angebot steht im Rahmen der dienstlichen Möglichkeiten und Geeignetheit der Aufgabe grundsätzlich allen Beschäftigten offen. Beide Arbeitsformen unterliegen den geltenden **arbeitsschutz- und datenschutzrechtlichen Bestimmungen**. Daher sollen die Nutzer*innen **jährlich geschult** werden sowie eigenverantwortlich und selbständig arbeiten. Des Weiteren werden in den RDVen unzulässige Leistungs- und Verhaltenskontrollen, Arbeitszeiten und Benachteiligungen beim beruflichen Fortkommen untersagt. Mit diesen neuen Regelungen hat die SenFin wichtige Eckpunkte für eine gesundheitsbewusste und ergebnisorientierte moderne Arbeitskultur geschaffen. Zur weiteren Ausgestaltung der landesweiten Regelungen wurden mit dem Personalrat und in Zusammenarbeit mit den anderen Beschäftigtenvertretungen **Dienstvereinbarungen** zur

— flexiblen Arbeitszeit,
— alternierenden Telearbeit,
— mobilen Telearbeit

abgeschlossen.

Die **Dienstvereinbarungen zur flexiblen Arbeitszeit, mobilen und alternierenden Telearbeit** finden Sie **HIER.**

Weiterhin läuft im Rathaus ein Pilotprojekt zur **elektronischen Zeiterfassung**, welches nach erfolgreicher Evaluation sukzessive auf weitere Standorte und Nutzer*innen ausgeweitet werden soll.

Im Zusammenhang mit flexiblen Arbeitszeitmodellen muss allerdings auch die Schattenseite klar benannt werden: Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, verknüpft mit hohem Arbeitsaufkommen, digitaler E-Mail-Flut und einer möglichen **Entgrenzung der Arbeit** sind unter dem Gesichtspunkt des Gesundheitsschutzes besonders aufmerksam zu beachten und zu regeln. Hier gilt es eine gute Balance zu finden und die Beschäftigten vor gesundheitlichen Gefahren, wie beispielsweise die Entgrenzung des Privatraumes und die Vernachlässigung von wichtigen Erholungszeiten, zu schützen. Auch für das soziale Miteinander im Kollegenkreise sowie im Verhältnis von Führungskräften zu ihren Teammitgliedern ist darauf zu achten, dass Arbeitsklima und Kollegialität nicht unter der räumlichen Trennung, ggf. asymmetrischen Arbeitszeiten und einer gegenseitigen Entfremdung der Teammitglieder leiden. Die flexibilisierte Arbeit in zunehmend räumlich und/oder zeitlich getrennt arbeitenden „virtuellen Teams" darf nicht zur Isolation bzw. zur Einschränkung des fachlichen und persönlichen Austauschs innerhalb von Gruppen und Teams führen. Die **Führung auf Distanz** wird daher eine zukünftige Kernkompetenz unserer Führungskräfte sein. Die sich im Rahmen von Arbeit 4.0 verändernde Rolle, Funktion und Anforderung von Führung (Führung 4.0) mit entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen wird in Kapitel 7.2.5 näher ausgeführt. Insgesamt stellen flexible und digitale Arbeitsformen absehbar an alle Beschäftigten gleichermaßen deutlich höhere Anforderungen an **gesundheitsförderliches Arbeiten, Grenzziehungskompetenz, Selbstmanagement und Resilienzfähigkeit**, als es bislang im Arbeitsalltag üblich und erforderlich war. Im diesem Zusammenhang und gemäß den Anforderungen der RDVen und DVen zur alternierenden und mobilen Telearbeit bietet das Bezirksamt Neukölln von Berlin allen Beschäftigten den **Online-Kurs zum Themenfeld „Gesund in der Telearbeit"** zur Teilnahme an. Das vom Fürstenberg Institut entwickelte Programm enthält folgende 6 Module:

1 Arbeitsorganisation und Selbstmanagement
2 Deep-Work – konzentriert und effektiv arbeiten in der Telearbeit
3 Entspannung und Resilienz in der Telearbeit
4 Konfliktmanagement in der Telearbeit
5 Work-Life-Balance in der Telearbeit mit Partner und Familie
6 Führung auf Distanz (optional für Führungskräfte)

Die E-Learning-Module sind aus dem Web-Browser zugänglich und benötigen keinerlei zusätzliche Software. Es wird lediglich ein Audiozugang (Ton) benötigt. Der Zugang zum Programm ist passwortgeschützt. Die Teilnahme stellt dabei ein freiwilliges Angebot dar, was jederzeit und wiederholt genutzt werden kann. Nach den absolvierten Modulen ist es möglich sich ein **Zertifikat** auszudrucken.

Den Link zur E-Learning Schulung **„Gesund in der Telearbeit"** finden Sie unter:

homeoffice.fuerstenberg-elearning.de/bezirksamt-neukoelln

Passwort: BA-NK_210630FI

7.2.3.3 Neue Raumkonzepte

Im Zuge von Raumnot und effizienter Büroflächennutzung sollen **moderne Arbeitslandschaften** entwickelt werden, die vielfältige Anforderungen der Beschäftigten und Organisation an Fläche, Team-, Publikums- und Konzentrationsarbeit, Vernetzung, Klimaerfordernissen und Pausengestaltung erfüllen. Neben dem bereits erfolgreich genutzten **Innolab** mit modernster Technik, Videokonferenz und mobiler Ausstattung für agiles und vernetztes Arbeiten laufen in unserem Haus mehrere vom Fraunhofer Institut wissenschaftlich begleitete und durch den Senat geförderte Pilotprojekte wie **„Arbeit mal anders –**

zukunftsfähige Arbeitskultur“ sowie **„Moderne und flexible Arbeitsumgebungen (MoflexA)“**. Mit diesen Pilotprojekten werden neben **bewährten Raumkonzepten** (Einzelräume, Mehrfachräume, Front/Back-Office etc.) auch punktuell Co-Working sowie Desksharing-Modelle[15] mit moderner Ausstattung zeitlich begrenzt erprobt, um nach abschließender Evaluierung und unter Einbezug der Ergebnisse der Raumbedarfsanalyse sowie Klimakonzepte für das Haus passgerechte Arbeitslandschaften mit verschiedenen Anforderungen zu entwickeln und schrittweise umzusetzen.

7.2.4 HR 4.0 – HR-Businesspartnermodell

Ein modernes und zeitgemäßes Personalmanagement spiegelt sich in allen Facetten in HR 4.0 wieder. Human Resources (HR) bezieht sich auf eine der wichtigsten immateriellen Ressourcen des Bezirksamtes: Die Mitarbeiter*innen, Führungskräfte und deren Fähigkeiten, Wissen und Motivation, bestmöglich einzubringen. Die moderne HR-Welt ist technologieaffin und beschreitet dabei neue Wege der intelligenten Verknüpfung der o. g. Themen des Personalmanagements. Um diese Aspekte aktiv zu fördern, hat das Bezirksamt Neukölln von Berlin analog der BVG und anderen privaten Unternehmen als erste Berliner Behörde das **HR-Businesspartnermodell** im Hause eingeführt und zentral beim strategischen Personalmanagement im Steuerungsdienst angegliedert. Die HR-Businesspartner*innen (HR-B) sind für die **strategische Beratung von Führungskräften** rund um alle Themen der Organisations- und Personalentwicklung, deren Begleitung im Change-Prozess, Stellenbewertung, Führungskräfte(nachwuchs)entwicklung und deren Qualifizierung (Führung 4.0) sowie die Initiierung und Leitung von modernen HR-Projekten wie insbesondere Arbeit 4.0 und E-Developement/Learning (modernes Kompetenzmanagement) zuständig. Sie dienen den Führungskräften in all diesen Themenbereichen als „Sparringpartner“ und befördern die Vision und Ziele des Bezirksamtes – innovativ und zukunftsfähig.

7.2.5 Führung 4.0 – moderne Führungskräfte- und Führungskräftenachwuchsentwicklung

In der Arbeitswelt 4.0 mit den dominierenden Megatrends Digitalisierung, Globalisierung sowie demografischem und (inter)kulturellem Wandel kommt die klassische top-down-Führung, die lange Zeit weitestgehend von Kontrolle, Hierarchie, langfristiger Planung und Präsenzkultur bestimmt war schnell an ihre Grenzen. Führung 4.0 im digitalen Zeitalter fordert einen **Paradigmenwechsel**. Eine moderne Führungskraft fungiert danach mehr als Coach, erweitert vertrauensvoll Entscheidungs- und Partizipationsspielräume der Mitarbeiter*innen, managt kurzfristige Kursänderungen, Vielfalt, Hybridität sowie die digitale und ergebnisorientierte Zusammenarbeit. Vertrauen, Selbstverantwortung und Kommunikation auf Augenhöhe sind gefragt, ein Führungshandeln, das die Ressourcen hybrid arbeitender diverser Teams nutzt und dabei die einzelnen Menschen mit ihren Potenzialen im Blick behält.

Landesweit gelten nach dem SenFin Rundschreiben IV Nr. 27/2019 aktuell noch **fünf Kernkompetenzen** für Führungskräfte:

- Personalentwicklungskompetenz,
- strategische Kompetenz,
- Innovationskompetenz,
- Selbstentwicklungskompetenz sowie

[15] Co-Working: Offene moderne Arbeitslandschaften; Desksharing: Teilen von Arbeitsplätzen

— Repräsentations- und Netzwerkkompetenz.

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin ist der Auffassung, dass diese Kompetenzen für die digitale und diverse Arbeitswelt nicht mehr ausreichen. Die Kernkompetenzen sollten deswegen um die

— Digitalkompetenz und wie im neuen Rundschreiben der SenFin IV Nr. 74/2021 vorgesehen um die
— Diversity-Kompetenz/Migrationsgesellschaftliche Kompetenz

erweitert werden.

Die **Digitalkompetenz** umfasst die kompetente Führung in der digitalisierten Arbeitswelt. Diese setzt nämlich voraus, dass die Führungskräfte selbst über Kenntnisse multimedialer Kommunikations- und Kollaborationsformate verfügen und sie angemessen zur Förderung einer digitalen Arbeitskultur einsetzen. Unterschiedlich hohe Digitalkompetenzen bei Mitarbeiter*innen müssen dabei wahrgenommen werden, was mit einer Motivation zur Nutzung von entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten einhergeht. Zur Führung auf Distanz gehört es aber auch, aufgrund von räumlicher Distanz ggf. entstandene Motivations- und Koordinationsverluste innerhalb des Teams auszugleichen. Außerdem ist ein vorbildliches gesundheitsbewusstes Führungsverhalten mit klaren Regeln zu Grenzziehungen unabdingbar, welche die Privatsphäre und Erholungsphasen von Mitarbeiter*innen und Führungskraft respektieren.

Die **Diversity-Kompetenz/Migrationsgesellschaftliche Kompetenz** einer modernen Führungskraft benötigt ein ganzheitliches Verständnis von Diversity, das unterschiedliche Dimensionen wie Alter, Geschlecht, Behinderung, Migrationshintergrund, Interkulturalität, Religion und sexuelle Identität gleichermaßen wahrnimmt. Die Interaktion mit diversen Teammitgliedern erfordert dabei eine ausgeprägte sozioemotionale Sensitivität der Führungskraft mit der Bereitschaft zur Perspektivenübernahme sowie Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit von eigenen Denkmustern und Verhaltensweisen. Damit geht eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit einher, um verschiedene Menschen zu zielgerichteten und koordinierten Handlungen im Team zu motivieren. Bei Friktionen ist zudem die Fähigkeit gefragt, Konflikte zu erkennen und tragfähige Lösungen zu erarbeiten. Dies meint ein **intergenerationales und -kulturelles Führungsverhalten.** Gemäß § 11 (1) LADG sind die Verhinderung und Beseitigung jeder Form von Diskriminierung und die Förderung einer Kultur der Wertschätzung von Vielfalt als durchgängiges Leitprinzip bei allen Maßnahmen der öffentlichen Stellen zu berücksichtigen. Nach § 11 (2) LADG beziehen die öffentlichen Stellen bei Untersuchungen ihrer Aufbau- und Ablauforganisation sowie ihrer Geschäftsprozesse auch die Untersuchung auf strukturelle Diskriminierungsgefährdungen mit ein und implementieren geeignete Gegenmaßnahmen zur Erreichung der Ziele dieses Gesetzes. Die Erfüllung dieser Verpflichtungen ist besondere Aufgabe der Dienstkräfte mit Vorgesetzten- und Leitungsfunktion und soll daher bei der Beurteilung ihrer Leistung einbezogen werden (§ 11 (3) LADG).

Während landesweit 4 Führungsebenen fokussiert werden, hat das Bezirksamt Neukölln von Berlin zusätzlich den **Führungskräftenachwuchs auf einer 5. Ebene** im Blick. Damit kann vorausschauend eine angemessene Nachfolge gesichert werden, indem auch diese Personengruppe bereits rechtzeitig in die Führungskräftequalifizierung aktiv einbezogen wird. Zu den Neuköllner Führungsebenen wird auf Unterkapitel 5.2 verwiesen. Die Identifizierung der Führungsnachwuchskräfte für die 5. Ebene erfolgt entweder **funktionsbezogen**, d. h. durch wahrgenommene Tätigkeiten als Vertreter*innen einer Führungskraft der Ebene 1 bis 4, soweit nicht selbst bereits einer Ebene zugeordnet, oder durch **Potenzialanalyseverfahren.** Ein passendes Hilfsmittel stellt die Anwendung des Programms Kompetenz PLUS-K+ dar, welches bereits in einer Vielzahl von Dienststellen des Landes Berlins erfolgreich angewandt wird. Basis von K+ ist ein strukturiertes Potentialanalyseverfahren und eine anschließende individualisierte

Qualifizierungsplanung, welche parallel auch durch Mentoring und aktives Netzwerken unterstützt wird. Aufrufe für die Teilnahme am Potenzialanalyseverfahren erfolgen durch den HR-Businesspartnerbereich (HR-B) beim Steuerungsdienst.

Nach der RDV Personalmanagement sind Führungskräfte dazu verpflichtet, **alle zwei Jahre an Qualifizierungen** teilzunehmen. Neben den regulären Angeboten an der VAk stehen spezielle Qualifizierungsreihen an der **Führungsakademie Berlin** bereit. Sie zeigen eine Vielzahl von Angeboten für die Führungskräfte der Ebenen 1 bis 4.

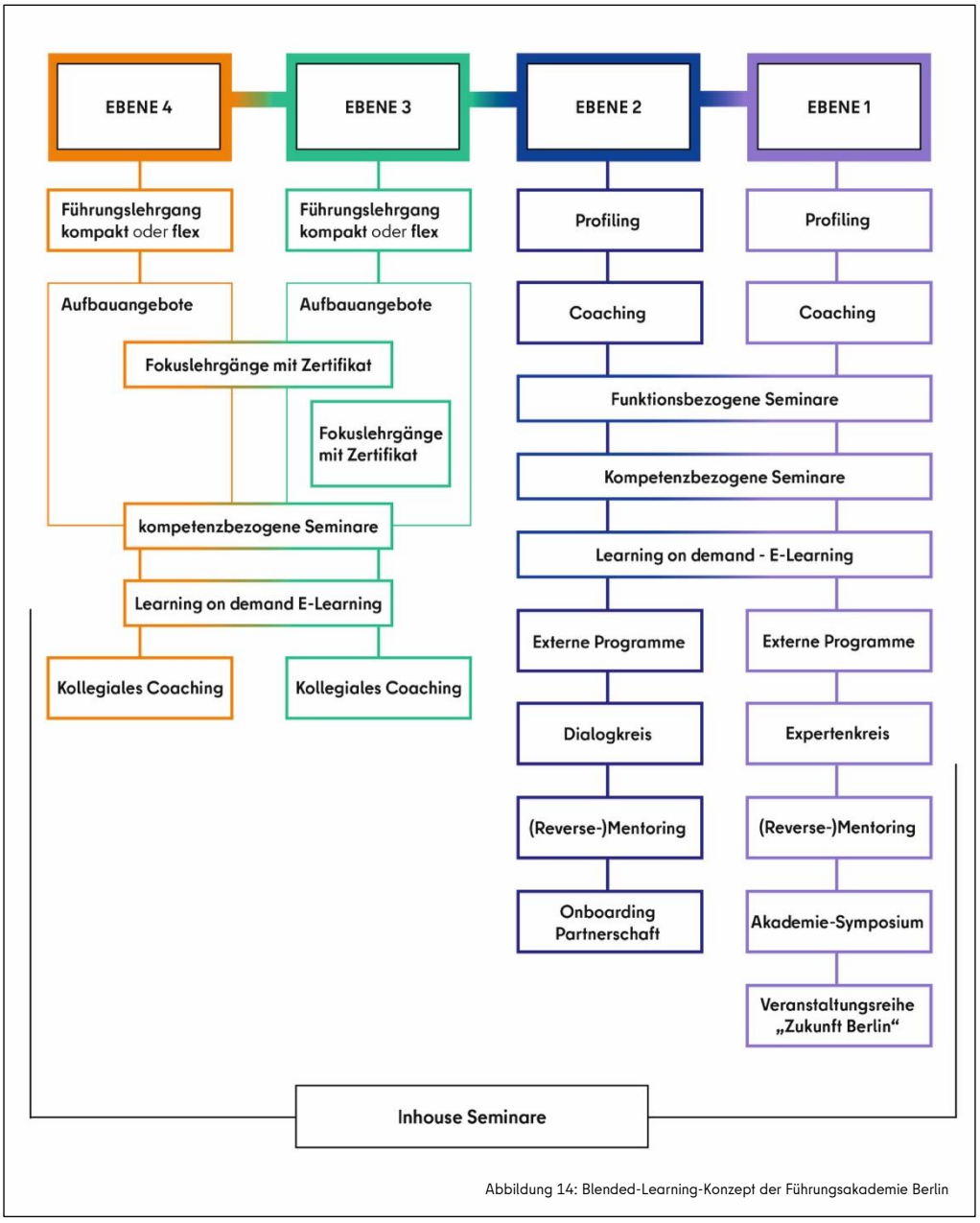


Abbildung 14: Blended-Learning-Konzept der Führungsakademie Berlin

Für Führungsnachwuchskräfte werden an der **VAk spezielle Führungsnachwuchs-Schulungsreihen** angeboten.

Das **Programm der Führungsakademie und VAk** ist folgendem Link zu entnehmen:

www.berlin.de/vak/fuehrungsakademie/

www.berlin.de/vak/lernen-und-qualifizieren/beschaeftigte-des-landes-berlin/programmangebote/

Neben diesem regulären Fortbildungsangebot wird den Führungs(nachwuchs)kräften des Bezirksamtes Neukölln von Berlin auch die Teilnahme an internen Blended-Learning- und E-Learning-Formaten rund um die Themen Führung und Arbeit 4.0 angeboten:

- Gemeinsame Teilnahme der Führungskräfte einer Abteilung, eines Amtes oder einer Organisationseinheit am **Leadership Program Public Sector** (LPPS) zu den Themen Erhöhung der Selbststeuerung, Agilität, Ambidextrie sowie virtuelle, transformationale und intergenerationale Führung. Das Programm ist als Blended-Learning-Prozess mit entsprechenden Modulen, begleitendem Führungskräftecoaching und praxisorientierten Verknüpfungen (Hausaufgaben) angelegt. Die strategische Steuerung des Prozesses erfolgt durch regelmäßige Reflexionsrunden mit Berater*innen des Fürstenberg Institutes. Nach der Evaluation erfolgt die Begegnung des starken Führungsteams mit den Mitarbeitenden in einer gemeinsamen Strategieveranstaltung. Einzelne Ämter und Organisationsbereiche haben diese Qualifizierungsreihe mit ihren FK bereits erfolgreich durchlaufen, ein Großteil der Leitungskräfte konnte diese aufgrund der Pandemie jedoch noch nicht beenden oder starten. Anträge für die gemeinsame Teilnahme der Führungskräfte einer Abteilung, eines Amtes oder einer Organisationseinheit werden beim HR-Businesspartnerbereich (HR-B) im Steuerungsdienst eingereicht.
- Bei **Veränderungs- und Transformationsprozessen** kommt es häufig zu Verlustängsten, Konflikten und Widerständen. Hierzu bedarf es häufig der Begleitung und Beratung der Führungskräfte und des Teams im Change durch Expert*innen. Anträge für Teamentwicklungs- und Changemanagementmaßnahmen werden beim HR-Businesspartnerbereich (HR-B) im Steuerungsdienst eingereicht.
- Das **gesundheitsbewusste Führen** wurde bislang als Präsenzveranstaltung durch den Bereich Gesundheitsmanagement (PE) beim Steuerungsdienst angeboten. Hierzu wird die Konzeption eines zusätzlichen digitalen Formats erwogen.
- **Verschiedene E-Learning-Formate** wie Videoaufzeichnungen von Webinaren des Fürstenberg Institutes oder anderer externer und interner Dozent*innen, wie z. B. Datenschutz, Unterweisung im Arbeitsschutz für Führungskräfte, Mobbing, Führung auf Distanz (Teilmodul aus „Gesund in der Telearbeit “) u. a. wurden bereits angeboten, weitere sind in Auftrag gegeben. Derzeit wird im Rahmen des Kompetenzmanagements eine hauseigene **„E-Learning-Plattform“** (on demand) mit der Sammlung sämtlicher bereits existierender oder noch kommender digitaler Formate zur virtuellen und Diversity gerechten Führung aufgebaut, die Führungs(nachwuchs)kräfte nutzen können.

Weitere Informationen zum **Leadership Program Public Sector** finden Sie unter dem Link:
www.fuerstenberg-institut.de/

Den Link zur E-Learning-Schulung **„Gesund in der Telearbeit“** mit dem Modul **„Führung auf Distanz“** finden Sie unter:
homeoffice.fuerstenberg-elearning.de/bezirksamt-neukoelln
Passwort: BA-NK_210630FI

Den Link zur hauseigenen **„E-Learning-Plattform“** finden Sie **HIER**.

Führungskräfte haben zudem die Möglichkeit, bis zu Einführung einer landesweiten Standardlösung mit Software für die Durchführung und Auswertung **regelmäßiger anonymer Führungskräftefeedbacks** ein einmaliges und professionell begleitetes Führungskräftefeedback in der eigenen Arbeitsgruppe beim HR-Businesspartnerbereich (HR-B) im Steuerungsdienst zu beantragen.

7.2.6 Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und externe Beschäftigtenberatung

„Sei gut zu dir, denn wir brauchen dich.“ Unter diesem Motto bietet das Bezirksamt Neukölln von Berlin seinen Beschäftigten viel Unterstützung beim Erhalt der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit an. Seit 2007 gibt es ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), welches in den vergangenen Jahren mehrfach ausgezeichnet wurde und die Führungskräfte, Mitarbeiter*innen für Gesundheitsthemen sensibilisiert bzw. zu einer gesunden Lebensführung animiert. Dies beinhaltet unter anderem regelmäßige Angebote gesundheitsfördernder **Maßnahmen wie**

- **wechselnde Kursangebote:** Krav Maga (Selbstverteidigungstechnik), Pilates, Rückenfit, Yoga, Aroha, Faszien Release,
- **mobile Massage und Triggerpunkt-Behandlung,**
- jährlich abwechselnd einen **Gesundheitstag** bzw. eine **Gesundheitswoche,**
- jährliche Teilnahme mit mehreren Laufteams bei der Berliner Wasserbetriebe fünf x fünf km **Team-Staffel,**
- **punktuelle Angebote:** Aktionen „Treppe statt Fahrstuhl“, Impfschutz („Denk’ an den Impfschutz“), Pendeln mit dem Fahrrad („Mit dem Rad zur Arbeit“) und die bundesweite Aktion **„STADTRADELN“,**
- **Information der Beschäftigten** über Gesundheitsaktionen von Krankenkassen oder anderen Akteuren,
- kostenvergünstigende **Kooperationen mit Fitnessstudios,**
- **gesunde Ernährung** wird durch das vielfältige und ausgewogene Angebot der Kantine als auch bei Veranstaltungen des Gesundheitsmanagements angeboten sowie
- **mobile Laien-Defibrillatoren.**

Für die Nutzung von gesundheitsfördernden Maßnahmen wird allen Beschäftigten bis zu **1 Stunde Dienstbefreiung pro Woche** gewährt. Das Angebot des behördlichen Gesundheitsmanagements wird

stetig weitereinwickelt. Während der Pandemie sind einige der genannten Angebote nur eingeschränkt oder nicht wahrnehmbar. Mit Besserung oder Beendigung der pandemischen Lage sollen diese aber fortgeführt werden.

Dieses klassische Gesundheitsmanagement durch Sport und Fitness ist eng verzahnt mit **Maßnahmen zur Personalentwicklung** und zum **Arbeitsschutz**. Hierzu wurde ein Konzept zum betrieblichen Gesundheitsmanagement entwickelt, dessen Schwerpunkt es ist, die Gesundheitskompetenz aller Beschäftigten zu stärken. Hierzu zählen Veranstaltungen zum Thema **gesundheitsbewusstes Führen** und **teamentwickelnde Angebote** aber auch **Aspekte eines altersgerechten BGM, Erweiterung der Grenzziehungskompetenz** und **nachhaltiger Resilienz-Aufbau**. Auch digitale Angebote und Möglichkeiten werden hier hinzugezogen. Langfristiges Ziel ist die Implementierung eines ganzheitlich orientierten **Feel-Good-Managements** durch eine*n zentralen Gesundheitskoordinator*in.

Im Bereich des **Arbeitsschutzes** wird neben den umfangreichen, gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen insbesondere der psychischen Belastung in der **Gefährdungsbeurteilung** sowie dem **Betrieblichen Eingliederungsmanagement** (BEM) eine besondere Bedeutung beigemessen. In enger Abstimmung mit dem Katastrophenschutz wurden **sicherheitsfördernde Maßnahmen**, wie z. B. Wachschutz und direkter Polizeinotruf an allen Telefonen umgesetzt. Derzeit wird an der Ausweitung dieser Maßnahmen in Form eines Sicherheitskonzeptes gearbeitet.

Um die Beschäftigten bei der Bewältigung der hohen Belastungen, gestiegenen Anforderungen und Konfliktlagen sowohl im dienstlichen als auch im privaten Kontext zu unterstützen, wird seit 2010 im Rahmen eines **Employee-Assistance-Programs (EAP)** eine kostenfreie, **externe und anonyme Mitarbeiter*innenberatung** beim Fürstenberg Institut angeboten. Neben der Stressbewältigung bietet diese ein breites Spektrum an Leistungen:

- **psychologische Beratung:** Beratung bei emotionalen und persönlichen Problemen; die Beraterinnen und Berater können bei der Auswahl und der Terminfindung bei einer Therapeutin oder einem Therapeuten helfen,
- **Beratung in allgemeinen Sachfragen und Lebenslagen:** Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Schwierigkeiten bei der Wohnungssuche etc.,
- **Beratung bei arbeitsbezogenen Fragen:** Umgang mit Stress, Zeit- und Selbstmanagement, betriebsinterne Konflikte etc.,
- **Suchtberatung**,
- **Schuldner- und Insolvenzberatung,**
- Unterstützung von Führungskräften und Beschäftigten: Beratung im **Umgang mit auffälligen oder psychisch kranken Mitarbeiter*innen** sowie
- Angebot von regelmäßigen **Supervisionen** in den Teams.

Die zahlreichen Auszeichnungen, die das Bezirksamt Neukölln von Berlin für sein Gesundheitsmanagement erhalten hat und die überproportional hohe Nutzungsrate der gesundheitsfördernden Maßnahmen sprechen für sich. Im Ergebnis erreicht das Bezirksamt Neukölln von Berlin regelmäßig **Spitzenwerte** bei der Gesundheitsquote in der vergleichenden Gesundheitsstatistik der Berliner Behörden.

Weitergehende Informationen **zum BGM, BEM und Arbeitsschutz** finden Sie **HIER.**

7.2.7 Breitenqualifizierung

Neben der systematischen Führungskräftequalifizierung ist die **bedarfsgerechte Qualifizierung und Weiterbildung** der Mitarbeiter*innen ein Schlüsselinstrument des Kompetenzmanagments. Erforderliche und wünschenswerte Qualifizierungen sind zielgerichtet und systematisch im **Jahresgespräch** durch die unmittelbare Führungskraft festzulegen (Soll/Ist-Vergleich). Im Ergebnis ist durch Abgleich der vorhandenen und im Anforderungsprofil festgelegten Kompetenzen eine verbindliche Qualifizierungsplanung festzulegen. Bei umfassender Nachfrage einzelner Themenbereiche werden diese Bedarfe durch die Personalentwicklung - Bereich Aus- und Fortbildung (PE) gebündelt und von dort entsprechende **Inhouseveranstaltungen** organisiert.

Darüber hinaus bleibt es jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter freigestellt, sich innerhalb und außerhalb des Dienstes **in eigener Initiative fort- und weiterzubilden**.

Das Angebot der Dienststelle reicht von individuellen bis gruppenbezogenen **außer- und innerhäusigen Qualifizierungsmaßnahmen und Seminaren** durch:

- die **Verwaltungsakademie Berlin**,
- das **Institut für Verwaltungsmanagement bzw. die Führungskräfteakademie Berlin**,
- externe Fortbildungsträger,
- das interne Fortbildungszentrum im Hause.

Die regelmäßigen Angebote des **internen Fortbildungszentrums** (IFZ) erfolgen ergänzend und nachrangig zu denen der vorstehend genannten Fortbildungsträger. Ziel des internen Fortbildungszentrums ist es, Schulungsbedarfe, die nicht oder in nicht ausreichendem Maße durch die landesweiten Fortbildungsträger gedeckt werden können, durch interne Angebote zu sichern. Dies betrifft im Wesentlichen Schulungen für Berufseinsteiger*innen, Trainees, Quereinsteigende, Führungskräfte oder Mitarbeitende zu speziellen Themenstellungen. Dabei handelt es sich um interne Basis-, fach- und führungsspezifische Fortbildungen bzw. Informationsveranstaltungen. Dazu gehört auch die Begrüßungsveranstaltung als Teil des Onboarding-Prozesses für alle Neuen.

Das Fundament des weiterentwickelten IFZ bilden dabei nicht nur externe, sondern insbesondere interne Dozierende, also Beschäftigte des Bezirksamtes, welche ihr umfassendes Fachwissen weitergeben wollen. Beschäftigten, welche sich als **Dozent*in** zur Verfügung stellen, haben die Möglichkeit, sich hierfür erforderliche didaktische und methodische Kenntnisse anzueignen. Alle Dozierenden sind in einem **internen Netzwerk** organisiert, wo die Möglichkeit zum laufenden Austausch und der kollegialen Beratung besteht. Die Durchführung der Veranstaltungen sowie deren Vor- und Nachbereitung sind Dienstzeit. Zusätzlich wird der Aufwand finanziell entschädigt.

Umfang und Art der Angebote sind aktuell stark von den personellen, finanziellen und räumlichen Ressourcen, aber insbesondere von der Pandemie abhängig. Daraus folgend sind Präsenzveranstaltungen derzeit nur eingeschränkt möglich und es wurden die digitalen Angebote über Videokonferenzen kurzfristig ausgebaut. Derzeit wird im Rahmen des Kompetenzmanagements eine hauseigene **„E-Learning-Plattform“** (on demand) mit der Sammlung sämtlicher bereits existierender oder noch kommender digitaler Formate aufgebaut, die nicht nur Führungs(nachwuchs)kräften, sondern allen Mitarbeitenden zugänglich sein soll. Hierzu wird auch auf die Ausführungen in Unterkapitel 7.2.5 verwiesen. Ziel ist es, hier ein Standardangebot zum Selbstlernen insbesondere für stark nachgefragte

- **fachliche Grundlagen** (z. B. GGO und Aufbau der Berliner Verwaltung sowie Grundlagenwissen in den Bereichen Verwaltungsrecht, Haushaltsrecht, Beteiligungsrechte, Arbeitsrecht, Beamtenrecht, Datenschutz u. a.),
- **Gesundheitsthemen** (z. B. Stärkung der Resilienz und Schutz vor Entgrenzung u. a.) und
- **Führungsthemen** (z. B. Mobbing, Führung auf Distanz und von diversen Teams, gesundheitsbewusstes Führen u. a.) bereitzustellen.

Die sich stetig erweiternden Angebote werden entsprechend den dabei ermittelten Bedarfslagen angepasst und durch die/den Fortbildungsbeauftragte*n evaluiert. Unsere hauseigene **„E-Learning-Plattform“** finden Sie **HIER.**

Die Teilnahme an den kosten- und zeitintensiven **Aufstiegs- und Verwaltungslehrgängen als auch herausgehobenen internen und externen Qualifikationsmaßnahmen** wie

- **Basisqualifizierung I und II, Verwaltungsgrundlehrgang, VL I und II bei der Verwaltungsakademie**,
- **Aufstiegs- und Qualifizierungslehrgänge für Beamten*innen aller Laufbahnfachrichtungen**,
- Führungskolleg Speyer und landesweites Leadership,
- berufsqualifizierende Bachelor- und Masterstudiengänge,
- gleichwertig anerkannte externe Verwaltungslehrgänge sowie
- sonstige herausgehobene Qualifizierungsmaßnahmen,

die einerseits ein berufliches Fortkommen des Einzelnen ermöglichen, aber maßgeblich von der Allgemeinheit getragen werden, sind eine **besondere Auszeichnung** für den einzelnen Beschäftigten. Deshalb setzt die von der Dienststelle finanziell und/oder organisatorisch (Dienstbefreiung, Arbeitsumverteilung, Vertretung durch andere) geförderte Maßnahme ein **besonderes Leistungsniveau** und die Bereitschaft voraus, sich auch außerhalb der regulären Dienstzeit mit Hausaufgaben und Prüfungsvorbereitungen zu befassen. Zur Aufrechterhaltung des Dienstbetriebes als auch durch die externen Begrenzungen der Platzzahlen ist die Teilnehmer*innenzahl insbesondere bei Verwaltungs- und Aufstiegslehrgängen pro Amt bzw. Organisationseinheit, die gleichzeitig an diesen Maßnahmen teilnehmen, jedoch begrenzt. Die Entscheidung über eine Meldung und Förderung trifft der/die Bezirksbürgermeister*in auf Vorschlag der Dezernent*innen und der Steuerungsdienstleitung.

Entscheidungskriterien der Dienststelle sind u. a.:

- dienstliches Interesse,
- Aufrechterhaltung des Dienstbetriebes,
- Personalentwicklungsperspektiven im Hause,
- Erfüllen der haushaltsrechtlichen Voraussetzungen,
- Antrag bzw. Motivationsschreiben der Bewerber*innen,
- Erfüllen der formalen Voraussetzungen der Bewerber*innen für die begehrte Maßnahme,
- eine stetig herausragende fachliche und außerfachliche Leistungskomponente (mindestens gut/B in den Beurteilungen der letzten drei bis vier Jahre),
- Bestehen von Eignungstests oder weiterer Auswahlverfahren, soweit für die Maßnahme erforderlich (z. B. Testergebnisse der VAk, Entscheidungen der landesweiten Auswahlkommission u. a.),
- sonstige Kriterien.

Die oben genannten Entscheidungskriterien gelten auch für Anträge auf finanzielle Förderung externer Qualifizierungsmaßnahmen. Bei Bewilligung ist hier eine Bindungsvereinbarung der/des Beschäftigten

an das Bezirksamt Neukölln von Berlin obligatorisch, deren Dauer von der Höhe der Förderung abhängig ist. Näheres hierzu wird künftig in einem Konzept zur Förderung externer Qualifikationen festgelegt. Die Entscheidung kann von einer individuellen Personalentwicklungsplanung auch im Ergebnis eines Potenzialanalyseverfahrens abhängig gemacht werden.

Für alle Lehrgänge der VAk werden auf den angegebenen Seiten umfangreiche Informationen und erklärende Übersichten bereitgestellt.

7.2.8 Diversity-Management

In unserer heutigen Arbeitswelt sind aufgrund des demografischen und gesellschaftlichen Wandels die Arbeitsgruppen und Teams zunehmend divers zusammengesetzt. **„Diversität“** (Diversity) bedeutet in diesem Zusammenhang Heterogenität bzw. Vielfalt. Zur Klassifikation der zahlreichen Facetten von Diversität werden in der Literatur **verschiedene Dimensionen** genannt. Die bekannteste Unterteilung ist die **sichtbare Dimension** mit **demografischen Diversitätsmerkmalen** (z. B. Alter, Geschlecht, Kultur, Rasse, Ethnie und Nationalität) und **weniger sichtbare Dimension mit organisationalen** (z. B. Zugehörigkeitsdauer, hierarchische Position, Abteilung), **qualifikationsspezifischen** (z. B. Ausbildung, Studium) und **kognitiven Diversitätsmerkmalen** (z. B. Einstellungen, Wissen, Werte, Glauben). Unabhängig von Definition und Klassifizierung muss das Diversitätsverständnis, wenn es erfolgreich umgesetzt bzw. eingeführt wird, möglichst **ganzheitlich gedacht** werden.

Seit dem 16. Juli 2021 ist das Gesetzes zur Förderung der Partizipation in der Migrationsgesellschaft des Landes Berlin (Partizipationsgesetz - PartMigG) in Kraft und das PartIntG außer Kraft. In einer vielfältigen Stadt wie Berlin gehören **Diversity-Kompetenz** und **Migrationsgesellschaftliche Kompetenz** (löst die Interkulturelle Kompetenz ab) zu den Schlüsselkompetenzen der Landesverwaltung. Sie tragen dazu bei, Verwaltungshandeln besser an die Bedürfnisse der Bürger*innen anpassen zu können und mit Vielfalt unter den Beschäftigten kompetent umzugehen. Gleichzeitig sind diese Kompetenzen zentrale Voraussetzungen, um die Leitprinzipien gemäß § 11 (1) LADG und § 5 (1) PartMigG umsetzen zu können. Entsprechend müssen diese Kompetenzen auch im Anforderungsprofil der dienstlichen Beurteilungen enthalten sein. Das dazu vom Senat erlassene Rundschreiben SenFin IV Nr. 74/2021 samt Anlagen erlässt dazu Vorgaben und regelt deren Ausgestaltung.

Das im August 2019 vom Senat beschlossene **Diversity-Leitbild** „Weltoffenes Berlin - chancengerechte Verwaltung“, spiegelt das Selbstverständnis der Verwaltung in Bezug auf Vielfalt nach außen und innen wider. Es dient zur Orientierung für eine offene, wertschätzende und diskriminierungssensible Verwaltungskultur, die durch ihre Führungskräfte gefördert werden soll. Kernstück des **Diversity-Landesprogrammes** ist ein Maßnahmenpaket zur Förderung der Vielfalt im Personalmanagement. Wichtige Schlüsselkompetenzen wie die Diversity-Kompetenz und Migrationsgesellschaftliche Kompetenz sollen u. a. regelmäßig durch entsprechende Personalmarketingmaßnahmen und Fortbildungen an der Verwaltungsakademie (VAk) und soweit möglich auch intern im Hause geschult werden.

Im Bezirksamt Neukölln von Berlin wird die individuelle Verschiedenheit des Personals jeglicher Dimension als wertvolle Ressource verstanden. Das Neuköllner Diversitätsmanagement ist in diesem Sinne ganzheitlich ausgerichtet und spricht mit **seiner Personalmarketingkampagne „#Typisch Neukölln“** diverse Personen- und Berufsgruppen an. Erste Erfolge zeigen sich durch die **Erhöhung des Migrationsanteils bei jungen Nachwuchskräften**, der **Reduzierung des Altersdurchschnittes**, aber auch durch die Auszeichnung mit dem Berliner Inklusionspreis im Jahre 2020 für vorbildliche Beschäftigung und

Ausbildung von Menschen mit Schwerbehinderung. Weitere wichtige Maßnahmen sind u. a. ergänzende interne und externe Informationsveranstaltungen, individuelle Beratungsangebote, Coaching, Teamentwicklungsworkshops und Konfliktmoderation.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der **Generationenwechsel**. Eine enge und gute Zusammenarbeit zwischen jungen Nachwuchskräften und den erfahrenen und lebensälteren Kolleg*innen ist Voraussetzung dafür, dass dieser gelingt. Gegenseitige Akzeptanz, Wertschätzung und Bereitschaft, Wissen und Erfahrungen weiterzugeben und anzunehmen, sind eine wichtige Voraussetzung dafür, dass beide Seiten im gegenseitigen Austausch voneinander profitieren können. Das Fürstenberg Institut bietet in diesem Kontext kostenlose, vertrauliche und individuelle Beratung, Coachings und Konfliktmoderationen oder kostenpflichtige Workshops bzw. Teambildungsmaßnahmen an. Letztere werden über die Fortbildungsbeauftragte bzw. den Fortbildungsbeauftragten in der Personalentwicklung (PE) beantragt.

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin aktualisiert zudem alle 2 Jahre den **Frauenförderplan** und stellt sich durch Analyse der vorliegenden Zahlen und der daraus abgeleiteten Maßnahmen zur Beseitigung von bestehenden Unterrepräsentanzen in den jeweiligen Berufsgruppen. Die Frauenvertreterin wird an der Fortschreibung und Anpassung des Frauenförderplanes gem. § 4 Abs. 4 LGG beteiligt.

Den aktuellen **Frauenförderplan** finden Sie **HIER.**

7.2.9 Diskriminierungsschutz

Neben der Diversity-Strategie des Senats, welche die Wertschätzung und Förderung von Vielfalt der Beschäftigten in den Berliner Behörden zum Ziel hat, ist der gesetzliche und behördliche Diskriminierungsschutz eine wichtige Säule des Diversity-Managements. Dieser ergibt sich zunächst aus verschiedenen zu beachtenden Vorschriften wie insbesondere **Art. 3 GG, Art. 10 VvB, AGG, Gesetze der Schwerbehinderten nach SGB IX, LADG, Partizipationsgesetz – PartMigG, LGG** und **Personalvertretungsgesetz** (PersVG). Erste Anlaufstelle bei Benachteiligung, Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung ist nach § 13 AGG die organisatorisch im Steuerungsdienst angesiedelte **Beschwerdestelle** in der Dienststelle.

Die Dienstvereinbarung zur **Prävention und zum Umgang mit Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung** finden Sie **HIER.**

7.3 Ausstiegsphase

7.3.1 Wissensmanagement

Das bezirkliche Wissensmanagement ist unter dem Dach des Steuerungsdienstes im Bereich HR-Businesspartner (HR-B) angegliedert. Auch das Wissensmanagement beschäftigt sich mit den Megatrends des demografischen und werteorientierten Wandels sowie der Wissensvernetzung in einer agilen Arbeitswelt. Vor dem Hintergrund der Generationenvielfalt, Aufgabenverdichtung und wandelnden Anforderungen, trägt das Wissensmanagement dafür Sorge, dass **Fach- und Erfahrungswissen** in den vielfältigen Bereichen des Bezirksamtes bewahrt und nutzbar gestaltet wird: dies geschieht in Teams, individuell von Person zu Person oder für Stellvertretungen gleichermaßen. Schwerpunkte des Anstoßes eines Wissenstransfers bilden zum einen planmäßig ausscheidende Mitarbeitende (Ruhestand), zum anderen die Fluktuation von Personal.

Für den Wissenstransfer werden im Bezirksamt Neukölln folgende **Maßnahmen** angeboten:

- Stellendoppelbesetzung,
- Seniorcoaching,
- Dialogbegleitung,
- Maßnahmen für den Wissenstransfer im Team,
- Inhouse-Schulungen/Workshops rund um das Thema Wissensmanagement.

Die Durchführung einer solchen Maßnahme stellt ein Zeichen der Wertschätzung dar und soll dementsprechend von den Führungskräften an die Beschäftigten kommuniziert werden – schließlich ist das Wissen der Mitarbeiter*innen eine der essentiellsten immateriellen Ressourcen des Bezirksamtes. Es bildet das Standbein für die Funktionsfähigkeit der Bereiche. Umso wichtiger ist es, dass durch Wissensteilung und Transparenz Synergien genutzt werden und die Verwaltung zukunftsfähig bleibt. Begleitet werden die Maßnahmen Stellendoppelbesetzung und Seniorcoaching durch die **Dialogbegleiter*innen**. Diese stammen abteilungsübergreifend aus den verschiedensten Bereichen des Bezirksamtes und helfen, den Wissenstransferprozess effizient zu strukturieren. Sie sorgen für die sukzessive Implementierung geeigneter **Instrumente des Wissenstransfers**: genannt seien beispielhaft übersichtliche Wissenslandkarten, vertiefende Stellenkompasse, Wissenstransferpläne, Listen mit anzusprechenden Kolleg*innen sowie die Aufstellung offener Vorgänge. Die Führungskräfte sind dazu angehalten, die dafür notwendigen Zeitressourcen zur Verfügung zu stellen – insbesondere für die Wissensgeber*innen. Diese seit 01.05.2015 für das Land Berlin existierenden Maßnahmen sind längst im Bezirksamt Neukölln fest etabliert, werden fortwährend ausgebaut und dem stetigen Wandel angepasst. Im Durchschnitt betragen die von der SenFin finanzierten Stellendoppelbesetzungen in Neukölln allein knapp 700.000 Euro jährlich.

Alle **Informationen und Vordrucke zum Wissensmanagement** finden Sie **HIER.**

Unter diesem Link sind ebenfalls spezielle Angebote für Führungskräfte zu finden. Zukünftig sollen diese erweitert werden. Weiterhin wurde ein regelmäßig erscheinender **Newsletter** zum Wissensmanagement ins Leben gerufen, in dem z. B. Erfahrungsberichte sowie Tipps & Tricks aus der Neuköllner Praxis geteilt werden. Ziel ist es, einen abteilungsübergreifenden Wissens- und Erfahrungsaustausch zu fördern und diese Vernetzung zu stärken.

Weitergehende **Informationen zum Newsletter Wissensmanagement** finden Sie **HIER.**

Zukünftig beschäftigt sich das Wissensmanagement intensiver mit den Fragen, wie wir mit der Vermehrung von Wissen umgehen und welche Punkte beim Wissenstransfer von Führungskräften mit Personalverantwortung besondere Berücksichtigung finden müssen. Ziel ist es, die Beschäftigten für die Relevanz der Wissensweitergabe zu sensibilisieren und auch losgelöst von konkreten Instrumenten eine **„Kultur des Wissenstransfers“** zu implementieren, nachhaltig weiterzuentwickeln und zu verstetigen – denn gemeinsam erreichen wir mehr!

7.3.2 Retention-Management

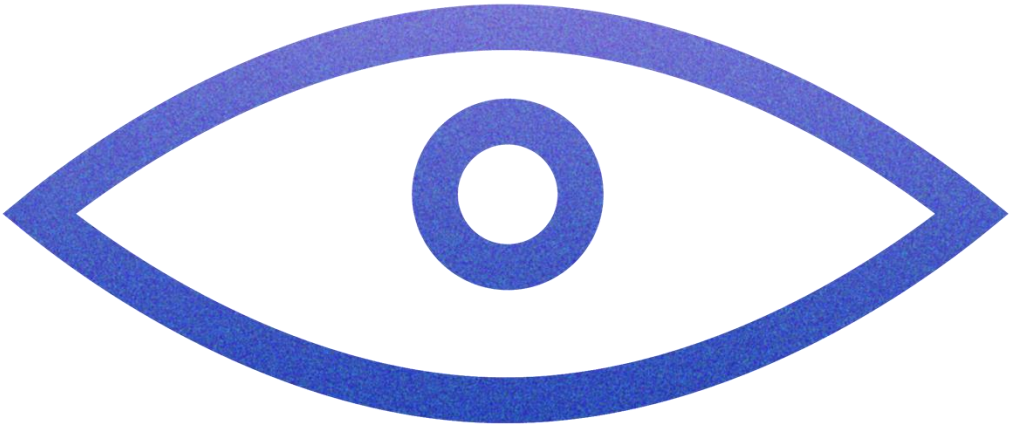
Unter dem Schlagwort Retention-Management verbirgt sich alles rund um das Thema **Mitarbeiter*innenbindung** – eine der wichtigsten Säulen, um den Dienstbetrieb im Bezirksamt nicht nur aufrecht zu erhalten, sondern für die Mitarbeitenden als positives Erlebnis zu gestalten. Das Ziel ist, dass sich jede*r Beschäftigte mit dem Bezirksamt Neukölln als Arbeitgeber identifiziert, gerne den Dienst antritt und stolz auf die Zusammenarbeit im Team und deren Schnittstellen ist. WIR – die Mitarbeitenden – machen das Bezirksamt aus und jeder von uns prägt es – unabhängig davon, ob es im kleinen oder großen Rahmen geschieht. Die strategisch ausgerichtete Mitarbeiter*innenbindung des Bezirksamtes Neukölln umfasst demzufolge alle Mitarbeitenden unabhängig von der Hierarchieebene: sowohl das Stammpersonal als auch das neu gewonnene Personal. Die Zahnräder der vorangegangen beschriebenen Punkte und Maßnahmen greifen hier ineinander und sollen in eine emotionale Bindung münden, die beim Onboarding beginnt, sich über die gesamte Karriere eines Beschäftigten erstreckt und formal mit dem Austritt endet. Im Idealfall bleibt das „Wir"-Gefühl sogar darüber hinaus bestehen.

Insbesondere in Zeiten des Fachkräfteengpasses und hybriden Arbeitens ist es umso wichtiger, die Bindung zu den Kolleg*innen zu pflegen und zu stärken und die eigenen digitalen, fachlichen Kompetenzen sowie Soft Skills auszubauen. Die Mitarbeitenden werden hierbei bedarfsgerecht unterstützt. Denn jede*r einzelne Beschäftigte gestaltet die Arbeitsatmosphäre, die Leistungsergebnisse und die Kommunikation untereinander im Bezirksamt mit.

Fakt ist, dass es bisher **nicht in jedem Team idealtypisch** läuft. Dies gilt es zu ändern. Jede*r ist gefragt: Führungskräfte sowie Mitarbeitende ohne Führungsfunktion gleichermaßen! Klar ist auch, dass dies nicht von heute auf morgen geschieht, sondern Schritt für Schritt. Dazu braucht es einer **positiven Fehlerkultur** und ein **ehrliches Feedback,** insbesondere da, wo etwas im Argen ist. Alle Beschäftigten und auch Ausscheidende sind aufgerufen, sich hierzu direkt an ihre Führungskräfte oder vertrauensvoll an die Steuerungsdienstleitung zu wenden. Auch über Karrierenetzwerke und Arbeitgeberbewertungsportale werden kritische Bewertungen dankbar entgegengenommen und analysiert. Nur durch regelmäßige Selbstreflektion und einen authentischen Blick, positiv wie kritisch, kann sich eine Organisation weiterentwickeln. Genau das wollen wir!!

7.3.3 Vorbereitung auf den Ausstieg

Die reguläre und vorzeitige Ausstiegsphase (z. B. Resturlaub, Überstunden, Krankheit etc.) ist durch das behördliche Personalmanagement rechtzeitig zu planen und vorzubereiten. Dazu führt die Führungskraft **18 Monate vor dem geplanten Ausstieg** (vorzeitig oder regulär) mit den betroffenen Kolleg*innen ein Gespräch, um die notwendigen Maßnahmen für eine Nachbesetzung und den Wissenstransfer, wie z. B. die Erstellung einer aktuellen BAK, Bewertung, Beantragung der Mittel und Planung des Wissenstransfers, rechtzeitige Ausschreibung und Einstellung im Zusammenhang mit dem Ausstieg zu erörtern und sofern erforderlich, über die nächsten Vorgesetzten an die Büroleitung der betroffenen Abteilung zur weiteren Veranlassung weiterzuleiten. Bei allen Fragen rund um den Ausstieg ist die jeweilige Büroleitung, der Personalservice und der Wissensmanagementbereich (HR-B) im Steuerungsdienst als auch die externe Beratung im Fürstenberg Institut geeignete Anlaufstelle für die Betroffenen.



Controlling

Schlussbestimmungen

HAUPTSTADT MACHEN

Bezirksamt Neukölln

8 Controlling

Die Verantwortung der Fortschreibung der abteilungs- bzw. bereichsspezifischen Personalbedarfsplanungen liegt bei den jeweiligen Amts- und Büroleitungen. Die Evaluation und Anpassung dieser Leitlinien erfolgt **alle 2 Jahre** durch das **behördliche zentrale Personalmanagement** beim Steuerungsdienst.

9 Schlussbestimmungen

9.1 Rechtlicher Rahmen

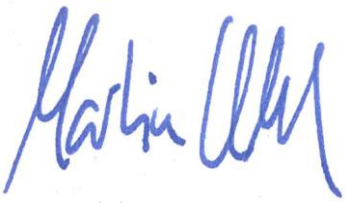
Bestehende Gesetze, Verordnungen und landesweite Rahmenbedingungen bleiben von diesen Regelungen ebenso unberührt wie bestehende Beteiligungs-, Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte nach dem Personalvertretungsgesetz, dem Landesgleichstellungs-gesetz und dem SGB IX.

9.2 Anlagen

Die fortgeschriebene 7-jährige ämter- und berufsgruppenspezifische Altersfluktuationsanalyse (Jahre 2022-2029) des Bezirksamtes Neukölln von Berlin ist Bestandteil dieser Leitlinien (Anlage 1).

9.3 Inkrafttreten

Diese Leitlinien sind seit dem Tage der Unterzeichnung in Kraft.



Januar 2022 gez. Bezirksbürgermeister Martin Hikel

Quellenverzeichnis

Agentur Jungesherz (2019): Personalmarketing im öffentlichen Dienst. Online: https://www.agentur-jungesherz.de/blog/personalmarketing-im öffentlichen Dienst/- Abrufdatum: 02.11.2021.

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2017): Einwohnerinnen und Einwohner im Land Berlin am 30. Juni 2017. Online: https:// www.statistik-berlin-brandenburg.de%2Fpublikationen%2Fstat_berichte%2F2018%2Fsb_a01-05-00_2017h02_be.pdf&usg=AOvVaw09Srdx0RX1aCsQhpmsQ6D0 - Abrufdatum: 11.02.2021.

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2021): Statistischer Bericht. A I 5 – hj 2/20. Einwohnerinnen und Einwohner im Land Berlin am 31. Dezember 2020. Online: https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/publikationen/stat_berichte/2021/SB_A01-05-00_2020h02_BE.pdf - Abrufdatum: 14.02.2021.

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2017): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030 – letzte Aktualisierung März 2017. Online: http://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.html - Abrufdatum 07.09.2021

Senatsverwaltung für Finanzen (2019): Führungskräftebestand im unmittelbaren Landesdienst Berlin. Berichtstag: 01.06.2019. Online: http://b-intern.de/themen/personalmanagement/personalentwicklung/ - Abrufdatum: 24.09.2021

Senatsverwaltung für Finanzen (2020): Personalpolitisches Aktionsprogramm 2020/21, Abgeordnetenhaus von Berlin, Bericht zum Stichtag 30.06.2020; Drucksache Nr. 18/2400 (A.14), interne Unterlage, Berlin.

Senatsverwaltung für Finanzen (2021): Landesweiter Personalthemen: Themen und Erfolge der Jahre 2017 bis 2021, Präsentation, interne Unterlage, Berlin.

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales; Beauftragter des Senats für Integration und Migration (2019): Evaluation des Gesetzes zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin (PartIntG). Abschlussbericht Februar 2019. Online: https://www.berlin.de/sen/ias/presse/pressemitteilungen/2019/pressemitteilung.797317.php - Abrufdatum: 12.02.2021.

Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen (2019): Fluktuation im unmittelbaren Landesdienst Berlin. Berichtsjahr 2019. Online: http://b-intern.de/wb/statistikstelle-personal/auswertungsergebnisse/fluktuation/jaehrlich/artikel.908478.php - Abrufdatum: 24.09.2021.

Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen (2021): Personalbestand des unmittelbaren Landesdienstes Berlin Berichtsjahr 2021. Online: http://b-intern.de/wb/statistikstelle-personal/auswertungsergebnisse/personalbestand/berichte-zum-personalbestand-459027.php - Abrufdatum 20.09.2021

Anlagen

Beschäftigtenstruktur (Stand 01.01.223)

Personalbedarfsplanung 2022-2029

HAUPTSTADT MACHEN

Bezirksamt Neukölln

Beschäftigtenstruktur des Bezirksamtes Neukölln

Stand: 01.01.2022

Personalbereich (Abteilung)	**Personalteilbereiche** (Amt)	**Anzahl Beschäftigte**	**Durchschnitts-alter**
Geschäftsbereich Bildung, Kultur und Sport	Politischer Ber	1	61,0
	LuV/SE-Leiter	1	57,0
	GB 2	11	39,5
	Bibliothek	57	42,2
	GartArbSchule	4	53,8
	Kultur	27	41,4
	Musikschule	35	49,0
	Schulen	115	50,9
	Sportförderung	33	47,7
	Volkshochschule	23	47,6
		307	**47,3**
Geschäftsbereich Bezirksbürgermeister	Politischer Ber	1	35,0
	LuV/SE-Leiter	4	54,0
	GB 1	7	40,3
	Ausbildung	122	25,7
	Besch.-Vertret.	6	53,8
	Bürgerdienste	71	41,9
	BVV	2	39,5
	GGSt. BSO	7	41,9
	Rechtsamt	9	45,1
	SE Finanzen	26	43,1
	SE FM	144	44,4
	SE Personal	46	39,7
	Standesamt	38	49,0
	Steuerungs-D.	12	41,6
	Verw. d. BezBm	30	40,4
	Wirt.förderung	6	43,2
	Wohnungswesen	43	44,2
		574	**39,8**
Geschäftsbereich Jugend und Gesundheit	Politischer Ber	1	49,0
	LuV/SE-Leiter	1	64,0
	GB 6	34	47,7
	Allg. Förd.v.M.	74	43,7
	Familien.-Hilfe	256	42,7
	Gesundheitsamt	227	44,4
	Jugendamt	17	52,1
	Kindertagesbetr	35	46,2
	UvSt.	44	43,6
		689	**44,1**

Geschäftsbereich Ordnung	Politischer Ber	1	36,0
	LuV/SE-Leiter	1	42,0
	AOD	52	44,6
	Ordnungsamt	61	41,0
		115	**42,6**
Geschäftsbereich Soziales	Politischer Ber	1	48,0
	LuV/SE-Leiter	1	65,0
	Amt f. Soziales	172	44,8
	Jobcenter	121	51,5
		295	**47,6**
Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Umwelt und Verkehr	Politischer Ber	1	42,0
	LuV/SE-Leiter	3	61,0
	GB 4	23	49,3
	Ausb Grünfläche	2	35,5
	Bau/Wohnaufs.	28	46,4
	Stadtentw.	49	46,2
	Straßen/Grün	155	46,0
	Umw/Naturschutz	28	41,3
	Vermessung	23	46,2
		312	**46**
		2292	**44,1**

Personalbedarfsplanung des Bezirksamtes Neukölln 2022

Personalbereich (Abteilung)	**Personalteilbereiche** (Amt)	**ADT Untergruppen**	
Geschäftsbereich Bildung, Kultur und Sport	Schul- und Sportamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	2 x E1 1 x E5 1 x E6
		Büchereiwesen	1 x A10
		Schuldienst (allgemeinbildend, berufsb.)	1 x E10
Geschäftsbereich Bezirksbürgermeister	Finanzservice	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A9S 1 x E8 0,8 x E9
	Amt für Bürgerdienste	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A10 1 x A8 2 x E3 1 x E6 2 x E8
Geschäftsbereich Jugend und Gesundheit	GB Jug/Ges	Humanmedizin	1 x E9A
	Gesundheitsamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E15 1 x E3 2 x E5
		Medizinalhilfsdienst, med.-techn. Dienst	0,9 x E5 1 x E9a
		Zahnmedizin	1 x E14
	Jugendamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A11 1 x A12 1 x A13S 1 x E5
		Jugendpflege	1 x A10 1 x A11 1 x S8B 1 x S14
Geschäftsbereich Ordnung	Ordnungsamt/AOD	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E6 1 x E9A
		Tiermedizin	1 x A15
Geschäftsbereich Soziales	Sozialamt	Pflegedienste	1 x KR6
Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Umwelt und Verkehr	Straßen und Grünflächen	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	0.5 x A10 1 x E9A
		Bautechnik (Gartenbau)	1 x E11
		Bautechnik (Ingenieurbau, Tiefbau)	1 x E11 1 x E8
		Garten-/Friedhofs-/Forstpflege, Kremat.	1 x E3
	Stadtentwicklungsamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A12
		Bautechnik (Ingenieurbau, Tiefbau)	1,8 x E11
		Vermessung	1 x E12

Personalbedarfsplanung des Bezirksamtes Neukölln 2023/1

Personalbereich (Abteilung)	**Personalteilbereiche** (Amt)	**ADT Untergruppen**	
Geschäftsbereich Bildung, Kultur und Sport	GB BiKuSpo	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E11
	Politischer Bereich	Allg. Verw. (BezV): BezBm, BezSt	1 x B4
	Schul- und Sportamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	2 x E5 3 x E6 0,7 x E9B 1 x E9A
		Garten-/Friedhofs-/Forstpflege, Kremat.	1 x E3
		Gebäude-/Materialwirtsch., Vervielfältig	1 x E5
		Techn. Tätigkeit (außer Bau/Vermessung)	1 x E9A
Geschäftsbereich Bezirksbürgermeister	Besch.-Vertret.	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x S8B
	SE FM	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	0,8 x E11 1 x E12
	Steuerungsdienst/Personalservice	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A15 1 x A9S
	Amt für Bürgerdienste	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A10 1 x A11 1 x A8 1 x E11 0,5 x E5 0,8 x E6 0,5 x E8 1 x E9B
Geschäftsbereich Jugend und Gesundheit	GB Jug/Ges	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A12 0,7 x A7
	Gesundheitsamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E3 1 x E8
		Humanmedizin	1 x E14 1,3 x E15
		Jugendpflege	1 x A10 0,5 x A11 0,9 x A12
		Medizinalhilfsdienst, med.-techn. Dienst	1 x E9A
	Jugendamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	0,7 x E9B
		Erziehungsdienst	0,9 x E9A
		Jugendpflege	2 x A10 3 x A11 1 x S8B 0,5 x S11B

Personalbedarfsplanung des Bezirksamtes Neukölln 2023/2

Geschäftsbereich Ordnung	Ordnungsamt/AOD	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	0,8 x E9B 3 x E9A
Geschäftsbereich Soziales	Sozialamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	2 x A11 1 x A12 0,5 x A9S
		Sozialwesen	0,9 x S12
Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Umwelt und Verkehr	Straßen und Grünflächen	Bautechnik (Gartenbau)	1 x A16
		Garten-/Friedhofs-/Forstpflege, Kremat.	2 x E3 2 x E4
		Grünpfl., Fischerei-, Forstwesen, Umwelt	0,8 x E9A
	Stadtentwicklungsamt	Techn. Tätigkeit (außer Bau/Vermessung)	1 x E9A

Personalbedarfsplanung des Bezirksamtes Neukölln 2024/1

Personalbereich (Abteilung)	**Personalteilbereiche** (Amt)	**ADT Untergruppen**	
Geschäftsbereich Bildung, Kultur und Sport	Schul- und Sportamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E4 3 x E5 1,8 x E6
		Büchereiwesen	0,9 x E6
		Gebäude-/Materialwirtsch., Vervielfältig	2 x E5
		Schuldienst (allgemeinbildend, berufsb.)	1 x E10 0,9 x E11
Geschäftsbereich Bezirksbürgermeister	Finanzservice	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E11
	SE FM	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A10 1 x E8
		Bautechnik (Hochbau)	1 x A9S 1 x E12
	Steuerungsdienst/Personalservice	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E12
	Amt für Bürgerdienste	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E4 2,8 x E8 0,5 x E9A 1 x E6 1 x E9A
Geschäftsbereich Jugend und Gesundheit	GB Jug/Ges	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A13S
	Gesundheitsamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E3 1 x E5
		Medizinalhilfsdienst, med.-techn. Dienst	2,4 x E9A
	Jugendamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	2 x A10 1 x A7 1 x E13Ü 2 x E5
		Jugendpflege	1 x A11 1 x S12 2 x S8B 2,8 x S14
		Sozialwesen	1 x A10
Geschäftsbereich Ordnung	Ordnungsamt/AOD	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E9B 0,5 x KR7

Personalbedarfsplanung des Bezirksamtes Neukölln 2024/2

Geschäftsbereich Soziales	Sozialamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E10 0,5 x E9B
Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Umwelt und Verkehr	Straßen und Grünflächen	Bautechnik (Gartenbau)	1 x E10 1 x E13 1 x E9A
		Bautechnik (Ingenieurbau, Tiefbau)	1 x E11
		Garten-/Friedhofs-/Forstpflege, Kremat.	1 x E5
		Metallbe-/-verarbeitung/Kfz-Wartung	1 x E7
	Stadtentwicklungsamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A8
		Bautechnik (Ingenieurbau, Tiefbau)	0,5 x A10
		Vermessung	1 x A11 0,5 x A12
	GB Umwelt/Natur	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A11
	Politischer Bereich	Allg. Verw. (BezV): BezBm, BezSt	1 x B4
	Umwelt/Naturschutz	Techn. Tätigkeit (außer Bau/Vermessung)	1 x E9A

Personalbedarfsplanung des Bezirksamtes Neukölln 2025/1

Personalbereich (Abteilung)	**Personalteilbereiche** (Amt)	**ADT Untergruppen**	
Geschäftsbereich Bildung, Kultur und Sport	Schul- und Sportamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A11 1 x A13S 1 x E1 1 x E4 4 x E5 1 x E6 1 x E8 1 x E9B
		Büchereiwesen	1 x A11 0,5 A9 1 x E6
		Sportanlagenbetrieb	1 x E4 1 x E5
Geschäftsbereich Bezirksbürgermeister	Besch.-Vertret.	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E5
	Rechtsamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A13S
	SE FM	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E11
		Bautätigkeiten (außer an Stromanlagen)	1 x E6
		Bautechnik (Hochbau)	1 x E11
	Steuerungsdienst/Personalservice	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A10 1 x A11 1 x A9S
	Verw. d. BezBM	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E9B
	Amt für Bürgerdienste	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A10 1 x E3 0,8 x E6 1 x E8 0,9 x E10
Geschäftsbereich Jugend und Gesundheit	Gesundheitsamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1,8 x E5
		Humanmedizin	1 x E15Ü
		Jugendpflege	1 x A10
		Medizinalhilfsdienst, med.-techn. Dienst	0,75 x E9A
	Jugendamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A10 1 x E6 1 x E9B 0,7 x E9A
		Erziehungsdienst	0,5 x S8B
		Jugendpflege	2 x A10 1 x A11
		Sozialwesen	1 x E11

Personalbedarfsplanung des Bezirksamtes Neukölln
2025/2

Geschäftsbereich Ordnung	Ordnungsamt/AOD	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	0,8 x A10 0,8 x E5 1 x E9B 2 x E9A
Geschäftsbereich Soziales	Sozialamt		1 x E9B
		Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	2 x A10 1 x A11 1 x A9S 0,9 x E5 2,5 x E9B
Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Umwelt und Verkehr	Straßen und Grünflächen	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	0,75 x A11
		Bautechnik (Gartenbau)	1 x E10
		Garten-/Friedhofs-/Forstpflege, Kremat.	1 x E3 1 x E5 1 x E7
		Metallbe-/-verarbeitung/Kfz-Wartung	1 x E8
	Stadtentwicklungsamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A10
		Bautechnik (Ingenieurbau, Tiefbau)	1 x E12
		Techn. Tätigkeit (außer Bau/Vermessung)	1 x AT1
	Umwelt/Naturschutz	Techn. Tätigkeit (außer Bau/Vermessung)	1 x E11

Personalbedarfsplanung des Bezirksamtes Neukölln 2026

Personalbereich (Abteilung)	**Personalteilbereiche** (Amt)	**ADT Untergruppen**	
Geschäftsbereich Bildung, Kultur und Sport	Schul- und Sportamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A11 1 x E11 2 x E5 1 x E6
		Büchereiwesen	1 x A10
		Sportanlagenbetrieb	2 x E5
Geschäftsbereich Bezirksbürgermeister	Besch.-Vertret.	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A10
	Finanzservice	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A9S
	SE FM	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E3
		Bautechnik (Hochbau)	2 x E11 1 x E12
		Bautechnik (Ingenieurbau, Tiefbau)	0,8 x A11
	Amt für Bürgerdienste	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A10 1 x A13S 2 x E3 1 x E6 1 x E8 1 x E9B
Geschäftsbereich Jugend und Gesundheit	GB Jug/Ges	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E6
	Gesundheitsamt	Humanmedizin	0,5 x KR8
		Medizinalhilfsdienst, med.-techn. Dienst	1,8 x E5 3,5 x E9A
	Jugendamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A10 1 x E11
		Erziehungsdienst	1 x S8B
		Jugendpflege	2 x A12 1 x E5 1 x S12 1 x S8B
Geschäftsbereich Ordnung	Ordnungsamt/AOD	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E5
		Humanmedizin	0,6 x A8
Geschäftsbereich Soziales	Sozialamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A12 1 x E5 4 x E9B
		Sozialwesen	1 x S12
Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Umwelt und Verkehr	Straßen und Grünflächen	Garten-/Friedhofs-/Forstpflege, Kremat.	1 x E5 1 x E6
		Grünpfl., Fischerei-, Forstwesen, Umwelt	0,8 x E9A
	Stadtentwicklungsamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	0,5 x E6
		Bautechnik (Gartenbau)	1 x A11
		Vermessung	0,5 x E8
		Weitere Tätigkeiten	1 x E5

Personalbedarfsplanung des Bezirksamtes Neukölln 2027/1

Personalbereich (Abteilung)	**Personalteilbereiche** (Amt)	**ADT Untergruppen**	
Geschäftsbereich Bildung, Kultur und Sport	Schul- und Sportamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A14 1 x A9S 2 x E11 1 x E4 2 x E5 3 x E6 0,5 x SCHWB-01
		Büchereiwesen	0,8 x A9 0,8 x E6
		Garten-/Friedhofs-/Forstpflege, Kremat.	1 x E3
		Schuldienst (allgemeinbildend, berufsb.)	1 x E9B
		Volkshochschuldienst	2 x E9B
		Küchentätigkeiten	1 x E3
Geschäftsbereich Bezirksbürgermeister	SE FM	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E12 1 x E9A
		Bautechnik (Hochbau)	1 x A11 2 x E11
	Steuerungsdienst/Personalservice	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A9S
	Amt für Bürgerdienste	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A10 0,8 x A9S 1 x E10 1x E3 1 x E6 1,5 x E8 0,8 x A7
Geschäftsbereich Jugend und Gesundheit	GB Jug/Ges	Allg. Verw. (BezV): BezBm, BezSt	0,8 x A13S
		Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	0,9 x A9S 1 x E9B
		Jugendpflege	1 x A13S
	Gesundheitsamt		1 x S14
		Jugendpflege	1 x A10
	Jugendamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	0,9 x A11 0,9 x A12 1 x A7 0,9 x E5 1 x E6
		Erziehungsdienst	0,8 x S8B
		Jugendpflege	0,9 x A12 1,9 x A13S 0,8 x E14 1,8 x S8B 1 x S14 0,8 x S17 1 x S15

Personalbedarfsplanung des Bezirksamtes Neukölln
2027/2

Geschäftsbereich Ordnung	Ordnungsamt/AOD	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E9A
Geschäftsbereich Soziales	Sozialamt		1 x E9B
		Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	2 x A10 1 x A11 1 x A12 1 x A14 2 x E10 1 x E6
		Sozialwesen	1 x S12
Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Umwelt und Verkehr	Straßen und Grünflächen		1 x E5
		Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A11 1 x E6
		Bautechnik (Ingenieurbau, Tiefbau)	1 x A12 1 x E11 1 x E9A
		Garten-/Friedhofs-/Forstpflege, Kremat.	1 x E7
		Grünpfl., Fischerei-, Forstwesen, Umwelt	1 x E9A
	Stadtentwicklungsamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	0,8 x E11 1 x E5
		Bautechnik (Ingenieurbau, Tiefbau)	3 x E11 0,9 x E12
		Vermessung	1 x E8
	Umwelt/Naturschutz	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A11

Personalbedarfsplanung des Bezirksamtes Neukölln 2028/1

Personalbereich (Abteilung)	**Personalteilbereiche** (Amt)	**ADT Untergruppen**	
Geschäftsbereich Bildung, Kultur und Sport	Schul- und Sportamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E11 3 x E5 1,9 x E6
		Büchereiwesen	1 x A9 0,8 x E9B
		Schuldienst (allgemeinbildend, berufsb.)	1 x E10 1 x E15
		Sportanlagenbetrieb	1 x E4
	GB BiSchuKulSpo	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A12
Geschäftsbereich Bezirksbürgermeister	SE FM	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A8 1,8 x E3 1 x E6 1 x E7 1 x E9B 1 x AT1
		Bautechnik (Hochbau)	1 x E11
		Techn. Tätigkeit (außer Bau/Vermessung)	1 x E11
	Finanzservice	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A12
	Steuerungsdienst/Personalservice	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A14 1 x E9B
	Verw. d. BezBM	Allg. Verw. (BezV): BezBm, BezSt	1 x A12
		Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	0,5 x E6 1 x E9B 1 x E9A
	Amt für Bürgerdienste	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	2 x A10 1,8 x E6 1 x A12
Geschäftsbereich Jugend und Gesundheit	GB Jug/Ges	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E8
	Gesundheitsamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E5 1 x E9A
		Jugendpflege	0,8 x A10
		Medizinalhilfsdienst, med.-techn. Dienst	1 x E8 0,5 x E9A
	Jugendamt		1 x S14
		Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1,2 x A10 2,8 x A11 1 x A8 1 x E5
		Erziehungsdienst	0,8 x S8B
		Jugendpflege	2 x A10 2 x A12

Personalbedarfsplanung des Bezirksamtes Neukölln
2028/2

Geschäftsbereich Ordnung	Ordnungsamt/AOD	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E6
Geschäftsbereich Soziales	Sozialamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	2 x A10 1 x A12 1 x A8 2 x E9B
		Sozialwesen	1 x A9
Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Umwelt und Verkehr	Straßen und Grünflächen	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E6
		Bautechnik (Ingenieurbau, Tiefbau)	1 x E11
		Garten-/Friedhofs-/Forstpflege, Kremat.	2 x E3 1,8 x E6 1 x E7
		Grünpfl., Fischerei-, Forstwesen, Umwelt	1,5 E9A
		Techn. Tätigkeit (außer Bau/Vermessung)	1 x E3
	Stadtentwicklungsamt	Bautechnik (Ingenieurbau, Tiefbau)	1 x A11 2 x E11
	Umwelt/Naturschutz	Techn. Tätigkeit (außer Bau/Vermessung)	1 x E9A

Personalbedarfsplanung des Bezirksamtes Neukölln 2029/1

Personalbereich (Abteilung)	**Personalteilbereiche** (Amt)	**ADT Untergruppen**	
Geschäftsbereich Bildung, Kultur und Sport	Schul- und Sportamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x E11 1 x E5 2 x E6 0,5 x SCHWB-01
		Schuldienst (allgemeinbildend, berufsb.)	1 x E11
		Sportanlagenbetrieb	4 x E4 1 x E6
		Küchentätigkeiten	0,5 x E3
Geschäftsbereich Bezirksbürgermeister	SE FM	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A11 0,9 x E12
		Personen-/Materialtransport	1 x E3
	Finanzservice	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A9Z
	Rechtsamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	2 x A12
	Steuerungsdienst/Personalservice	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A12 1 x B2
	Amt für Bürgerdienste	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A11 1 x E3 1 x E6 1,6 x E8 1 x E9B 1,5 x E9A 0,5 x A7
Geschäftsbereich Jugend und Gesundheit	GB Jug/Ges	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A11
	Gesundheitsamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	2 x E3
		Humanmedizin	1 x E14
		Jugendpflege	1 x A11
	Jugendamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	0,9 x A11 1 x E11 2 x E9B 0,8 x A9Z
		Jugendpflege	2 x A11 1 x A13S 1 x S12
Geschäftsbereich Ordnung	Ordnungsamt/AOD	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A9S 4,8 x E9A

Personalbedarfsplanung des Bezirksamtes Neukölln
2029/2

Geschäftsbereich Soziales	Sozialamt		0,6 x KR7
		Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A11 1 x A12 2 x E9B
		Sozialwesen	1 x S11B
Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Umwelt und Verkehr	Straßen und Grünflächen	Garten-/Friedhofs-/Forstpflege, Kremat.	1 x E4 1 x E5 1 x E6
		Metallbe-/-verarbeitung/Kfz-Wartung	1 x E6
	Stadtentwicklungsamt	Allg. Verw. (BezV): Nichttechn. VerwD	1 x A8
		Bautechnik (Hochbau)	1 x A13S
		Bautechnik (Ingenieurbau, Tiefbau)	2 x E11 1 x E12
		Vermessung	0,9 x E9A
		Weitere Tätigkeiten	1 x E5
	Umwelt/Naturschutz	Techn. Tätigkeit (außer Bau/Vermessung)	1 x E11

ZUKUNFT GESTALTEN im Bezirksamt Neukölln.

#typischneukölln

Bezirksamt Neukölln | BERLIN

Bezirksamt Neukölln von Berlin
Geschäftsbereich Bezirksbürgermeister
Steuerungsdienst

Karl-Marx-Str. 83, 12043 Berlin

Stand: 01/22
© Bezirksamt Neukölln von Berlin