

Senatsverwaltung für Finanzen, Klosterstraße 59, 10179 Berlin

An die Senatsverwaltungen (einschließlich
Senatskanzlei)
die Verwaltung des Abgeordnetenhauses
die Präsidentin des Verfassungsgerichtshofes
die Präsidentin des Rechnungshofes
die Berliner Beauftragte für Datenschutz und
Informationsfreiheit
die Bezirksämter
die Sonderbehörden
die nichtrechtsfähigen Anstalten
die Eigenbetriebe

nachrichtlich
den Hauptpersonalrat
die Hauptschwerbehindertenvertretung

Geschäftszeichen:
IV C 24 - P 5030-1/2018-1-3

Bearbeiter/in:
Frau Steffenhagen-Sloninski
Zimmer: 1099

Telefon: +49 30 9020 2235
Telefax: +49 30 9020 28 2235
Tanja.Steffenhagen-Sloninski@senfin.berlin.de

Elektronische Zugangseröffnung gem. § 3a Abs. 1 VwVfG:
poststelle@senfin.berlin.de

De-Mails richten Sie bitte an:
post@senfin-berlin.de-mail.de

www.berlin.de/sen/finanzen

Verkehrsverbindungen:
U Klosterstraße / S+U Jannowitzbrücke

Datum 14. Mai 2019

Rundschreiben IV Nr. 27/2019

Implementierung einer einheitlichen und verbindlichen Führungskräfteentwicklung im Land Berlin

1 Anlass und Ziel

1.1 Allgemeines

Führungskräfte und deren Entwicklung stehen in einem besonderen Fokus der Personalentwicklung, da es wesentlich von ihren Führungskompetenzen abhängt, ob die jeweiligen Ziele der Organisation erreicht und Aufgaben effektiv, effizient und motiviert erledigt werden.

Auch in der Berliner Verwaltung soll eine systematische Führungskräfteentwicklung Führungskräfte bei ihren vielfältigen Herausforderungen unterstützen, insbesondere durch bedarfsorientierte Fortbildungen.



Die Senatsverwaltung für Finanzen ist seit August 2011 als familienbewusste Arbeitgeberin zertifiziert.

Die Führungskräfteentwicklung hat auch strategische Bedeutung für die Berliner Verwaltung: Zum einen steigert die systematische und transparente Förderung und Qualifizierung von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften die Arbeitgeberattraktivität sowohl für Mitarbeitende als auch für externe Bewerberinnen und Bewerber. Zum anderen - und v. a. vor dem Hintergrund des Demografiewandels in der Berliner Verwaltung - ermöglicht das Wissen um Anzahl und Struktur der Führungskräfte, schnell und zielgerichtet auf Veränderungen (Fluktuation, Anforderungen) zu reagieren und perspektivisch zu planen.

1.2 Auftrag und Zielsetzungen

Der Senat hat die Systematisierung der Führungskräfteentwicklung in seine Personalpolitischen Aktionsprogramme aufgenommen. In diesem Zusammenhang sind in einem landesweiten Prozess umfangreiche Vorabstimmungen erfolgt. Nunmehr erfolgt die landesweit einheitliche und verbindliche Festlegung auf vier Führungsebenen mit spezifischen Kompetenzprofilen. Für alle Führungsebenen gelten künftig fünf Kernkompetenzen mit jeweiligen Ausprägungen. Hierzu wurde ein Katalog der dazugehörigen Operationalisierungen entwickelt.

Die Festlegungen gelten für alle Führungspositionen unabhängig davon, ob sie mit Beamtinnen bzw. Beamten oder Tarifbeschäftigten besetzt sind oder werden.

Dadurch werden die Voraussetzungen für eine systematisierte Führungskräfteentwicklung sowie für eine strukturierte Bedarfsplanung geschaffen. Die Kernkompetenzen werden in den Anforderungsprofilen für Führungskräfte berücksichtigt. Sie sind künftig Grundlage für die Führungskräftequalifizierung, Führungskräfteauswahl und für Potenzialanalysen.

2 Anforderungen an Führungskräfte in der Berliner Verwaltung

2.1 Definitionen

Führungsebenen

Unter Führungsebenen versteht man die - je nach Ausprägung ihrer Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten - unterschiedlichen hierarchischen Ebenen einer Organisation.

Dabei ist zu beachten, dass sich in den Führungsebenen nur Funktionen mit personaler Führung widerspiegeln. Diese umfassen neben fachlicher Führung vor allem Entscheidungsbefugnisse in Bezug auf formale personelle Maßnahmen wie z. B. Beurteilungen oder Einstellungen. Funktionen mit fachlicher Anleitung - hierbei beschränken sich die Befugnisse auf inhaltliche Entscheidungen zur Durchführung der Arbeitsaufgaben - werden in den Führungsebenen nicht erfasst.

Kompetenzen bzw. Kernkompetenzen

Mit Kompetenzen sind Fähigkeiten gemeint, die einen Menschen zu bestimmtem Denken oder Handeln befähigen. Es handelt sich dabei sowohl um angeborene als auch um erworbene Fähigkeiten, die grundsätzlich entwicklungsfähig sind.

Kompetenzen, denen von einer Organisation ein besonders hoher Stellenwert eingeräumt wird und die als erfolgskritisch angesehen werden, werden als Kernkompetenzen bezeichnet.

Anforderungsprofil

Die für den Einsatz in einem Aufgabengebiet erforderlichen wesentlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten und sonstigen Eigenschaften werden in einem Anforderungsprofil zusammengefasst. Es bildet die Grundlage für Beurteilungen, Stellenausschreibungen und Auswahlverfahren.

Kompetenzprofil

In einem Kompetenzprofil werden relevante Kompetenzen mit ihren jeweiligen Ausprägungen dargestellt.

Kompetenzprofile i. S. dieses Rundschreibens sind allein als Orientierung für den Zweck der Führungskräfteentwicklung entwickelt worden und definieren allgemeine Anforderungen an die jeweilige Führungsebene.

Operationalisierungen

Operationalisierungen sind beobachtbare Verhaltensweisen, an denen das Vorhandensein bzw. die Ausprägung von Kompetenzen abgelesen werden kann.

2.2 Die vier Führungsebenen

Für die Berliner Verwaltung werden vier Führungsebenen mit ihren jeweiligen Funktionen definiert und landesweit einheitlich festgelegt (Grafik s. Anlage 1). Dabei bezeichnet

- **Ebene 1:** die Leitung eines Bereichs mit mehreren Hierarchieebenen
- **Ebene 2:** die Leitung eines Bereichs mit mindestens einer weiteren hierarchischen Ebene
- **Ebene 3:** die Leitung eines Bereichs mit stärkerer Ausprägung von Projekten, Vorhaben und Einzelthemen, die die Mitarbeitenden im Wesentlichen selbst bewältigen
- **Ebene 4:** die Leitung eines Bereichs mit vergleichsweise hohem Anteil an fachlicher Führung von Mitarbeitenden, die überwiegend strukturierte, wiederkehrende Aufgaben wahrnehmen.

Grundlage für die Zuordnung zu einer bestimmten Führungsebene ist die wahrgenommene bzw. wahrzunehmende Funktion. Ist eine Funktion in der grafischen Übersicht nicht enthalten, so kann die zuständige Verwaltung die Zuordnung dieser Funktion gemäß der obigen Ausführungen selbst vornehmen. Nicht in jeder Dienststelle müssen zwingend alle vier Führungsebenen vertreten sein.

Wie unter 2.1 definiert, umfassen die Führungsebenen nur Funktionen mit personaler Führung.

2.3 Die fünf Kernkompetenzen

Die Führungskräfte der Berliner Verwaltung sollen – je nach Führungsebene in unterschiedlicher Ausprägung - über die folgenden fünf landesweit geltenden Kernkompetenzen verfügen:

- Personalentwicklungskompetenz
- Strategische Kompetenz
- Innovationskompetenz
- Selbstentwicklungskompetenz
- Repräsentations- und Netzwerkkompetenz

Die Reihenfolge der Aufzählung bildet keine Priorisierung. Vielmehr richtet sich die Gewichtung nach den in der Anlage 2 aufgeführten Kompetenzausprägungen. Die Kompetenzausprägungen dienen dem Zweck der Qualifizierung von Führungskräften und sind von den Gewichtungen innerhalb der Anforderungsprofile losgelöst zu betrachten.

Mithilfe der jeweiligen und ebenfalls landesweit geltenden Operationalisierungen kann geklärt werden, inwiefern die entsprechenden Kompetenzen vorliegen bzw. noch Weiterentwicklungsbedarf besteht. Die Operationalisierungen können – falls erforderlich – durch die Dienststellen allgemein ergänzt werden, d. h. an die Erfordernisse der jeweiligen Führungsebene angepasst und ggf. erweitert werden.

Bestehende Anforderungsprofile können sukzessive um die fünf Kernkompetenzen für Führungskräfte ergänzt werden, d. h. immer dann, wenn diese im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen (wie z. B. Auswahlverfahren, Beurteilungsgespräche) eingesetzt werden.

Mit der verbindlichen Einführung von Kernkompetenzen wird die Erwartung verbunden, dass Führungskräfte bestimmte Führungskompetenzen nachweisen können, die über die fachlichen und im Basis-Anforderungsprofil beschriebenen persönlichen und sozialen Kompetenzen hinausgehen. Ziel ist die Entwicklung einer ganzheitlichen Führungskultur, die stärker als bisher außerfachliche Kompetenzen betont und auf einem einheitlichen berlinweiten Führungsverständnis basiert.

3 Bedarfsplanung

Mit der landesweit verbindlichen Einführung von einheitlich definierten Führungsebenen werden auch die Voraussetzungen für eine strukturierte Bedarfsplanung geschaffen. Grundlage hierfür ist die Ermittlung des Bestands sowie prognostischen Bedarfs an Führungskräften, die in 2019 erstmals und dann fortlaufend regelmäßig erfolgen wird. Damit soll es künftig möglich sein, die Aktivitäten der Personalgewinnung bzw. Führungskräftequalifizierung frühzeitig und zielgruppengerecht am konkreten Bedarf auszurichten.

Die Bestands- und Bedarfsermittlung erfolgt durch die Senatsverwaltung für Finanzen auf der Grundlage entsprechender Meldungen der Verwaltungen. Dies setzt eine strukturierte Erfassung in den Dienststellen voraus. Alle Verwaltungen sind deshalb aufgefordert, ihre Bedarfsplanungen auf die definierten Führungsebenen auszurichten und quantitativ und qualitativ entsprechend auskunftsfähig zu sein. Weitere Hinweise dazu folgen in Kürze.

4 Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner

Für eine schnelle und effektive Kommunikation werden alle Dienststellen gebeten, Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für das Thema Führungskräfteentwicklung zu benennen: Bitte senden Sie die entsprechenden Kontaktdaten bis zum **07. Juni 2019** an Tanja.Steffenhagen-Sloninski@senfin.berlin.de und teilen Sie uns bei Bedarf Änderungen mit.

5 Evaluation

Die Senatsverwaltung für Finanzen – Referat IV C – koordiniert und unterstützt die Führungskräfteentwicklung in den Dienststellen durch regelmäßige Austausche mit den

Dienststellen und der im Aufbau befindlichen Führungsakademie Berlin an der Verwaltungsakademie Berlin und wird in diesem Rahmen die landesweite Führungskräfteentwicklung regelmäßig evaluieren, frühestens jedoch zwei Jahre nach Implementierung der einheitlichen und verbindlichen Führungskräfteentwicklung.

6 Weiteres Vorgehen

Im Herbst 2019 soll die Führungsakademie Berlin errichtet werden, deren Angebot sich insbesondere an alle vier Führungsebenen richten soll. Auf Basis des Kompetenzprofils konzipiert die Verwaltungsakademie Berlin ihr Qualifizierungsangebot für Führungskräfte und richtet daran ihr zukünftiges Angebot aus. Bei Stellenbesetzungen ist die Verknüpfung mit verbindlichen Qualifizierungsangeboten anzustreben. Für Führungsnachwuchskräfte wird eine Anpassung und der Ausbau des Angebots an Fortbildungen und Potenzialerkennungsverfahren erfolgen.

Dieses Rundschreiben ist unter www.berlin.de/politik-und-verwaltung/rundschreiben abrufbar.

Der Hauptpersonalrat wurde gem. § 90 Nr. 1, 2 Personalvertretungsgesetz beteiligt, die Hauptschwerbehindertenvertretung gem. § 178 Abs. 2 i. V. m. § 180 Abs. 6 Sozialgesetzbuch Neuntes Buch sowie die Senatsverwaltung für Gesundheit, Pflege und Gleichstellung im Rahmen ihrer Zuständigkeit für das Landesgleichstellungsgesetz gemäß Geschäftsverteilungsplan des Senats.

Im Auftrag
Jammer