

# **PERSONALENTWICKLUNGS- PROGRAMM 2030 (PEP 2030)**

Herausforderungen, Vorhaben und Roadmap

**BERLIN**



Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort.....</b>	<b>3</b>
<b>I. Ausgangslage.....</b>	<b>4</b>
<b>II. Erfolge und bereits eingeleitete Maßnahmen.....</b>	<b>5</b>
<b>III. Kurzfristig umzusetzende Maßnahmen.....</b>	<b>7</b>
a) Innovation von Recruiting und Onboarding.....	7
b) Besoldung und Vergütung.....	8
c) Modernisierung von rechtlichen Rahmenbedingungen der Personalentwicklung.....	9
d) Systematisierung von Qualifizierung und Kompetenzaufbau.....	10
e) Zusammenwirken von Digitalisierung und Personalentwicklung.....	11
f) Revitalisierung des Beschäftigtenwohnens.....	12
<b>IV. Implementierung einer strategischen Personalentwicklungspolitik.....</b>	<b>13</b>

## Vorwort

Berlin zieht Menschen an. Berlin wächst. Gleichzeitig verändert sich die Lebens- und Arbeitswirklichkeit dynamisch. Die Herausforderungen des demographischen Wandels werden zunehmend spürbar. Das fordert nicht nur, aber auch den öffentlichen Dienst.

Die Entwicklung des Personalbestands und eine gleichzeitig steigende Aufgabenlast bringen die Berliner Verwaltung an Grenzen der Leistungsfähigkeit. Es geht jetzt darum, im Rahmen einer strategischen Personalentwicklung und -bedarfsplanung Weichen für die Zukunft zu stellen, um auch 2030 noch handlungsfähig zu sein. Die Berliner Verwaltung verfügt über hervorragende Möglichkeiten, ein noch attraktiverer und moderner Arbeitgeber zu werden. Diese Möglichkeiten zu nutzen, dabei an bestehende Projekte anzuknüpfen und neue Meilensteine einer zukunftsorientierten Personalpolitik für den öffentlichen Dienst zu entwickeln, ist Ziel und Anliegen des Senats. So werden wir langfristig die Leistungsfähigkeit der Berliner Verwaltung sichern.

**„Strategische Personalplanung bedeutet einerseits Selbstverständlichkeiten der Vergangenheit zu hinterfragen und gleichzeitig mutig Entscheidungen für die Zukunft zu treffen, die bei allen Veränderungen durch die dominierenden Megatrends vor allem nachhaltig und verantwortungsvoll die Ressource Personal im Blick behält“** (Prof. Dr. Jutta Rump, Institut für Beschäftigung und Employability (IBE), im Auftaktdialog zu den Planungen des Senats im Juni 2023).

**„Digitalisierung und Personalentwicklung müssen in der Verwaltung als Einheit gedacht und gelebt werden. Dabei gilt es auch, digitale Renditen für die Beschäftigten zu heben und Entlastung für die Verwaltung zu bewirken. Dieses Ziel sollte stärker in den Blick genommen werden“** (Prof. Dr. Sabine Kuhlmann, Universität Potsdam, im Auftaktdialog zu den Planungen des Senats im Juni 2023).

**„Es braucht einen ganzheitlichen strategischen Ansatz, um die vielfältigen Herausforderungen beim Erhalt der Leistungsfähigkeit der Berliner Verwaltung zu adressieren und ein kontinuierliches Monitoring, um die Effektivität der Maßnahmen zu erheben und zu verbessern. Die Maßnahmen müssen sich an ihrer Wirksamkeit messen lassen.“** (Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid, Hertie School, im Auftaktdialog zu den Planungen des Senats im Mai 2023)

# I. Ausgangslage

Der gesellschaftliche und demografische Wandel, der daraus resultierende Fach- und Arbeitskräftemangel, zunehmender Wettbewerbsdruck bei gleichzeitig zunehmend komplexen Anforderungen und Aufgaben limitieren die Möglichkeiten, in den kommenden Jahren ausreichend qualifiziertes Personal für die Berliner Verwaltung zu gewinnen.

Der Anteil der Beschäftigten, die bis 2030 in den Ruhestand gehen, wird deutlich steigen, wie Vorausberechnungen im Personalbestandsbericht 2022 der Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen zeigen. Schon heute wird eine wachsende Zahl offener Stellen nicht mehr zeitnah adäquat besetzt. Wertvolles Erfahrungswissen droht verloren zu gehen, und das Leistungsportfolio der Verwaltung muss mit dem bestehenden Personal kompensiert werden. Diese Belastung wiederum wird absehbar auch Einfluss auf die Gesundheitsquote haben.

Es ist außerdem keine Selbstverständlichkeit mehr, dass sich die für die Verwaltung neu gewonnenen Beschäftigten dauerhaft an den Arbeitgeber Land Berlin binden. Heutige und künftige Bewerbende erwarten sinnstiftende und interdisziplinäre Tätigkeiten, Unterstützung bei der individuellen Personalentwicklung, Angebote zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung, gelebte Diversität und eine partizipative Führungskultur. Das gleiche gilt zunehmend auch für die Beschäftigten im Bestand. Vorhandenes Personal zu halten ist insofern heute wie in Zukunft eine der Personalgewinnung gleichwertige Herausforderung.

Dies erfordert auf vielen Ebenen eine höhere Flexibilität, beispielsweise auch in den Rahmenbedingungen des Dienst- und Tarifrechts.

Die zahlreichen, ganz unterschiedlichen Aufgabengebiete in der Berliner Verwaltung, die Sicherheit und Verlässlichkeit des Arbeitgebers Berlin und die große gesellschaftliche Bedeutung der Tätigkeiten sind einerseits wichtige Faktoren der Attraktivität Berlins als Arbeitgeber.

Engpässe in den verschiedenen Leistungszentren und eine ansteigende Personalfluktuation konterkarieren andererseits dieses Asset im Personalmarketing. Die jährlichen Austritte von über 1000 unbefristet Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst im Alter zwischen 30 und 40 Jahren sind dafür ein alarmierendes Zeichen. Hinzu kommt eine stagnierende Zahl an Bewerbenden auf ausgeschriebene Stellen. Besonders deutlich wird dies im Ausbildungsbereich. Nach einer Abfrage der Senatsverwaltung für Finanzen im 1. Quartal

2023 bei den Ausbildungsdienststellen sank die Quote der im Jahr 2022 ausgeschriebenen Ausbildungsplätze, die aufgrund der Bewerberlage besetzt werden konnten, auf 87%.

Traditionelle Arbeitsabläufe und Arbeitsmethoden sowie der noch zu geringe Digitalisierungsgrad der Verwaltung sind die größten Herausforderungen für das Vorhaben der Reform und Modernisierung der Berliner Verwaltung. Dringend erforderlich sind sowohl die Stärkung der Fähigkeiten und Kompetenzen unserer Beschäftigten, prozess- und projektorientierte Lösungen zu erarbeiten, als auch eine schnellere digitale Transformation.

Die Berufsbilder im öffentlichen Dienst werden sich zunehmend wandeln. Das gilt vor allem im Bereich der unmittelbaren Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger. Auch dies fordert eine neue Expertise der Berliner Verwaltung bei der Personalgewinnung und -entwicklung.

Die Berliner Verwaltung befindet sich aufgrund ihrer unmittelbaren Nachbarschaft zu anderen Arbeitgebern der öffentlichen Verwaltung in einer bundesweit einmaligen Konkurrenzsituation. Für unseren Erfolg in einem immer schärferen Wettbewerb um das Personal der Zukunft wird es entscheidend ankommen auf unsere Kreativität, Flexibilität und den Mut, jetzt neue Wege zu gehen.

## **II. Erfolgte und bereits eingeleitete Maßnahmen**

Die Senatsverwaltung für Finanzen hat in den vergangenen Jahren bereits zahlreiche Reformvorhaben zur landesweiten Personalentwicklung initiiert und gemeinsam mit den Dienststellen des Landes Berlin erfolgreich umgesetzt. Weitere Maßnahmen sind bereits eingeleitet, die in den Berichten zur Personalpolitik, den Personalmanagementberichten, statistischen Berichten und im Engpassberufebericht 2022 ausführlich dargestellt wurden.

- Die Berliner Verwaltung hat sich bereits zu einem familienfreundlichen Arbeitgeber gewandelt, was zahlreiche Zertifikate und die Nachfrage der Behörden nach dem vor kurzem eingeführten Gütesiegel zeigen.
- Der Stellenbestand der Berliner Verwaltung konnte in den letzten 5 Jahren um über 10.000 auf 126.875 Stellen erhöht werden. Parallel ist die Beschäftigtenzahl des Landes kontinuierlich gestiegen und von 118.410 Beschäftigten in 2018 auf 132.104 Beschäftigte in 2023 gestiegen.

- Gleichzeitig ist das landesweite Personalmarketing neu aufgestellt worden und die Arbeitgebermarke „HAUPTSTADT MACHEN“ mit einem landeseinheitlichen Design sowie zentralen Botschaften neu ausgerichtet worden.
- Die Ausbildungskapazitäten konnten deutlich erhöht werden. Mit der Rahmendienstvereinbarung Ausbildung, der Schaffung einheitlicher Beurteilungsmaßstäbe und Feedbackmöglichkeiten für die Auszubildenden ist eine Qualitätssteigerung in der Ausbildung fokussiert worden.
- Mit dualen Studiengängen in Kooperation mit den Berliner Hochschulen sind erste und nachhaltige Schritte zu Deckung des Fachkräftebedarfs ergriffen worden.
- Gesundheitsmanagement und Wissenstransfer gehören seit Jahren zu den landesweit unterstützten Themenbereichen der Personalentwicklung.
- Die Qualifizierung und Fortbildung der Beschäftigten wird neben den vorhanden fachlichen Bildungseinrichtungen vor allem durch den zentralen Bildungsdienstleister, die Verwaltungsakademie Berlin, geleistet. Die VAK konnte strukturell derart unterstützt werden, dass heute über 40.000 Beschäftigte jährlich ihre Angebote wahrnehmen. Die Systematisierung der Führungskräfteentwicklung mit einem auf die verschiedenen Führungsebenen ausgerichteten Programm wird an der 2019 gegründeten Führungsakademie umgesetzt.
- Flexible Arbeitsformen und mobiles Arbeiten haben sich in der Pandemie stark entwickelt und bewährt. Landesweit werden zeitgemäße Arbeitsformen in den Berliner Behörden mit entsprechenden Rahmendienstvereinbarungen unterstützt und durch neue Raummanagement-Angebote des Berliner Immobilienmanagements (BIM) ergänzt.
- Als wichtiges Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung werden landesweit Mitarbeiterbefragungen in den Behörden unterstützt und in Abstimmung mit den Beschäftigtenvertretungen weiterentwickelt.
- Auch in der Vergütung und Besoldung wurden Maßnahmen getroffen, die der hohen Leistungsbereitschaft der Beschäftigten in der Berliner Verwaltung gerecht werden und die Konkurrenzsituation der Berliner Verwaltung in einem Arbeitnehmermarkt verbessert haben. Gleichzeitig konnten mit der Novellierung der Personalgewinnungs- und Personalbindungsprämie im Jahr 2022 ein besoldungsrechtliches Instrument geschaffen werden, dass für mehr Attraktivität bspw. auch für IT-Fachkräfte beigetragen hat.
- Im Bereich des internen Personalmanagements wurden 2020 neue Wege eingeschlagen, indem ein Projekt zur Einführung eines landeseinheitlichen serviceorientierten

Personalmanagements (SPM) gestartet wurde und mit ersten Teilergebnissen, wie bspw. der elektronischen Personalakte, Kontur annimmt.

- Es wurden Maßnahmen zur Förderung der Diversität im Landesdienst erarbeitet, wie das Diversity-Landesprogramm zur Förderung der Vielfalt in der Verwaltung sowie Regelungen zur Inklusion schwerbehinderter Beschäftigter.

### **III. Kurzfristig umzusetzende Maßnahmen**

Um die Zukunftsfähigkeit der Berliner Verwaltung langfristig zu sichern, wird der neue Senat die bisherige Personalpolitik umfassend weiterentwickeln und so schnell wie möglich an die Anforderungen der kommenden Jahre anpassen. Dazu sollen insbesondere die folgenden Aufgabenfelder in Zusammenarbeit mit allen Beteiligten betrachtet werden:

#### **a) Innovation von Recruiting und Onboarding**

Eine Beschleunigung von Stellenbesetzungsverfahren sowie die gezielte Einarbeitung neu gewonnener Beschäftigter sind Voraussetzungen für den Erhalt der Leistungsfähigkeit der Berliner Verwaltung. Eine Optimierung der Einstellungsverfahren der Verwaltung ist im heutigen Arbeitnehmermarkt zwingend erforderlich und Grundvoraussetzung erfolgreicher Personalgewinnung.

Hierfür wird die Senatsverwaltung für Finanzen im Dialog mit den Personalbereichen in den Bezirken, der Hauptverwaltung und nachgeordneten Behörden den Umgang mit Stellenbesetzungen evaluieren und verbessern.

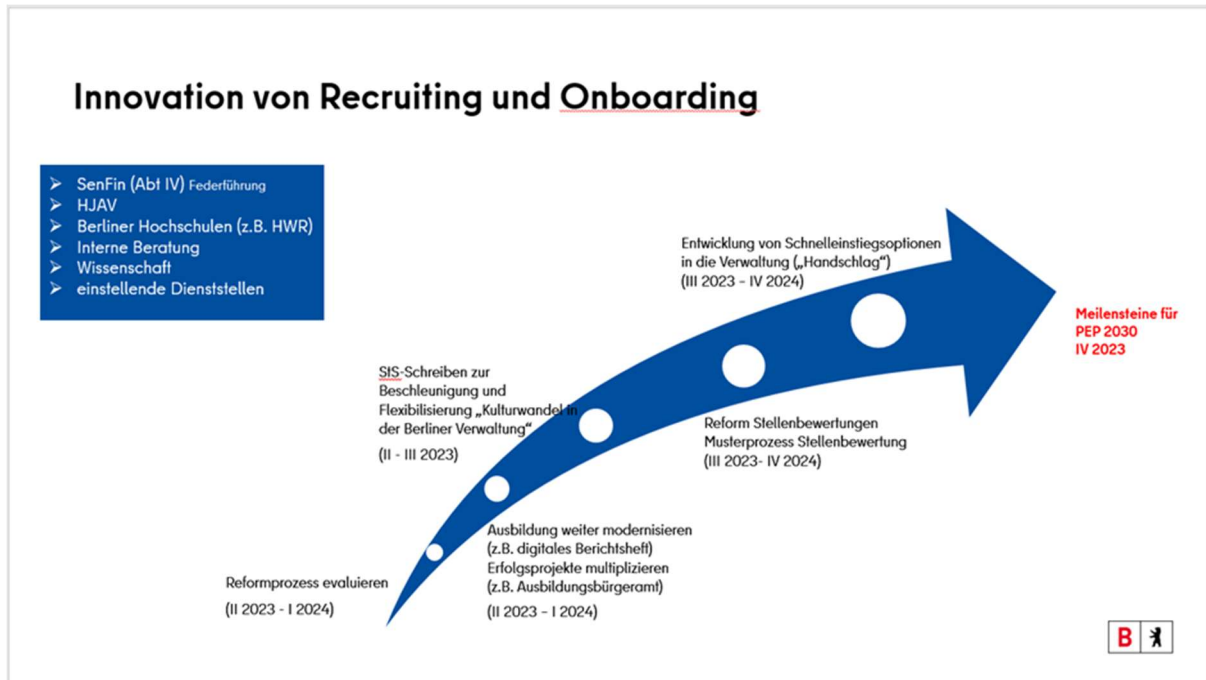
Die Dienststellen sind einerseits angehalten, Stellenausschreibungen aus Sicht der Bewerbende zu denken, schon jetzt bestehende Flexibilitäten zu nutzen und im Umgang mit schon heute vorhandenen Möglichkeiten einen Kulturwandel zu erreichen.

Diese neue Willkommenskultur in der Berliner Verwaltung soll unterstützt werden mit einer Reduzierung der formalen Voraussetzungen für Stellenanzeigen und -besetzungen auf ein notwendiges Minimum. Die Reform hat das Ziel, Verfahren abzukürzen und neues Personal schnell zu binden. Systematische und möglichst landesweit einheitliche Stellenbewertungen sollen den derzeit hohen Verwaltungsaufwand reduziert und effektivere und beschleunigte Stellenbesetzungsverfahren ermöglichen.

Schnelleinstiegsprogramme, die ein unkompliziertes ‚Matching‘ von potentiellen Bewerbenden und vorhandenen Stellenangeboten ermöglichen, werden den bereits

eingeschlagenen Weg eines modernen Personalmarketings unterstützen. Mit dem Ausbau bestehender Einsteigerprogramme sowie der Anpassung dualer Studienangebote wird der Rekrutierung von Personal vor allem in Engpassberufen Rechnung getragen.

Diversity-Maßnahmen werden ausgebaut und unterstützen die Ansprache neuer Zielgruppen und nutzen das vielfältige Potenzial der Berliner Stadtgesellschaft für die Berliner Verwaltung.



## b) Besoldung und Vergütung

Die Beschäftigten der Berliner Verwaltung sichern mit ihrem Engagement nicht nur in Krisenzeiten das Gemeinwohl und die Funktionsfähigkeit Berlins. Als Arbeitgeber muss Berlin diesen Einsatz angemessen honorieren und nach innen und außen Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung setzen. Die Anpassung der R-Besoldung und der Familienzuschläge in Folge der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts ist bereits erfolgt. Vor dem Hintergrund der zu erwartenden Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts werden auch Konsequenzen für die A-Besoldung gezogen. Eine stufenweise Besoldungsanpassung an das Bundesgrundniveau stärkt nicht nur die Attraktivität Berlins im Wettbewerb um neues Personal, sondern bindet auch erfahrene Beschäftigte an ihren Arbeitgeber.

Daher wird die Senatsverwaltung für Finanzen abhängig vom Ausgang der im Herbst anstehenden Tarifverhandlungen der Tarifgemeinschaft der Länder (TdL) einen Stufenplan für die Anpassung der Besoldung an das Bundesgrundniveau vorlegen und unter Einbindung der



entsprechenden Partner so schnell wie möglich umsetzen. Gegenüber der TdL wird das Land Berlin sich verstärkt für eine Flexibilisierung der Gewährung von Zulagen einsetzen, die den besonderen Bedingungen von Ballungsräumen bzw. einer Bundeshauptstadt Rechnung tragen. Das Ziel ist es, die Wettbewerbsnachteile Berlins gegenüber dem Bund nachhaltig zu reduzieren.

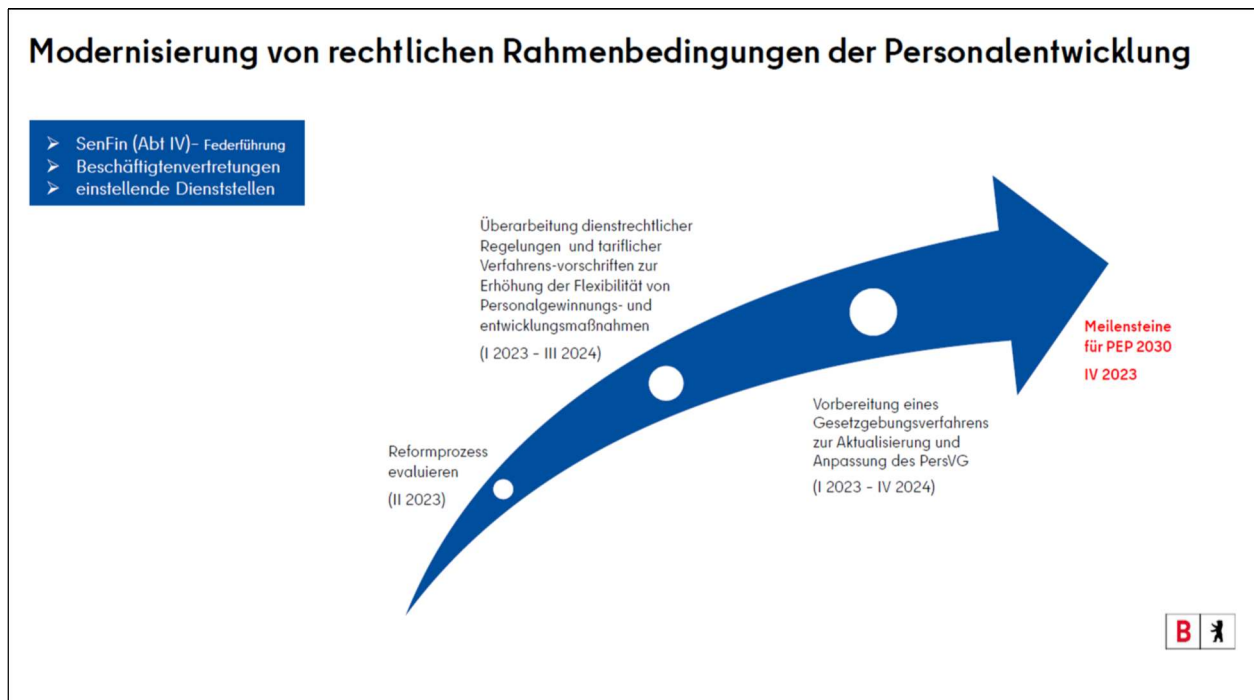


## c) Modernisierung von rechtlichen Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen und einer hohen Zahl ungeplanter Abgänge ist es dringend erforderlich, vorhandenes Personal effektiv und in der jeweils passenden Funktion einzusetzen. Zusätzliche Verwendungsoptionen tragen dabei auch zur Attraktivitätssteigerung von Berufskarrieren im öffentlichen Dienst bei und liegen damit sowohl im Interesse des Arbeitgebers als auch der Beschäftigten.

Hierzu wird die Senatsverwaltung für Finanzen bestehende Hindernisse und verfahrenstechnische Engpässe bei Zugang und Wechsel unterschiedlicher Funktionsebenen reduzieren.

In diesem Zusammenhang sollen im Rahmen der Möglichkeiten des Landesrechts dienst- und tarifrechtliche Regelungen modernisiert und heutigen Verhältnissen angepasst werden.



Die Beschäftigtenvertretungen sind wichtige Partner auf dem Weg der zukunftsfähigen Entwicklung der Berliner Verwaltung und werden bei diesem Projekt eng beteiligt.

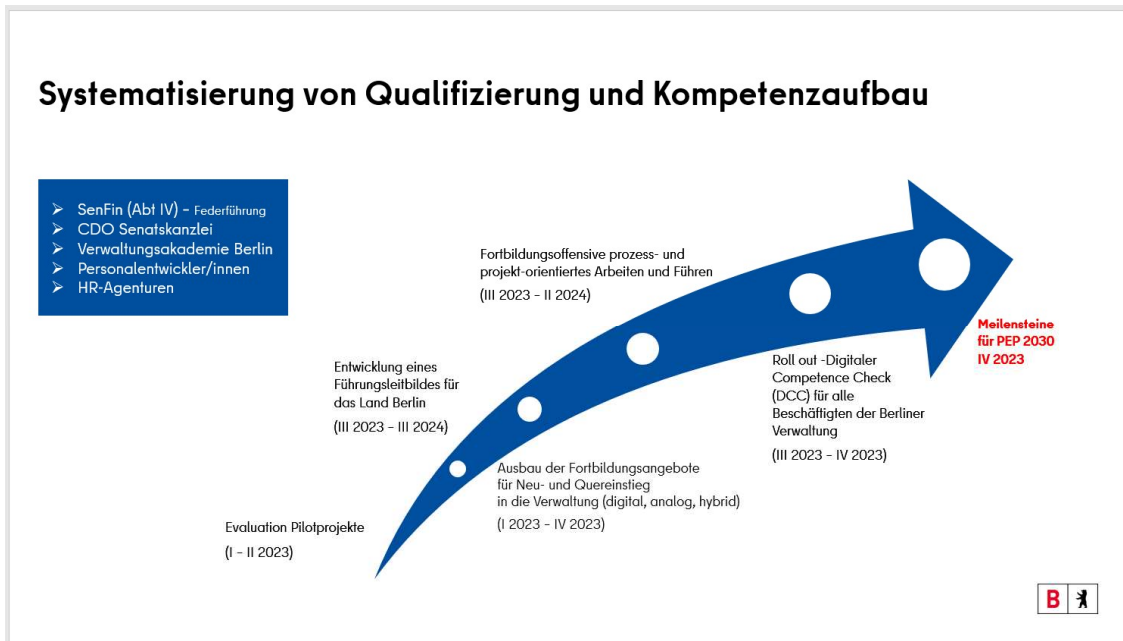
#### d) Systematisierung von Qualifizierung und Kompetenzaufbau

Neu- und Quereinsteigende müssen schnell und bestmöglich für ihre Aufgabengebiete qualifiziert werden. Unabdingbar sind insbesondere solche Kompetenzen, die den digitalen und strukturellen Wandel ermöglichen und fördern.

In Zusammenarbeit mit der Verwaltungsakademie als zentralem Bildungsdienstleister für die Berliner Verwaltung werden die Programme für Neu- und Quereinsteigende an die sich wandelnden Bedarfe angepasst. Mit zeitgemäßen Lernformaten, wie Blended Learning, wird der große Bedarf der Behörden an Schulungskapazitäten zahlenmäßig und qualitativ erfüllt werden können. Eine digitale Befragung für alle Beschäftigten im Land Berlin soll ermöglichen, weitere Fortbildungsbedarfe frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren.

Der Wandel der Arbeitswelten erfordert ein prozess- und projektorientiertes Arbeiten und stellt besondere Anforderungen an Führung. Der notwendige Kulturwandel in der Berliner Verwaltung

kann nur mit einer zukunftsorientierten Haltung und Einstellung der Führungskräfte gelingen. Mit der Entwicklung eines Führungsleitbildes wird die Senatsverwaltung für Finanzen gemeinsam mit den Behörden unter Einbeziehung von externen Partnern die Erwartungen an moderne Führung formulieren und Grundsätze eines gemeinsamen Führungsverständnisses in der Berliner Verwaltung formulieren.



## e) Zusammenwirken von Digitalisierung und Personalentwicklung

Neue Arbeitswelten werden sich in der Berliner Verwaltung nur dann etablieren, wenn Digitalisierung und Personalentwicklung gemeinsam gedacht und entwickelt werden. Verwaltungsverfahren zu digitalisieren, Arbeitsabläufe auch mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz (KI) und der Automatisierung dafür geeigneter Prozesse zu optimieren, neue Arbeitsformen zu etablieren und in Reallaboren zu erproben, setzt eine enge Abstimmung zwischen den politisch Verantwortlichen, den Büroraumdienstleistern, Beratungseinheiten sowie Behörden als Verantwortliche für die Personalentwicklung voraus. Mit der Transformation des heutigen Landesverwaltungsamtes hin zu einem modernen Personalservice wird diesem ganzheitlichen Ansatz beispielhaft Rechnung getragen.



## f) Revitalisierung des Beschäftigtenwohnens

In einigen Berufsgruppen des Landes Berlin, wie z.B. bei der Feuerwehr, kommen 50% der Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger aus anderen Bundesländern, allein bei der Polizei sind es rund 32%.

Für die Fachkräftegewinnung wird der ÖD auf Menschen von außerhalb Berlins in noch größerem Umfang angewiesen sein. Ohne ein entsprechendes Wohnungsangebot entscheiden sich jedoch viele potenzielle Interessentinnen und Interessenten gegen ein Beschäftigungsverhältnis in Berlin. Im Konkurrenzverhältnis zu Bundesbehörden und dem privaten Sektor sollen zusätzliche öffentliche Wohnungsangebote einen wertvollen Beitrag im Wettbewerb um die besten Köpfe leisten.

Vor allem die dringend benötigten Anwärterinnen und Anwärter der Steuerverwaltung, der Vollzugsdienste sowie die Auszubildenden der Hauptverwaltung sowie der Bezirke, die u.a. auch aus anderen Bundesländern nach Berlin umziehen möchten, sind auf diesen Wohnraum angewiesen.

Zunehmend besteht auch Wohnraumbedarf bei Beschäftigten, die ihre Ausbildung beim Land Berlin abgeschlossen haben und nun dringend u.a. für sich oder ihre Familie/Lebenspartnerschaften bezahlbaren Wohnraum suchen.

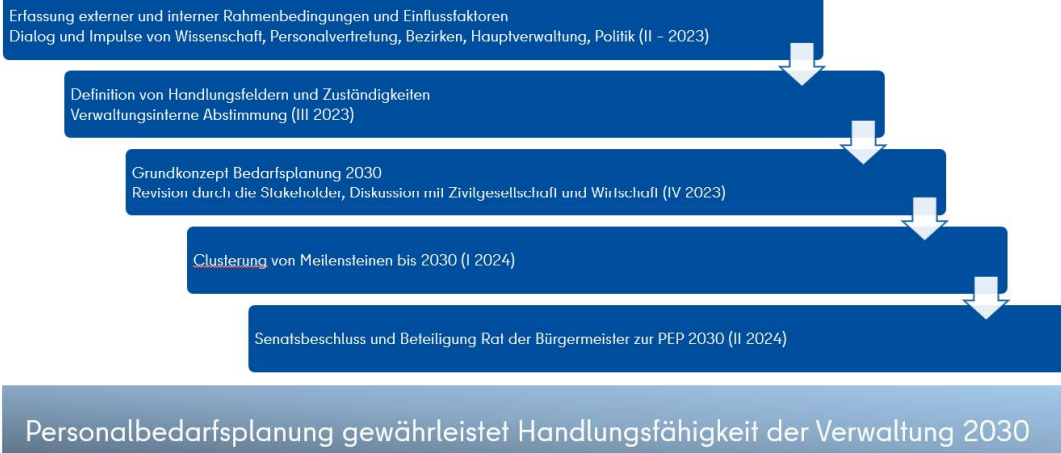
Die Senatsverwaltungen für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen, Finanzen sowie für Inneres und Sport werden vor diesem Hintergrund bis spätestens zum Ende des dritten Quartals 2023 eine abgestimmte Gesamtkonzeption zur Revitalisierung des Beschäftigtenwohnens vorlegen. In Zusammenhang damit werden die detaillierten Wohnraumbedarfe ermittelt, geeignete Potenzialflächen identifiziert und aktiviert sowie die strategischen Aktivitäten des Landes im Bereich Beschäftigtenwohnen intensiviert und gebündelt.

## **IV. Implementierung einer strategischen Personalentwicklungspolitik**

In dem Bestreben, jetzt die notwendigen Weichen für den Erhalt der Handlungsfähigkeit der Berliner Verwaltung auch im Jahr 2030 und darüber hinaus zu stellen, sind die genannten Projekte Teil der strategischen Personalentwicklungspolitik des Senats von Berlin. Das „Personalentwicklungsprogramm 2030“ soll mit seinen Meilensteinen aufzeigen, wie der Senat den Herausforderungen des demografischen Wandels, der Verknappung von Personalressourcen, der digitalen Transformation sowie der Veränderung von Berufsbildern und Arbeitswelten begegnen wird.

Bei der Entwicklung und Umsetzung des „Personalentwicklungsprogramms 2030“ werden sowohl die Expertise der Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Wirtschaft als auch die Erfahrungen und Erwartungen von Politik, Behördenvertretungen aller Ebenen und der Hauptbeschäftigtenvertretungen eingebunden. Ziel ist die Entwicklung gemeinsamer Zielbilder und die Umsetzung der hier bereits formulierten Projekte, damit die Berliner Verwaltung für ihre Beschäftigten und die Bürgerinnen und Bürger der Stadt zukunftsfähig aufgestellt ist.

## Personalentwicklungsprogramm 2030



Senatsverwaltung für Finanzen  
Abteilung Landespersonal  
IV C 1  
Tel. (030) 90 20- 43 03  
[nicole.straubhaar@senfin.berlin.de](mailto:nicole.straubhaar@senfin.berlin.de)

© Senatsverwaltung für Finanzen  
Stand 07/2023

