

An den

Vorsitzenden des Unterausschusses Produkthaushalt und Personalwirtschaft

über

den Vorsitzenden des Hauptausschusses

über

den Präsidenten des Abgeordnetenhauses

über

Senatskanzlei - G Sen -

### **Fortschreibung des Berichts zum landesweiten Benchmarking Personalmanagement**

**rote Nummer:**        **PHPW 0006A**

**Vorgang:**            9. Sitzung des Unterausschusses PHPW vom 16.04.2013

**Ansätze:**            entfällt

**Gesamtausgaben:** entfällt

Der Unterausschuss hat zuletzt in seiner oben bezeichneten Sitzung den Bericht der Senatsverwaltung für Inneres und Sport nach Aussprache zur Kenntnis genommen. Zudem hat der Unterausschuss in seiner Sitzung am 16.04.2013 folgende Anmerkung zu Protokoll genommen:

„Die Fraktionen können der Geschäftsstelle des UA PHPW bis zum 31. Mai 2013 Fragen zum Bericht zum landesweiten Benchmarking Personalmanagement 0006 A übermitteln, die von SenInnSport mit dem nächsten Bericht an den UA PHPW Ende Januar 2014 beantwortet werden sollen.“

#### **Beschlussvorschlag:**

Der nachfolgende Bericht wird zur Kenntnis genommen. Über die weitere Fortentwicklung des landesweiten Personalmanagement wird im Rahmen der jährlichen Berichterstattung - gem. Auflagenbeschluss lfd. Nr. 24 künftig in Form eines ganzheitlichen Personalmanagementberichts - erneut berichtet. Um den Aktualitätsgrad des Berichts weiter zu heben, soll der Vorlagetermin auf den 30. Juni 2014 künftig vorgezogen werden. Insofern ersetzt der Personalmanagementbericht ab Juni 2014 die bisherige Berichtsroutine über die Fortschreibung des Berichts zum landesweiten Benchmarking Personalmanagement.

### Hierzu wird berichtet:

Für den Berichtszeitraum 2012 wurde das Benchmarking Personalmanagement nunmehr zum fünften Mal durchgeführt. Von allen Senats- und Bezirksverwaltungen wurden die Istwerte der Indikatoren per 31.12.2012 erhoben. SenInnSport hat im Bericht die Ergebnisse dargestellt, bewertet und Fortentwicklungsvorschläge abgeleitet. Ergebnisse und Vorgehensweisen wurden in der behördenübergreifenden Mentorengruppe „berlineinheitliche Personalprodukte“ unter Leitung der SenInnSport erörtert und abgestimmt.

Entsprechend des Auftrags aus der Sitzung des UA PHPW vom 16.04.2013 wird der durch den Staatssekretärsausschuss zur Verwaltungsmodernisierung am 2. Dezember 2013 zur Kenntnis genommene Bericht zum landesweiten Benchmarking Personalmanagement vorgelegt. Der Staatssekretärsausschuss hat die Senats- und Bezirksverwaltungen in 2012 gebeten, das Benchmarking unter Leitung der Senatsverwaltung für Inneres und Sport auch im Jahr 2013 mit den im Bericht empfohlenen Fortentwicklungen weiterzuführen. Der vorliegende Bericht berücksichtigt insofern erstmals die in 2012 erarbeiteten qualitativen Weiterentwicklungen und gelangt so zu einer verbesserten Aussagekraft.

### **Hervorzuhebende Berichtspunkte und Weiterentwicklungen aus dem Themenkreis Personalmanagement im Jahr 2013**

#### **Zusammenführung des Berichtswesens im Themenfeld Personalmanagement**

Unabhängig von der bisherigen Weiterentwicklung des Indikatorensets des Benchmarking Personalmanagement, ist mit der Beschlussfassung des Staatssekretärsausschusses im Dezember 2013 neben der Weiterführung des Benchmarking auch eine weitere Neuerung ab dem kommenden Jahr vorgesehen. Diese Neuerung betrifft konkret das Berichtsformat.

Im Zusammenhang mit der Beschlussfassung des Haushaltsplans 2014/2015 ist hierzu eine gleichlautende Auflage vom Parlament formuliert worden, die den Senat auffordert diesen Personalmanagementbericht erstmalig zum 30.06.2014 und dann jährlich vorzulegen (Drs. 17/1400, lfd. Nr. 24):

*„Der Senat wird aufgefordert einen **Personalmanagementbericht** vorzulegen, in dem das Erreichen der Ziele des Gesundheitsberichtes, des Fortbildungsberichtes sowie des Berichtes zum Benchmarking Personalmanagement zusammenfassend dargestellt und bewertet wird. Dem Abgeordnetenhaus soll der Personalmanagementbericht 2013 erstmals zum 30. Juni 2014 und in der Folge jährlich vorgelegt werden.“*

Demzufolge können mit dem nächsten Bericht die bisherigen Einzelberichte zu den Themen Gesundheitsmanagement, Fortbildung und dem Benchmarking Personalmanagement zu einem Gesamtbericht Personalmanagement 2013 zusammengeführt werden. Ziel ist es, künftig das Thema Personalmanagement in der Berliner Verwaltung - und damit auch die zahlreichen und vielfältigen Aktivitäten - noch besser in der verwaltungspolitischen Diskussion und der öffentlichen Debatte zu positionieren.

Durch die Zusammenführung der Berichte können darüber hinaus die vielfältigen und miteinander verbundenen Aspekte des Personalmanagements transparenter und ansprechender dargestellt werden. Zudem bietet sich hierdurch die Möglichkeit, künftig auf thematische Schwerpunkte und erfolgreiche Beispiele anschaulich einzugehen.

#### **Durchführung des 2. Personalmanagement-Colloquiums am 4. November 2013**

Ein wesentliches Ziel bei der Neukonstituierung des Benchmarking Personalmanagement im Jahr 2012 war, dass künftig der Erfahrungsaustausch in dem Themenfeld - auf den verschiedenen Ebenen für Führungskräfte, Fachexperten und Mitarbeiter - intensiviert wird. Zur Umsetzung dieser Zielstellung wurde für die verantwortlichen Führungskräfte im Personalmanagement aus den

Haupt- und Bezirksverwaltungen von der Senatsverwaltung für Inneres und Sport am 4. November 2013 zum zweiten Mal ein Personalmanagement-Colloquium ausgerichtet. Hierbei wurden eine Auswahl wichtiger Indikatoren zu den Themen Gesundheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Jahresgespräche sowie Führung für den gemeinsamen Erfahrungsaustausch zur Diskussion gestellt.

Dieses Angebot, die Personalmanagementverantwortlichen exklusiv und vor der Befassung der politischen Gremien mit den Benchmarking-Ergebnissen zu befassen, wurde insbesondere von den Bezirksverwaltungen und den nachgeordneten Behörden gut angenommen und soll auch im kommenden Jahr weitergeführt werden.

Einige exemplarische Ergebnisse des Erfahrungsaustausches, die auch ein Fingerzeig für die künftigen Handlungsfelder und Aufgaben des landesweiten Personalmanagements sind und den geäußerten Bedürfnissen der Verwaltungen Rechnung tragen sollen, sind u.a.:

- Es wird deutlich, dass die Entwicklung der Gesundheitsquote zunehmend durch psychische Erkrankungen beeinflusst wird. Diesem Thema ist nach allgemeinem Dafürhalten in 2014 besondere Aufmerksamkeit zu widmen.
- Der zuletzt vollzogene Wandel von „Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen“ hin zu „Jahresgesprächen“ wird seitens der Verwaltungen mit Nachdruck betrieben. In der Verwaltungspraxis kommen dabei zwei Herangehensweisen zum Zuge. Ein Teil der Verwaltungen betreibt die Entwicklung über einen „top-down“-Ansatz (Beschluss/Entscheidung der Behördenleitung), der andere Teil hat sich für einen beteiligungsorientierten Ansatz („bottom-up“) entschieden. Beide Ansätze sind nach den Darstellungen der Verwaltungen wirksam und lassen erwarten, dass die Implementierung dieses Instruments erfolgreich vorangetrieben werden kann.
- Ein Teil der Verwaltungen, die ihrerseits noch nicht über örtliche Regelungen zum Thema Telearbeit verfügen, haben deutlich gemacht, dass der Bedarf an einer landesweiten Dienstvereinbarung Telearbeit unverändert besteht. Anvisierter Termin für diese Dienstvereinbarung ist das 2. Quartal 2014.

In einem weiteren Teil der Veranstaltung hat der für das landesweite Personalmanagement zuständige Staatssekretär, Herr Statzkowski, die Teilnehmer des Colloquiums über das bislang Erreichte und die aktuell betriebenen Vorhaben und Projekte in diesem Themenfeld sowie über deren inhaltliche Verzahnung informiert.

### **Landesweite systematische Führungskräfteentwicklung**

Die Senatsverwaltung für Inneres und Sport hat gemeinsam mit der Senatskanzlei und der Senatsverwaltung für Finanzen ein Konzept für die Führungs- und Nachwuchskräfteentwicklung erarbeitet, dass am 27.08.2013 im Senat beschlossen wurde.

Ziele des Konzepts bestehen insbesondere in ...

- der Erarbeitung und Umsetzung einheitlicher Standards für Managementanforderungen an Führungskräfte sowie Führungskräftenachwuchs in Abstimmung mit den dezentralen für Personalentwicklung zuständigen Organisationseinheiten,
- der Vereinheitlichung des Führungsverständnisses im Land Berlin sowie
- der Initiierung einer landesweiten Steuerung des Führungskräftebedarfs, so dass potenzielle Führungskräfte bedarfsgerecht eingestellt und entwickelt werden.

Die Zielgruppen sind der externe und interne Führungskräftenachwuchs sowie aktive Dienstkräfte in Führungsfunktionen (ohne die Laufbahnen Bildung, Steuern, Polizeivollzugsdienst, feuerwehrentechnischer Dienst, Justiz und Justizvollzugsdienst).

Die Realisierung des Konzepts erfolgt anhand eines aufeinander aufbauenden Bausteinsystems mit folgenden Elementen: Personalbedarfsplanung, ebenenorientierter Kernkompetenzkatalog für zu definierende Führungsebenen, Standardsetzung für strukturierte Auswahlverfahren, einheitli-

ches Potenzialerkennungsverfahren, systematische Unterstützung für aktive Führungskräfte, Ausbau und Festigung der Netzwerke. Operative Umsetzung des Konzepts realisiert die Verwaltungsakademie Berlin (VAk). Das Institut für Verwaltungsmanagement (Bereich der VAk zur verstärkten Qualifizierung von Führungskräften und zur Förderung des Führungsnachwuchses) wird in diesem Zusammenhang ausgeweitet. Parallel erfolgt die Erarbeitung eines Konzepts zur Nachwuchsgewinnung / Arbeitgeberattraktivität einschließlich Rekrutierungsstrategien für das Land Berlin, das die strategische Führungskräfte- und Führungskräftenachwuchsentwicklung berücksichtigt.

### **Shared Services**

Die Prüfung und Erschließung weiterer Shared-Service-Potenziale der Berliner Verwaltung ist Bestandteil der Richtlinien der Regierungspolitik, eines Auflagenbeschlusses des Abgeordnetenhauses, der Modernisierungsschwerpunkte der Legislaturperiode des StS-Aussusses zur Verwaltungsmodernisierung und der Zuständigkeitszuweisungen an die Senatsverwaltung für Inneres und Sport in der Geschäftsverteilung des Senats. Seit Mai 2012 setzen die Senatsverwaltung für Inneres und Sport, die Senatskanzlei und die Senatsverwaltung für Finanzen das Vorhaben gemeinsam um. Der Senat hat am 19.02.2013 zu einem ersten Zwischenbericht beschlossen, dass die Prüfungen und konzeptionellen Ausgestaltungen fortzusetzen und die Maßnahmen im Bereich der Personalverwaltung umzusetzen sind und ihm spätestens im 1. Quartal 2014 ein abschließendes Gesamtkonzept vorzulegen ist.

Die folgenden ersten Ergebnisse konnten diesbezüglich erzielt werden: Parallel zu der fortschreitenden inhaltlichen Bearbeitung hat der Senat am 25.06.2013 mit der - von den drei o.g. Senatsressorts gemeinsam vorgelegten - Fortschreibung seines Personalbedarfskonzepts bis 2016 zur Personalverwaltung beschlossen, dass sich bis Ende 2015 alle Senatsressorts - bis auf die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft und die Bereiche Polizei und Feuerwehr - der Nutzung des Shared Services des Landesverwaltungsamtes anschließen. Die Staatssekretärskonferenz hat am 12.08.2013 Eckpunkten zur Umsetzung des Beschlusses, die die Senatsverwaltung für Inneres vorgelegt hatte (Zeitplanung, Ressourcenausstattung, Wirtschaftlichkeitsbetrachtung), zugestimmt.

Die praktische Umsetzung ist ebenfalls angelaufen: Als erstes hinzukommendes Ressort nutzt die Senatsverwaltung für Finanzen für ihre Personalverwaltung seit dem 01.11.2013 den Shared Service des Landesverwaltungsamtes. Zurzeit wird die Einbeziehung der Senatsverwaltungen für Gesundheit und Soziales und für Justiz und Verbraucherschutz in den Shared Service gemeinsam vorbereitet.

In Vertretung

Andreas Statzkowski

Senatsverwaltung für Inneres und Sport

ZS B 2 UI  
Bearbeiter: Herr Ulferts

Berlin, den 22. November 2013  
Telefon: 9(0)223-2863  
eMail: [carsten.ulferts@seninnsport.berlin.de](mailto:carsten.ulferts@seninnsport.berlin.de)

## **Landesweites Benchmarking Personalmanagement**

- Bericht an den Staatssekretärsausschuss zur Verwaltungsmodernisierung  
über die Fortentwicklung im Jahr 2012 -

1. Einführung.....	2
2. Einzelergebnisse des Benchmarking und Empfehlungen.....	7
2.1 Gesunde, lernbereite sowie adäquat eingesetzte Beschäftigte .....	7
2.2 Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit.....	11
2.3 Hohe Führungskompetenz und -verantwortung der Führungskräfte auf allen Ebenen .....	16
2.4 Serviceorientierte, fachlich kompetente und wirtschaftliche Personalbetreuung.....	21
3. Anlagen.....	24

# 1. Einführung / Zusammenfassung der Ergebnisse

## Einführung

Mit dem Bericht für das Jahr 2012 legt die Mentorengruppe „Berlineinheitliche Personalprodukte“ (MeG Pers Prod) unter Leitung der Senatsverwaltung für Inneres und Sport mittlerweile zum fünften Mal die Ergebnisse zum landesweiten Benchmarking Personalmanagement vor. Dieser Umstand belegt, dass das Benchmarking Personalmanagement mittlerweile zu einem akzeptierten und in der Verwaltungspraxis fest integrierten Instrument herangereift ist, das den Behörden die Möglichkeit einer Standortbestimmung hinsichtlich der strategischen Ziele des landesweiten Personalmanagements im Vergleich mit den anderen Landesbehörden erlaubt. Die Arbeiten sowie der Aufwand zur Erstellung dieses Berichts verteilen sich naturgemäß auf die Schultern vieler Beteiligter. Gerade weil die Erstellung der 5. Auflage des Benchmarkingberichts auf der Basis bewährter Berichtswege und -strukturen erwartet routiniert verlaufen ist, **gilt daher auch in diesem Jahr all jenen wieder ein besonderer Dank, die sich an diesem Bericht mit Zahlen, Daten, Fakten sowie mit wichtigen Hinweisen beteiligt haben!**

## Was ist neu an dem Benchmarkingbericht Personalmanagement 2012?

Da auch ein bewährtes Instrument sich veränderten Rahmenbedingungen - gerade in dem nach wie vor sehr dynamischen Umfeld des Personalmanagements - stetig anpassen muss und somit selbst einem permanenten inhaltlichen Wandel unterliegt, gibt es auch in diesem Jahr neben dem Gewohnten auch Neuerungen zu verzeichnen, die aus den

- Ergebnissen der **Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung des Benchmarking Personalmanagements**,
- den Beschlüssen der **Mentorengruppe berlineinheitliche Personalprodukte** und nicht zuletzt aus
- dem Beschluss des **Staatssekretärsausschuss zur Verwaltungsmodernisierung vom 18. Juni 2012** erwachsen sind.

Neben der Tatsache, dass mit dem vorliegenden Bericht erstmals Personalmanagementdaten nach dem neuen Ressortzuschnitt der 17. Wahlperiode für den Bereich der Hauptverwaltung unterbreitet werden können, bestehen die wesentlichen Weiterentwicklungen in Bezug auf das Indikatorenset sowie der begleitenden Maßnahmen in den folgenden Punkten:

### ➤ Stärkeren Einnahme einer qualitativen Sichtweise bei den einzelnen Indikatoren

Mit der stärkeren Einnahme einer qualitativen Sichtweise bei den einzelnen Indikatoren – z.B. durch die *Messung des Anteils der Führungskräfte an allen Führungskräften, die an Qualifizierungen teilgenommen haben* – wird ergänzend im vorliegenden Bericht noch stärker als zuvor die Erreichung der Personalentwicklungsziele i.e.S. in den Fokus genommen. Das heißt konkret: Der Indikator zur Führungskräftequalifizierung wurde nach der feststellbaren Zielerreichung nun differenzierter ausgestaltet, indem künftig nicht mehr (quantitativ) die durchschnittliche Zahl der Fortbildungstage von Führungskräften einer Behörde gemessen werden, sondern (qualitativ) deren Anteil an allen Führungskräften einer Behörde, die an einer entsprechenden Veranstaltung teilgenommen haben.

### ➤ **Integration der PE-Rahmenkonzepte in die Personalmanagement-Zielsystematik**

Zudem erfolgt durch die Aufnahme neuer Indikatoren zu wichtigen Instrumentarien der Personalentwicklung (z.B. *berufliche Mobilität, Führungskräftefeedback*) eine wichtige und inhaltlich sinnvolle Erweiterung des Indikatorensets, um den Umsetzungsgrad aller relevanten Personalentwicklungsinstrumente nachweisen zu können. Nicht zuletzt erfolgt auf diesem Wege zugleich eine Harmonisierung der Messung der strategischen Personalmanagementziele mit den derzeit existierenden und ebenfalls fortgeschriebenen wesentlichen Konzept- und Rechtsgrundlagen des Personalmanagements. Die Berücksichtigung der neuen Entwicklungen im Bereich des Laufbahnrechts sowie die Leitlinien zur Personalentwicklung sind hier als herausgehobene Impulsgeber zu nennen.

Ein weiteres konkretes Beispiel besteht darin, dass mit dem Inkrafttreten der landesweiten Leitlinien für Personalentwicklung das Jahresgespräch als ein wichtiges Personalentwicklungsinstrument verankert wurde. Gemäß der Beschlussfassung des Staatssekretärsausschusses ist das Ziel „*Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräche (MAVG)*“ an das neue Instrument der „*Jahresgespräche*“ begrifflich sowie methodisch anzupassen. Bei der Erhebung der Zahlen wurde daher veranlasst, dass auch für den Berichtszeitraum 2012 als Übergangslösung sowohl die durchgeführten MAVG als auch die durchgeführten Jahresgespräche unter dem neu formulierten Indikator gleichberechtigt erfasst werden.

### ➤ **Differenzierte Betrachtung des Anteils weiblicher Führungskräfte**

Die Erhöhung des Frauenanteils - insbesondere auch in den Spitzenämtern der öffentlichen Verwaltung - ist und bleibt auch in Zukunft ein wichtiges Ziel des Berliner Senats. Um dieses Anliegen weiter zu fördern, werden mit dem vorliegenden Bericht erstmals für alle ausgewiesenen Senats- und Bezirksbehörden die „*ersten drei Leitungsebenen*“ (exklusive der politischen Leitung) – bei den nachgeordneten Bereichen ergänzend die jeweilige Behördenleitung – berücksichtigt. Mit dieser Anpassung des betreffenden Indikators konnten nicht gewollte statistische Effekte aus der Vergangenheit erfolgreich eliminiert werden.

### ➤ **Bedeutung des Gesundheitsmanagements unterstreichen**

Um die Bedeutung des Gesundheitsmanagements für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte weiter zu unterstreichen, wurde bereits im Berichtszeitraum 2012 ein „Gesundheitsforum“ unter der Beteiligung von mehr als 300 Dienstkräften zu diversen Themenschwerpunkten angeboten. Diese Veranstaltungsreihe soll auch in der Zukunft weiterentwickelt und fortgesetzt werden. Dabei ist das nächste Gesundheitsforum für 2014 geplant.

### ➤ **Verzicht auf Zielvorgaben – Stärkung des Benchmarking-Gedankens**

Der Benchmarking-Gedanke soll insofern gestärkt werden, als dass *im Sinne des Lernens von den Besten* künftig der Blick stärker auf die „*Leuchttürme*“ gerichtet wird. Künftig soll der Arbeitsschwerpunkt stärker auf die Arbeitsfelder Transformation und Umsetzung der Benchmarking-Ergebnisse in die tägliche Praxis der PE-Bereiche ausgerichtet werden. Die auch heute schon gängige Praxis der Vorgabe von Zielen für die interne behördliche Steuerung bleibt davon unberührt.

### ➤ **Ergebnisse des Benchmarking Personalmanagement künftig stärker kommunizieren**

Ein wichtiges und innovatives Veranstaltungsformat stellt in diesem Zusammenhang das Personalmanagement-Colloquium dar, das sich exklusiv an die Führungskräfte in der Berliner Verwaltung richtet und mit dem das Ziel verfolgt wird, den Transfer der Benchmarkingerkenntnisse als relevante Wissensbasis für die tägliche Führungspraxis zu organisieren. Insbesondere werden in diesem Zusammenhang erfolgreiche Beispiele von Personalentwicklung vorgestellt und diskutiert. Am 20. Juni 2012 fand bereits das 1. Personalmanage-

ment-Colloquium statt. Der Präsident des LaGeSo hat als ein erfolgreiches Beispiel die „*Systematische Personalentwicklung im LaGeSo*“, die einem regelmäßigen Controlling unterliegt, vorgestellt. Herr Allert ist hierbei sowohl auf Stolpersteine als auch auf bereits erzielte Erfolge in der Personalentwicklung eingegangen. Das Colloquium fand mit rd. 40 Anwesenden aus Bezirken, Senatsverwaltungen und großen nachgeordneten Einrichtungen einen großen Zuspruch.

### **Bericht über das 2. Personalmanagement-Colloquium am 4. November 2013**

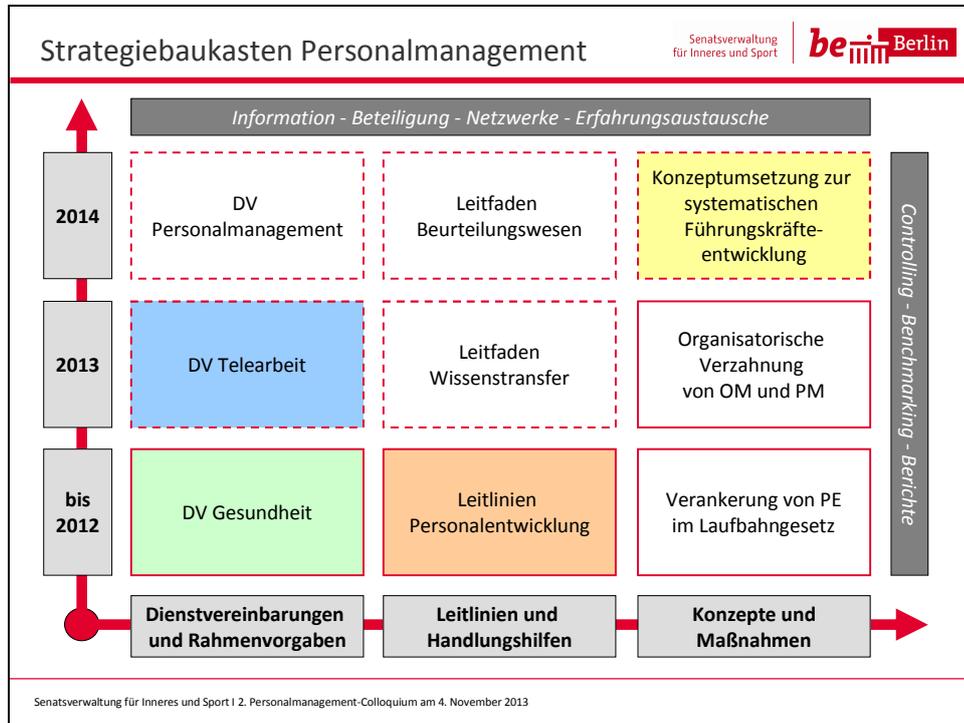
Ein wesentliches Ziel bei der Neukonstituierung des Benchmarking Personalmanagement im Jahr 2012 war, dass künftig der Erfahrungsaustausch in dem Themenfeld - auf den verschiedenen Ebenen für Führungskräfte, Fachexperten und Mitarbeiter - intensiviert wird. Zur Umsetzung dieser Zielstellung wurde für die verantwortlichen Führungskräfte im Personalmanagement aus den Haupt- und Bezirksverwaltungen von der Senatsverwaltung für Inneres und Sport am 4. November 2013 zum zweiten Mal ein Personalmanagement-Colloquium ausgerichtet. Hierbei wurden eine Auswahl wichtiger Indikatoren zu den Themen Gesundheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Jahresgespräche sowie Führung für den gemeinsamen Erfahrungsaustausch zur Diskussion gestellt.

Dieses Angebot, die Personalmanagementverantwortlichen exklusiv und vor der Befassung der politischen Gremien mit den Benchmarking-Ergebnissen zu befassen wurde insbesondere von den Bezirksverwaltungen und den nachgeordneten Behörden gut angenommen und soll auch im kommenden Jahr weitergeführt werden.

Einige exemplarische Ergebnisse des Erfahrungsaustausches, die auch ein Fingerzeig für die künftigen Handlungsfelder und Aufgaben des landesweiten Personalmanagements sind und den geäußerten Bedürfnissen der Verwaltungen Rechnung tragen sollen, sind u.a.:

- Es wird deutlich, dass die Entwicklung der Gesundheitsquote zunehmend durch psychische Erkrankungen beeinflusst wird. Diesem Thema ist nach allgemeinem Dafürhalten in 2014 besondere Aufmerksamkeit zu widmen.
- Der zuletzt vollzogene Wandel von „Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen“ hin zu „Jahresgesprächen“ wird seitens der Verwaltungen mit Nachdruck betrieben. In der Verwaltungspraxis kommen dabei zwei Herangehensweisen zum Zuge. Ein Teil der Verwaltungen betreibt die Entwicklung über einen „top-down“-Ansatz (Beschluss/Entscheidung der Behördenleitung), der andere Teil hat sich für einen beteiligungsorientierten Ansatz („bottom-up“) entschieden. Beide Ansätze sind nach den Darstellungen der Verwaltungen wirksam und lassen erwarten, dass die Implementierung dieses Instruments erfolgreich vorangetrieben werden kann.
- Ein Teil der Verwaltungen, die ihrerseits noch nicht über örtliche Regelungen zum Thema Telearbeit verfügen, haben deutlich gemacht, dass der Bedarf an einer landesweiten Dienstvereinbarung Telearbeit unverändert besteht. Anvisierter Termin für diese Dienstvereinbarung ist das 2. Quartal 2014.

Im einem weiteren Teil der Veranstaltung hat der für das landesweite Personalmanagement zuständige Staatssekretär, Herr Statzkowski, die Teilnehmer des Colloquiums über das bislang Erreichte und die aktuell betriebenen Vorhaben und Projekte in diesem Themenfeld sowie über deren inhaltliche Verzahnung informiert. Anhand eines „Strategiebaukastens Personalmanagement“ wurden die insbesondere über die Schwerpunktthemen informiert. Die Anregung des Staatssekretärs, künftig die unterschiedlichen Berichtsformate im Bereich des Personalmanagements zusammenzufassen, wurde von den Teilnehmern des Colloquiums begrüßt.



**Erfolgreiches Beispiel aus der Personalmanagementpraxis: Umsetzung des Instruments „Führungskräftefeedback“ im Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten (LABO)**

Ein Nutzen des Benchmarking Personalmanagement besteht generell darin, erfolgreiche Beispiele aus der Personalmanagementpraxis zu identifizieren und die daraus abgeleiteten Erkenntnisse zu kommunizieren. In diesem Jahr ist das LABO mit der dortigen Umsetzung des Führungskräftefeedbacks als „successfull practice“ hervorzuheben. Bei dem entsprechenden Indikator konnte das LABO im landesweiten Vergleich den zweitbesten Wert erreichen, der zugleich die strukturierte und systematische Herangehensweise eindrucksvoll dokumentiert. Die Einführung und nunmehr stetige Umsetzung des Führungskräftefeedbacks entspricht der Zielrichtung aus den Zielvereinbarungen des Amtes, die Lern- und Wirkungsorientierung der Führungskräfte im LABO zu stärken.

Eine Darstellung zum Vorgehen des LABO hinsichtlich der Ein- und Durchführung des Führungskräftefeedbacks ist diesem Bericht zur besseren Veranschaulichung als Anlage beigefügt.

**1.2 Vorschlag für den Beschluss des Staatssekretärsausschusses zur Verwaltungsmodernisierung**

„Der Staatssekretärsausschuss zur Verwaltungsmodernisierung nimmt den Bericht über die Fortentwicklung des landesweiten Benchmarkings Personalmanagement in 2012 zur Kenntnis. Die Senats- und Bezirksverwaltungen werden gebeten, das Benchmarking unter Leitung der Senatsverwaltung für Inneres und Sport für den Berichtszeitraum 2013 weiterzuführen.“

Die im Bericht aufgeführten Handlungsempfehlungen, sind im Zuge der weiteren Entwicklung des Personalmanagements nachzuhalten.

Der Staatssekretärsausschuss zur Verwaltungsmodernisierung begrüßt zudem, dass ab dem kommenden Bericht die bislang gesondert erstatteten Berichte zu den Themen betriebliches Gesundheitsmanagement

und Fortbildung mit dem Benchmarkingbericht in einem **Personalmanagementbericht 2013** zusammengeführt werden.“

Auch im kommenden Jahr wird weiterhin jährlich über die landesweite Fortentwicklung in der Personalentwicklung und der Personalverwaltung berichtet, um auch künftig

- einen Austausch über Strategien, Instrumente und Maßnahmen zwischen den Behörden zu fördern,
- von erfolgreichen Praxisbeispielen zu lernen,
- eigene Verbesserungspotenziale zu erkennen und
- neue Ideen für ein wirksames Personalmanagement zu entwickeln.

## 2. Einzelergebnisse des Benchmarking und Empfehlungen

### 2.1 Gesunde, lernbereite sowie adäquat eingesetzte Beschäftigte

<b>Ziel:</b>	<b>Erhalt oder Erhöhung der Gesundheitsquote auf den durchschnittlichen Wert der Senats- bzw. Bezirksverwaltungen bezogen auf das Vorjahr.</b>
<b>Indikator A1:</b>	<b>Anteil der Kalendertage ohne gemeldete Erkrankungen an der Gesamtzahl aller Kalendertage aller aktiven Beschäftigten (Gesundheitsquote) seit 01.01. in %.</b>

Bei der Analyse des Indikators „Gesundheitsquote“ ist zu beachten, dass es sich hierbei um Werte der Personalstrukturstatistikstelle für das Berichtsjahr 2011 mit Datenstand im IPV-Verfahren vom Juni 2012 handelt. In der Datenübersicht des vorliegenden Benchmarkingberichts konnten auf der Ebene der Hauptverwaltung nicht für alle Ressorts Werte für den Indikator „Gesundheitsquote“ ausgewiesen werden. Dies ist insbesondere darin begründet, dass für den seit Ende 2011 bestehenden neuen Ressortzuschnitt erstmals für den Berichtszeitraum 2012 Gesundheitszahlen vorliegen werden. Diese Daten können aufgrund des Zeitpunkts ihrer Herausgabe durch die Personalstrukturstatistikstelle der Senatsverwaltung für Finanzen jedoch erst in dem Folgebericht 2013 verarbeitet werden.<sup>1</sup>

Die durchschnittliche Gesundheitsquote für die Haupt- und Bezirksverwaltung beträgt in 2011 bei geschäftsbereichübergreifender Betrachtung 89,7% und ist damit gegenüber 2010 um weitere 0,6 Prozentpunkte gesunken. Das bedeutet, dass jede Dienstkraft im Jahr 2011 im Durchschnitt 37,6 Kalendertage erkrankt gemeldet war, was im Vergleich zum Vorjahreszeitraum einen Anstieg von durchschnittlich 2,0 Kalendertagen bedeutet.

Die Gesundheitsquote der Hauptverwaltung beträgt im Berichtsjahr 89,5 Prozent, die der Bezirksverwaltungen 90,4 Prozent. In der Hauptverwaltung ging sie um 0,6 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr zurück, in den Bezirksverwaltungen um 0,3 Prozentpunkte. Somit ist die Gesundheitsquote in den Bezirksverwaltungen geringfügig höher (0,9 Prozentpunkte) als in den Hauptverwaltungen. Bei dieser Betrachtung muss jedoch berücksichtigt werden, dass allein in der Hauptverwaltung 74,5% der Dienstkräfte in besonders gesundheitsbelastenden Bereichen wie Polizei, Feuerwehr und Schulen tätig waren. Unabhängig von der Zuordnung der Geschäftsbereiche der Senatsressorts liegen wie bereits in den Vorjahren auch in 2011 die pauschalen Gesundheitsquoten der politisch-administrativen Bereiche der Senatsverwaltungen und Senatskanzlei jedoch mit einer Spannweite von 92,3% bis hin zu 95,4% (RBm – Senatskanzlei) deutlich über der durchschnittlichen pauschalen Gesundheitsquote. Im Bereich der Bezirksverwaltung hat das Bezirksamt Steglitz-Zehlendorf mit 91,6% die höchste Gesundheitsquote aller 12 Berliner Bezirksämter, gefolgt vom BA Reinickendorf und dem BA Friedrichshain-Kreuzberg.

Insofern konnte auch in 2011 der Erhalt der Gesundheitsquote auf gleich bleibendem Niveau bzw. die Erhöhung der Gesundheitsquote auf den durchschnittlichen Vorjahreswert der Senats- bzw. Bezirksverwaltungen erneut nicht erreicht werden. Im Ergebnis kommt auch der Gesundheitsbericht 2011 zu dem Schluss, dass die vielfältigen Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) ihre volle Wirkung noch nicht erreicht haben. Vor dem Hintergrund eines sich weiterhin reduzierenden Personalkörpers und der daraus folgenden essentiellen Notwendigkeit der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Dienstkräfte, ist dem Handlungsfeld des Gesundheitsmanagements unverändert eine herausgehobene Bedeutung bei-

<sup>1</sup> Der Auswertungsbericht über die „Pauschalen Gesundheitsquoten der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin 2011“ folgen auf der Ebene der Hauptverwaltung noch den Ressortzuschnitten der 16. Wahlperiode und können unter <http://www.verwalt-berlin.de/sen/finanzen/pstat/gesundheitsbericht.html> vollständig abgerufen werden.

zumessen.

**Weiterentwicklung auf der Maßnahmenebene:** Neben den bereits im letzten Bericht dargestellten Aktivitäten des BGM für die Dienstkräfte des Berliner Vollzugsdienstes aus den Bereichen Polizei und Feuerwehr [Ergebnisse und Maßnahmen des Projekts „Gesundheits- und Präventionssport (GPS)“], auch im Berichtszeitraum weiter fortgeführt wurden, sind insbesondere auf der Ebene der zentralen Maßnahmen die relevanten Handlungsfelder weiter systematisiert und mit weiterführenden Aktivitäten zum Erhalt und zur Erhöhung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit unterlegt worden:

**Projektförderung:** Um eine noch breitere Akzeptanz zur Durchführung Analyseinstruments der Mitarbeiter/innenbefragung (MAB) sicherzustellen, wurden im Jahr 2012 auf Beschluss der Steuerungsgruppe Gesundheitsmanagement ausschließlich die Maßnahmen zur Durchführung einer MAB mittels des Standardfragebogens gefördert. Sechs Dienststellen haben hierfür eine Anschubfinanzierung erhalten.

**Qualifizierung von Gesundheitskoordinatorinnen und -koordinatoren:** In Kooperation mit der Berliner Verwaltungsakademie wurden u.a. Fortbildungsveranstaltungen zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Instrument des Personalmanagements“ realisiert und auch in 2012 durchgeführt. Ebenfalls fanden regelmäßige Erfahrungsaustausche und Netzwerktreffen der einzelnen Gesundheitskoordinatorinnen und -koordinatoren unter Beteiligung der Zentralen Stelle für Gesundheitsmanagement bei SenInnSport statt.

**Turnusmäßige Durchführung eines Gesundheitsforums:** Das 6. Gesundheitsforum, das im Frühjahr 2012 stattgefunden hat, bot der Zielgruppe Beschäftigte der Öffentlichen Verwaltung Berlins, insbesondere Führungskräfte, Gesundheitskoordinatorinnen und Gesundheitskoordinatoren, Personalentwicklungsberaterinnen und Personalentwicklungsberater sowie Beschäftigtenvertretungen eine Möglichkeit der Vernetzung, um das Gesundheitsmanagement in der Berliner Verwaltung noch stärker zu verankern und weiter zu entwickeln. Thematisch orientierte sich das Angebot an diversen Themen des BGM („burn out“, MAB, Verzahnung des Gesundheits- und Personalmanagements etc.). Das nächste Gesundheitsforum findet im Jahr 2014 statt.

**Evaluation der Dienstvereinbarung (DV) Gesundheit:** Ein Schwerpunkt stellte in 2012 nach der Erarbeitung der Mustervorlage für die Ausgestaltung der Geschäftsordnung für den Ausschuss für Gesundheitsmanagement, deren erforderliche Abstimmung mit dem Hauptpersonalrat dar. Die Geschäftsordnung dient insbesondere dazu die Aufgaben, die Zusammensetzung, die Mitwirkungsrechte, die Sitzungstermine aber auch die Zusammenarbeit mit dem Ausschuss für Arbeitssicherheit landeseinheitlich regeln. Diese musterhafte Handlungsempfehlung wurde allen im Land Berlin für das BGM verantwortlichen Bereichen zur Verfügung gestellt.

#### **Empfehlung:**

**Die Bedeutung des Gesundheitsmanagements für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für Führungskräfte ist auch in der Zukunft als unverändert hoch zu bewerten. Die o.g. Maßnahmen sind daher weiter zu verstetigen und weiterzuentwickeln. Für das kommende Kalenderjahr ist ein weiteres Gesundheitsforum geplant.**

**Die Entwicklung der Gesundheitsquoten insgesamt, aber auch in den einzelnen Dienststellen zeigt, dass deren Entwicklung mit der Intensität der Aktivitäten des BGM nicht positiv korreliert. Dies kann seine Ursache u.a. darin haben, dass die Wirkungen der durchgeführten Maßnahmen nicht unmittel-**

bar, sondern mit zeitlicher Verzögerung eintreten. Dennoch erscheint es angezeigt die Ursachenanalyse zu verfeinern, um die Erkenntnisbasis zu erweitern und die zu entwickelnden Maßnahmen noch zielgerichteter durchzuführen. Dies soll in Zukunft ermöglichen, die Gesundheitssituation und ihre Ursachen in der Berliner Landesverwaltung noch detaillierter zu analysieren. Auch das Instrument der Altersstrukturanalyse wird hierbei berücksichtigt werden.

Der standardisierte Mitarbeiter/innenfragebogen ist zudem an die sich ständig verändernden Arbeitsbedingungen und die Bedürfnisse der Dienstkräfte anzupassen. Die Erfahrungen aus bereits durchgeführten Mitarbeiter/innenbefragungen werden genutzt, um das Instrument MAB noch wirkungs- und zielgerichteter einsetzen zu können. Im Sommer 2013 hat ein weiterer Erfahrungsaustausch der Expertinnen und Experten zum Thema MAB bei der Senatsverwaltung für Inneres und Sport stattfinden.

<b>Ziel:</b>	<b>Kontinuierliche Qualifizierung.</b>
<b>Indikator A2:</b>	<b>Anteil der Beschäftigten, die Qualifizierungen wahrgenommen haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.</b>

Mit den Berichten zum Benchmarking Personalmanagement der vergangenen Jahre ist deutlich geworden, dass eine allein quantitative Angabe der durchschnittlichen Zahl der Arbeitstage, die von den aktiven Beschäftigten für Fortbildungen aufgebracht wurden, anfällig für statistische Verzerrungen ist. Ebenfalls wird es für inhaltlich sinnvoll erachtet, dass vor dem Hintergrund einer sich weiter entwickelnden Umgebung für Fortbildungsmaßnahmen auch der Indikator begrifflich auf ein breiteres Fundament gestellt und somit der umfassendere Begriff der Qualifizierungsmaßnahmen als Maßstab zu Grunde gelegt wird. Daher wird ab diesem Berichtsturnus stärker die qualitative Perspektive in den Vordergrund gestellt, indem der Anteil der Qualifizierungsteilnehmerinnen und -teilnehmer einer Organisation an der Zahl aller Dienstkräfte gemessen wird.<sup>2</sup> Als Qualifizierungsmaßnahmen werden hierbei ab sofort u.a. auch Teilnahmen an Fachkongressen sowie Aufstiegslehrgänge einbezogen<sup>3</sup>.

Da die Zahlen zu diesem Indikator für den Berichtszeitraum 2012 erstmalig erhoben werden, stellt sich die Ausprägung der Werte für die einzelnen Dienststellen derzeit noch uneinheitlich dar bzw. verfügt über eine breite Streuung. Unabhängig davon werden jedoch von den Arbeitsgerichten (100%), von der SenArb IntFrau (94,5%) sowie vom BA Friedrichshain-Kreuzberg (75%) absolute Top-Werte hinsichtlich der organisationsweiten Abdeckung an Qualifizierungsteilnahmen durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erreicht. Die im Zahlenteil ausgewiesenen Medianwerte für die Ebene der Hauptverwaltung (Senatsverwaltungen: 48,4%, nachgeordnete Behörden: 54,09%) zeigen zudem, dass im landesweiten Kontext das durchschnittliche Niveau der Qualifizierungsteilnahmen bei rd. 50% liegt. Um weitergehende Erkenntnisse aus dieser Datenbasis zu gewinnen, wird ein ab dem kommenden Jahr möglicher Jahresvergleich von besonderem Interesse sein.

Bei einer ergänzenden qualitativen Betrachtung der absolut angebotenen Fortbildungstage an der VAK ist

---

<sup>2</sup> Vgl. Ergebnisbericht der Arbeitsgruppe „Weiterentwicklung des Benchmarking Personalmanagement“ (Anlage zum Benchmarkingbericht Personalmanagement 2011).

<sup>3</sup> Es zählen tageweise Qualifizierungen als auch Studien- und Lehrgänge, sowie Qualifizierungs- und Bausteinreihen der VAK, Coaching, Messen, Tagungen, Mentoring, Teamentwicklungs- und Strategieworkshops.

hinsichtlich der Gesamtzahl der Fortbildungstage gegenüber 2011 ein Rückgang zu verzeichnen (2011: 3.531; 2012: 3.033). Dieser Rückgang ist insbesondere auf eine weitere Reduzierung der ehemals vom Zentralen Personalüberhangmanagement (ZeP, heute EZeP) beauftragten Qualifizierungsmaßnahmen für Personalüberhangkräfte zurückzuführen. Darüber hinaus wirkte sich die vorläufige Haushalts- und Wirtschaftsführung im ersten Halbjahr 2012 negativ auf die Veranstaltungszahlen aus.<sup>4</sup>

Auf den bereits im letzten Benchmarkingbericht erfolgten Hinweis einiger Behörden, dass eine tendenziell defensivere Wahrnehmung von Qualifizierungsangeboten auch die Folge einer immer stärkeren Arbeitsverdichtung darstellt, hat die VAK u.a. mit einem weiteren Ausbau und einer Professionalisierung des E-Learning-Programms reagiert. Insbesondere wegen der individuellen Gestaltung von Lernzeit, Lernintervallen, Lerndauer, Lernintensität und Lerntempo sowie der Möglichkeit der Wiederholung der Wissensvermittlung erfährt E-Learning eine immer breitere Akzeptanz. Gleiches gilt für die Durchführung von Inhouse-Qualifizierungen („VAK vor Ort“).

#### **Empfehlung:**

**Neben der Bereitstellung von passgenauen Qualifizierungsangeboten stellt in 2013 die Sicherung der Qualität der Fortbildungsangebote an der VAK weiterhin eine bedeutsame Zielstellung dar. Ein kritischer Engpassfaktor ist in diesem Zusammenhang die Verfügbarkeit von geeigneten Dozentinnen und Dozenten. Von den fast 500 Dozentinnen und Dozenten an der Verwaltungsakademie Berlin sind zwei Drittel im Rahmen einer Nebentätigkeit des öffentlichen Dienstes des Landes Berlin tätig. Ein Drittel sind freiberufliche Trainerinnen und Trainer. Die SenInnSport wird in Zusammenarbeit mit der VAK in 2013 hierzu attraktivitätssteigernde Maßnahmen starten. Senator Henkel ist in diesem Zusammenhang bereits im Juni 2013 an die Senatsverwaltungen und Bezirksämter herangetreten und hat auf die besondere Bedeutung der Übernahme von Lehr- und Unterrichtstätigkeiten für das Land Berlin aufmerksam gemacht. Darüber hinaus prüft SenInnSport, ob für die Vor- und Nachbereitung von Doppelstunden ein pauschaler Zeitanteil auf die Arbeitszeit angerechnet werden kann.**

**Insgesamt wird künftig zunehmend für die Übernahme von Dozententätigkeit geworben werden, um den notwendigen Wissenstransfer in der Berliner Verwaltung sicherzustellen.**

<b>Ziel:</b>	<b>Förderung der Rotation zur Erhöhung der Vielseitigkeit, Mobilität und Flexibilität der Beschäftigten.</b>
<b>Indikator A3:</b>	<b>Anteil der Beschäftigten, die eine befristete Maßnahme zur Erhöhung der beruflichen Mobilität angetreten haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.</b>

Die Messung des Anteils der Dienstkräfte, die im Berichtszeitraum 2012 eine zeitlich befristete Maßnahme zur Erhöhung der beruflichen Mobilität angetreten haben wurde für den vorliegenden Bericht erstmalig erhoben. Hintergrund hierfür ist die angestrebte Etablierung dieses Instruments, die aus der Beschlussfassung des Staatssekretärsausschusses zur Verwaltungsmodernisierung über die Landesweiten Leitlinien für Personalentwicklung resultiert. Die gedankliche Grundlage besteht in der Überzeugung, dass berufliche Mobilität ein wertvolles Instrument im Personalentwicklungsprozess darstellt, um Wissenstransfer, Vielsei-

<sup>4</sup> Vgl. Hauptausschussbericht „Strategische Personalentwicklung und Fortbildung im Besonderen“ (Rote Nr. 0437 A: <http://www.parlament-berlin.de/ados/17/Haupt/vorgang/h17-0437.A-v.pdf>)

tigkeit und Flexibilität der Dienstkräfte zu fördern. Sie dient dazu, die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der beruflichen Tätigkeit zu fördern und langfristig zu erhalten. Darüber hinaus ist es sinnvoll, auf verschiedenen Arbeitsplätzen - bestenfalls in unterschiedlichen Behörden - Erfahrungen zu sammeln, um den Blickwinkel zu erweitern und Netzwerke zu bilden. Das erworbene Erfahrungswissen ist Voraussetzung, den ständig wachsenden und komplexer werdenden Anforderungen an die öffentliche Verwaltung gerecht zu werden und qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse zu erzielen. Während sich die prozentualen Werte für diesen Indikator hinsichtlich der Medianwerte zwischen 2,25% (Senatsverwaltungen) und 0,22% (Bezirksverwaltungen) bewegen, heben sich neben der SenWiTechForsch (5,45%) auch das LaGeSo (3,92%) mit herauszuhebenden Werte ab. Ein Grund für den bereits heute sehr positiv zu bewertenden Realisierungsstand der Maßnahmen zur beruflichen Mobilität bei der SenWiTechForsch besteht in dem Umstand, dass im Personalreferat seit 2007 eine Mobilitätsbörse mit dem Ziel eingeführt wurde, insbesondere durch (interne) Hospitationen Dienstkräften Einblicke in andere Aufgabengebiete zu ermöglichen. Darüber hinaus haben 2012 mehrere Dienstkräfte der SenWiTechForsch bei Unternehmen hospitiert.

#### **Empfehlung:**

**Aufgrund der erstmaligen Erhebung dieses Indikators bleibt auch hier der Jahresvergleich, der ab dem kommenden Jahr möglich sein wird, abzuwarten. Auch wenn - oder gerade weil - erwartungsgemäß für 2012 in der landesweiten Betrachtung keine hohen Werte zu diesem Indikator ausgewiesen werden, stellt die Messung von Maßnahmen zur Erhöhung der beruflichen Mobilität einen wichtigen Treiber für dieses Thema dar.**

**Aufgrund der generellen Bedeutung dieses Instruments, soll das Thema berufliche Mobilität als wichtiger Baustein der Personalentwicklung auch Eingang in die Dienstvereinbarung Personalmanagement finden, die zusammen mit Expertinnen und Experten aus Senatsverwaltungen, Bezirksämtern und nachgeordneten Einrichtungen sowie in enger Abstimmung mit den Beschäftigtenvertretungen erarbeitet wird.**

<b>Ziel:</b>	<b>Unterstützung des sachgerechten Personaleinsatzes und der Personalentwicklung durch qualifizierte, einheitliche Ermittlung der Arbeitsgebietsanforderungen (Anforderungsprofile).</b>
<b>Indikator A4:</b>	<b>Anteil der Aufgabengebiete mit vorhandenen Anforderungsprofilen an allen Aufgabengebieten zum Stichtag 31.12. in %.</b>

Gegenüber dem Vorjahr ist in nahezu allen Verwaltungsbereichen eine Verstetigung des Abdeckungsgrades mit Anforderungsprofilen für die vorhandenen Aufgabengebiete zu verzeichnen. So stellt sich für den Bereich der Senatsverwaltungen der Median mit 86,17% (gegenüber 2011: 87,2%) nahezu unverändert da. Dies gilt in gleicher Weise annähernd auch für den Bereich der Bezirksverwaltungen (2011: 80,21%, 2012: 74%). Den Spitzenwert einer 100%-Abdeckung erreichen insgesamt 7 Behörden aus dem Bereich der Hauptverwaltung, davon 6 aus dem Bereich der nachgeordneten Behörden. Für die ausgewiesenen nachgeordneten Behörden sind erneut Werte festzustellen, die die Werte der übrigen Hauptverwaltung sowie der Bezirksverwaltung deutlich übersteigen. Insgesamt kann in dem Bewusstsein, dass Perfektion in der gesamten Breite nur sehr schwierig zu erreichen ist, für diesen Indikator ein beachtliches und hohes Ausstattungs-niveau festgestellt werden. Auch der erreichte Stand bei den Bezirksverwaltungen ist als sehr positiv einzuschätzen, da hier durch die besondere Beschäftigtenstruktur eine gänzliche Abdeckung aller Beschäftigtengruppen mit Anforderungsprofilen stets nur schwer zu erreichen ist.

### **Empfehlung:**

Für die Zukunft gilt es daher weiterhin, das erreichte hohe Niveau zu stabilisieren und nach Möglichkeit weiter auszubauen, um die Bedeutung des Anforderungsprofils als eines der wesentlichen Instrumente für die systematische Personalentwicklung nachhaltig zu stärken. Neben dem Ausstattungsgrad mit Anforderungsprofilen gilt es stärker als bisher eine regelmäßige Anpassung der Anforderungsprofile an die veränderten Anforderungen sowie der in den Leitlinien für Personalentwicklung beschriebene Erstellungsprozess der Profile in den Fokus zu nehmen.

## **2.2 Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit**

<b>Ziel:</b>	<b>Anteil von Frauen in den Führungspositionen entspricht mindestens der Quote im LGG (50 %).</b>
<b>Indikator B1:</b>	<b>Anteil der weiblichen Führungskräfte je Leitungsebene an allen Führungskräften am Stichtag 31.12. in %.</b>

Mit dem vorliegenden Bericht, wird ab dem Berichtsjahr 2012 erstmals der Anteil der weiblichen Führungskräfte für alle ausgewiesenen Dienststellen ebenenspezifisch - und zwar bis hin auf die Ebene der Gruppenleitungen - ausgewiesen. Für die Senats- und Bezirksverwaltungen werden dabei die „ersten drei Leitungsebenen“ (Abteilungs-, Referats- und Gruppenleitung) berücksichtigt sowie für die ausgewiesenen nachgeordneten Einrichtungen zusätzlich auch deren Behördenleitung. Im Rahmen der Datenerhebung zur Berichterstattung zum LGG (hier zum Stichtag 30.06.2012) wurde daher seitens der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen für die Hauptverwaltung inklusive der nachgeordneten Behörden und für die Bezirksverwaltungen der Anteil der weiblichen Führungskräfte zur Verbesserung der Analysemöglichkeiten erhoben. Auf diesem Wege wird auch dokumentiert, dass in der Erhöhung des Frauenanteils auf mind. 50 % - insbesondere auch in den Spitzenämtern der öffentlichen Verwaltung - weiterhin als ein wichtiges Ziel angestrebt wird.

Da in diesem Jahr die Datenerhebung das erste Mal nach dem oben beschriebenen Design durchgeführt wird, lässt sich ein vollständiger jahresübergreifender Vergleich nicht herbeiführen. Dennoch ergibt sich eine gute Übersicht über die erreichten Fortschritte gerade auf der Ebene der Spitzenführungsfunktionen:

Für die Senatsverwaltungen ist für die Ebene der Abteilungsleitungen festzustellen, dass derzeit drei Ressorts (SenWiTechForsch [75%], Skzl. [50%], SenJustV [40%]) das sich aus dem LGG ergebende Ziel übertreffen, erfüllen bzw. nahezu erbringen. Der Median konnte an dieser Stelle auf 22,5% (2011: 14,6%) gesteigert werden.

Ebenfalls hervorzuhebende Werte werden auf der Ebene der Abteilungsleitungen bei den nachgeordneten Behörden erreicht (Median: 42,9%). Auf der Funktionsebene der Behördenleitungen werden in absoluten Zahlen sogar 391 Leitungsfunktionen durch weibliche Führungskräfte besetzt! Zu beachten ist hierbei jedoch, dass diese Zahl auch durch die Erfassung von rd. 370 Schulleiterinnen beeinflusst wird.

In den Bezirksverwaltungen übertreffen bei dem Amt-, LuV und SE-Leitungen das BA Friedrichshain-Kreuzberg, das BA Treptow-Köpenick sowie das BA Lichtenberg die 50%-Marke bei einem gesamtbezirklichen Median von 34,5%.

Die für 2012 erhobenen Zahlen lassen erkennen, dass sich die Berliner Verwaltung auf das durch das LGG vorgegebene gleichstellungspolitische Ziel langsam aber stetig hinzubewegt. Gerade für eine weitere Verbesserung respektive Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte in Spitzenfunktionen der Landesverwaltung ist es bedeutsam, dass bereits heute der „*hierarchische Unterbau*“ bzw. die 2. und 3. Führungsebene (auch und gerade in den Ämtern des höheren Dienstes) zu einem beachtlichen Teil durch weibliche Dienstkräfte geprägt ist.

**Empfehlung:**

Gemäß des Landesgleichstellungsgesetzes (LGG) ist jede Verwaltung dazu angehalten einen Frauenförderplan zu erstellen und in ihre systematische Personalentwicklung einzubeziehen. Diese Entwicklung ist förderlich dafür, dass sich die Förderung von Frauen auch im beruflichen Kontext der öffentlichen Verwaltung stetig verbessert und sich ein entsprechender Kulturwandel verwaltungsübergreifend durchsetzt. Im Bereich der Besetzung der von Behördenleitungsfunktionen sowie generell von Leitungsfunktionen im Bereich des höheren Dienstes wird weiterhin ein verstärktes Augenmerk darauf zu legen sein, dass der Anteil von Frauen gesteigert wird.

<b>Ziel:</b>	<b>Bereitstellung von Arbeitsplätzen für schwerbehinderte und gleichgestellte Menschen</b>
<b>Indikator B2:</b>	<b>Schwerbehindertenquote gemäß § 71 SGB IX.</b>

Die Landesquote (Vorgabe: 5%) wird mit **8,29%** wie auch im Vorjahr [8,68%] für die Berliner Landesverwaltung insgesamt erfüllt.

**Empfehlung:**

Der Indikator wird auch für den Berichtszeitraum 2013 inhaltlich unverändert mitgeführt. Es besteht derzeit kein Grund zur Annahme, dass die gesetzliche Vorgabe des SGB IX nicht auch im kommenden Jahr erfüllt werden könnte.

<b>Ziel:</b>	<b>Einbeziehung von Menschen mit Migrationshintergrund in den Personalbestand</b>
<b>Indikator B3:</b>	<b>Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an allen seit 01.01. neu von außen eingestellten Beschäftigten.</b>

Aufgrund der bereits zu diesen Zeitpunkten bestehenden Bedeutung der integrationspolitischen Zielstellung für die Personalmanagementstrategie des Landes Berlin, wurde in Abstimmung mit dem Integrationsbeauftragten bereits 2008 das Ziel "*Angemessene Einbeziehung von Menschen mit Migrationshintergrund in den Personalbestand*" und 2009 der Indikator „*Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an allen seit 01.01. neu von außen eingestellten Beschäftigten in %*“ in die Gesamtbetrachtung des landesweiten Benchmarking Personalmanagement aufgenommen. Es wurde vereinbart, für die Ist-Werte der Behörden grundsätzlich auf vorhandene Zuständigkeiten der entsprechenden Fachverwaltungen und deren erhobene Daten zurückzugreifen und bei der o.g. Kennzahl Zahlen aus Erhebungen der Berliner Integrationsbeauftragten heranzuziehen. Ein Verfahren zur verlässlichen und ggf. IT-gestützten Auswertung dieses Indikators konnte jedoch bislang nicht entwickelt werden.

In einem Prüfbericht des Deutschen Städtetages zu den „*Möglichkeiten der Datenerhebung zum Anteil der*

*Beschäftigten mit Migrationshintergrund\** kommt dieser zu zwei Kernaussagen, nach denen aufgrund verfassungs- und datenschutzrechtlicher Bedenken auch in der Zukunft eine solche Erhebung ausschließlich auf der Basis freiwilliger Angaben erfolgen kann:

- Bei Einstellungen/Stellenbesetzungsverfahren stellen die Abstammung und die Herkunft einer Bewerberin/eines Bewerbers kein zulässiges Differenzierungskriterium dar und dürfen auch nicht zu diesem Zweck ermittelt werden; maßgeblich sind allein Eignung, Befähigung und fachliche Leistung (Art. 33 Abs.2 GG).
- Das Bundesdatenschutzgesetz und die entsprechenden Datenschutzgesetze der Länder bieten keine Ermächtigungsgrundlage, um für Planungszwecke im Vorfeld konkreter Personalauswahl- und -entwicklungsentscheidungen eine personenbezogene Erfassung des Migrationshintergrundes ohne Einwilligung der Betroffenen durchzuführen.

Ein Beleg dafür, dass die generelle Zielsetzung des Senats den Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst zu erhöhen durchaus erfolgreich betrieben wird, belegen die jüngst veröffentlichten Zahlen des Beruflichen Qualifizierungsnetzwerks für Migrantinnen und Migranten in Berlin (BQN Berlin). Diese Datenerhebung erfolgt durch das BQN bei den Personalstellen jährlich sowie im Rahmen eines anonymisierten und hinsichtlich der persönlichen Angaben freiwilligen Verfahrens:

Nach Angaben der Integrationsbeauftragten ist nach Auswertung dieser Erhebung der Anteil der Auszubildenden in der Berliner Landesverwaltung in 2012 z.T. beachtlich angestiegen. Der Anstieg bei den **Auszubildenden im Öffentlichen Dienst** gegenüber dem Vorjahr (von 17,5 % auf 19,3 %) geht besonders auf die Zuwächse bei der Berliner Polizei (von 17,4 % auf 22,6 %), beim Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg (von 35,5 % auf 52,2 %), beim Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf (von 8,7 % auf 29,2 %), beim Bezirksamt Pankow (von 8,0 % auf 20,7 %) und dem Bezirksamt Hellersdorf (von 9,1 % auf 18,2 %) zurück. Die vom Berliner Senat anvisierte Zielmarke eines Anteils von 25 % Migranten/innen unter den Auszubildenden erreichten oder überschritten die Bezirksämter Friedrichshain-Kreuzberg (52,2 %) und Charlottenburg-Wilmersdorf (29,2 %) sowie die Senatsverwaltungen für Inneres und Sport als zentrale Einstellungsbehörde für den gehobenen und höheren Verwaltungsdienst (25,2 %) zum Teil sehr deutlich. Auch im Bezirksamt Neukölln kam fast jede/r Vierte (23,5%) der neuen Auszubildenden aus einer Einwandererfamilie. Erfreulich ist zudem der gestiegene Frauenanteil bei den Migranten und Migrantinnen, die 2012 in die Ausbildung gingen: er liegt für den Verwaltungsbereich mittlerweile bei 42,6 %.

Die vorgenannten Zahlen machen deutlich, dass eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst für junge Menschen mit Migrationshintergrund eine relevante berufliche Option darstellt und dass sich die Vielfalt des Berliner Stadtbildes auch zunehmend im Personalkörper der Dienststellen Berlins abbildet.

#### **Empfehlung:**

**Die auf freiwilliger Basis erhobenen Daten zum Migrationshintergrund stellen einen Indikator für ein an Diversität orientiertes Personalmanagement dar. Für das Benchmarking Personalmanagement wird im Sinne eines zielgerichteten Diversity-Managements der Bedarf an differenzierten Daten nach wie vor betont. Vor dem Hintergrund der derzeitigen rechtlichen Klärung, ob und ggf. auf welchem Wege die relevanten Daten erhoben werden können, muss der weitere Diskussionsverlauf - der fe-**

derführend durch die Beauftragte für Integration und Migration in der SenArbIntFrau geführt wird - vorerst abgewartet werden.

<b>Ziel:</b>	<b>Altersstruktur des öffentlichen Dienstes, die der Altersstruktur der in Berlin wohnenden Erwerbspersonen entspricht.</b>
<b>Indikator B4:</b>	<b>Anteil der Beschäftigten bis zum vollendeten 30. Lebensjahr an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag 31.12. in %.</b> <b>Anteil der Beschäftigten ab Beginn des 61. Lebensjahres an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag 31.12. in %.</b>

Für das Berichtsjahr 2012 ist bei einer Gesamtbetrachtung der Senatsverwaltungen im Mittel bei den Beschäftigtenanteilen bis zum vollendeten 30. Lebensjahr, ein Wert von 1,6% (2011: 2,08%) und für den Bereich der Bezirksverwaltungen ein Wert von 1,9% (2011: 1,68%) zu verzeichnen. Somit stellt sich die Entwicklung des Anteils der unter 30-jährigen in den Bezirksverwaltungen etwas positiver als in den Senatsverwaltungen dar. Allerdings bewegt sich dieser Anteil insgesamt nach wie vor auf einem recht niedrigen Niveau.

Ein Anteilswert von mehr als 2,5% der Beschäftigtengruppe „U 30“ erreichen unter den Senatsressorts in 2012 nur noch der RBm (2,59%), RBm Kult (3,8%) sowie SenJustV (2,77%). Bei den Bezirken ist diese Größenordnung beim BA Pankow (2,51%), BA Neukölln (3,69%) sowie dem BA Treptow-Köpenick (2,73%) zu finden. Bei der analogen Betrachtung der nachgeordneten Behörden sind dagegen auch in 2012 weitaus bessere Werte festzustellen, wobei gleich eine ganze Reihe an Dienststellen (Polizei, Feuerwehr, LVwA, Gerichte, Staatsanwaltschaften sowie die Finanzämter) sogar ein Beschäftigtenanteil von z.T. deutlich mehr als 5% erreichen.

Der Anteil der Dienstkräfte ab dem 61. Lebensjahr hat sich im Vergleich zum Vorjahr sowohl bei den Senatsverwaltungen (2011: 16,2%, 2012: 16,4%) als auch bei den Bezirken (2011: 14,04%, 2012: 14,75%) leicht erhöht und damit den demografischen Entwicklungspfad des Vorjahres in abgeschwächter Form fortgesetzt. Die diesbezüglichen Werte für die nachgeordneten Behörden stellen sich dagegen im Vergleich der Medianwerte gemäßigt dar und konnten sogar weiter gesenkt werden (2011: 7,61%, 2012: 7,3%).

Auch in der Zukunft ist es weiterhin ein prioritäres Ziel, dem demografischen Wandel innerhalb der Berliner Verwaltung mit adäquaten Maßnahmen zu begegnen und insbesondere das Instrument der Personal(entwicklungs)planung angemessen einzusetzen. Insbesondere die dokumentierte Entwicklung, dass in der Vergangenheit mehr ältere Menschen die Verwaltung verlassen haben, als dass jüngere Nachwuchskräfte hinzugekommen sind, machen die Notwendigkeit hierfür deutlich.

Nur eine gesunde Durchmischung des Personalkörpers sorgt dafür, dass sowohl die Innovationskraft des öffentlichen Dienstes als auch der Übertrag des bestehenden Erfahrungswissens (Stichwort Wissenstransfer) für die Zukunft sichergestellt wird.

#### **Empfehlung:**

**Insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung misst der Senat der verwaltungsübergreifenden Personalplanung und -entwicklung bis 2018 eine zentrale Bedeutung zu. Daher hat unter Berücksichtigung der im Januar 2012 durch den Senat beschlossenen Einsparvorgaben die Gewinnung neuer und die langfristige Bindung sowie Förderung bereits beschäftigter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höchste Priorität. Berlin muss - wie auch in den Richtlinien der Regierungspoli-**

tik festgelegt - über eine leistungsfähige und den zu bewältigenden Aufgaben gewachsene Verwaltung verfügen. Die Erhaltung der angemessenen Arbeitsfähigkeit der Berliner Verwaltung setzt sowohl entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung der Effizienz und zur Personalentwicklung als auch – angesichts des demografischen Wandels – die Einstellung zahlreicher Nachwuchskräfte voraus. Um die hier berührten qualitativen und quantitativen Aspekte der Personalentwicklung konzentriert anzugehen, hat der Senat noch in 2013 ein Personalbedarfskonzept beschlossen.

Neben der Fortschreibung des Personalbedarfskonzepts erfolgen intensive Bemühungen, mit den Mitteln der Personalentwicklung (vgl. Gesundheitsmanagement, Work-Life-Balance) das vorhandene Personal dazu zu befähigen, die Leistungsfähigkeit der Landesverwaltung heute und in der Zukunft sicherzustellen.

<b>Ziel:</b>	<b>Vereinbarkeit von Beruf und individueller Lebensführung.</b>
<b>Indikator B5:</b>	<b>Durchschnittliche Angabe zur Möglichkeit, Arbeit und private Anforderungen miteinander zu verbinden.</b>

Dem Ziel der Vereinbarkeit von Beruf und individueller Lebensführung ist eine immer stärkere Bedeutung beizumessen. Vor diesem Hintergrund wurden für den vorliegenden Bericht erstmals Daten erhoben und ausgewertet, die erste Hinweise darauf geben sollen, wie die Dienstkräfte des Landes Berlin die durch den Arbeitgeber geschaffenen Möglichkeiten wahrnehmen, berufliche und familiäre Ziele im Tagesablauf weitgehend gleichberechtigt miteinander vereinbaren zu können. Die Messung dieses Indikators erfolgt dabei über eine auf dieses Themenfeld bezogene Frage aus der standardisierten Mitarbeiter/-innenbefragung (Frage 3.37: „*Ich habe die Möglichkeit, meine Arbeit sowie private Anforderungen gut miteinander zu verbinden.*“). Insofern können zu diesem Indikator auch nur Werte für die Behörden ausgewiesen werden, die an der standardisierten Mitarbeiter/-innenbefragung teilnehmen. Der Abdeckungsgrad stellt sich auf der Ebene der Senatsverwaltungen als sehr gut dar (7 von 10 Senatsverwaltungen nutzen dieses Instrument; die SenStadtUm bedient sich der Methode des Deutschen Gewerkschaftsbundes „Index Gute Arbeit“). Bei den Bezirken und den nachgeordneten Behörden ist der Abdeckungsgrad dagegen eher uneinheitlich. Unabhängig davon fällt jedoch auf, dass die Behörden, die einen Wert zu dem Indikator abgeben können, durchweg zu positiven Befragungsergebnissen kommen. Letzteres ist ein deutliches Indiz dafür, dass die Dienstkräfte die durch den Arbeitgeber geschaffenen Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und individueller Lebensführung als gut zu würdigen wissen und die in der Vergangenheit bereits begonnenen Maßnahmen wirken.

Einige Verwaltungen haben für sich auf freiwilliger Basis den Weg gewählt, ihre Hausstandards bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach einem Modell der Hertie-Stiftung „audit berufundfamilie“ zu zertifizieren.<sup>5</sup> Derzeit sind in der unmittelbaren Landesverwaltung das BA Lichtenberg, SenBildJugWiss, SenFin, SenInnSport, SenWiTechForsch, das LVwA sowie die VAK zertifiziert. Weitere Behörden bemühen sich um andere Zertifizierungen wie z.B. die SenArbIntFrau um „Corporate Health Award“.

#### **Empfehlung:**

**In der heutigen Arbeitswelt stellt die Schaffung guter Rahmenbedingungen im Bereich von Verein-**

<sup>5</sup> <http://www.beruf-und-familie.de>

barkeit von Beruf und privater Lebensführung einen wichtigen Personalmanagementbaustein für die Motivation und Gesundheit der Beschäftigten dar. Ebenso hat das Thema in der Außendarstellung auch Einfluss auf die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität des Landes Berlin für junge Nachwuchskräfte und damit auf die Personalgewinnung und -bindung. Vor diesem Hintergrund wird das landesweite Personal- und Organisationsmanagement auch künftig flexible Arbeitszeit- (und -ort) Modelle unterstützen und Erfahrungsaustausche zu erfolgreichen Praxisbeispielen zur Vereinbarkeit von Beruf und persönlicher Lebensführung anbieten.

### **2.3 Hohe Führungskompetenz und –verantwortung der Führungskräfte auf allen Ebenen**

<b>Ziel:</b>	<b>Erhalt oder Erhöhung der mitarbeiterorientierten Führungskultur.</b>
<b>Indikator C1:</b>	<b>Anteil der Beschäftigten, mit denen Jahresgespräche/MAVG geführt und dokumentiert wurden, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.</b>

Mit dem vorliegenden Bericht wurde für den Berichtszeitraum 2012 bereits die Umsetzung der landesweiten Leitlinien für die Personalentwicklung berücksichtigt, indem neben der Durchführung von MAVGs auch die künftig zu etablierenden Jahresgespräche in die Auswertung miteinbezogen wurden. Im Einklang mit den Leitlinien für Personalentwicklung wurde der Indikator entsprechend angepasst, wodurch MAVGs, Personalentwicklungsgespräche bzw. Qualifizierungsgespräche nach TV-L zugleich gleichberechtigt integriert wurden. Die von den einzelnen Behörden gezählten MAVGs bzw. Jahresgespräche gehen in der statistischen Auswertung sodann in einem Wert je Behörde auf.

Das Zugeständnis einer gleichberechtigten Erfassung von MAVGs und Jahresgesprächen, trägt dem Umstand Rechnung, dass einerseits das Verwaltungsreformgesetz (VGG – als gesetzliche Vorschrift zur Durchführung der MAVGs im 3-Jahresturnus) noch in Kraft ist und andererseits die Umstellungsaufwände der Dienststellen hin zu den Jahresgesprächen berücksichtigt werden. Auch wenn ein konkreter Zielwert wie in den vergangenen Jahren nicht mehr gesetzt wird, so fällt doch auf, dass die Werte für die Durchführung von MAVGs/Jahresgesprächen z.T. massiv (teils um bis zu 50%) zurückgegangen sind. Nach Angaben einer Stichprobenbefragung ist dies in erster Linie darauf zurückzuführen, dass der nunmehr zeitlich „enger getaktete“ Erhebungsturnus der jährlich zu führenden Gespräche ausschlaggebend für die Ausprägung der diesjährigen Datenauswertung ist.

In Zahlen ausgedrückt hat sich der Median auf der Ebene der Senatsverwaltungen von 57,08% (2011) auf 23,74% (2012) reduziert, bei den nachgeordneten Behörden von 52,57% (2011) auf 20,24% (2012) sowie bei den Bezirken von 51,15% (2011) auf 22,28% (2012).

#### **Empfehlung:**

Da die Durchführung der Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden auf für die Mitarbeiter/innen freiwilliger Basis erfolgt gilt nach wie vor, dass die Zahl der angebotenen MAVGs/Jahresgespräche wohl die Zahl der tatsächlich durchgeführten Gespräche (und nur diese werden hier gezählt) maßgeblich übersteigt. Dennoch ist die Umsetzungssituation hinsichtlich der

**Akzeptanz dieses Instrumentariums weiterhin als kritisch zu betrachten und sollte daher auch in der Zukunft weiterhin intensiv beworben werden. Ein Anpassungsprozess hinsichtlich der nunmehr jährlich zu führenden Gespräche, ist bei der Betrachtung der Zahlen ggf. auch im kommenden Jahr noch mit zu berücksichtigen.**

<b>Ziel:</b>	<b>Erhalt oder Erhöhung der Beschäftigtenzufriedenheit</b>
<b>Indikator C2:</b>	<b>Durchschnittliche Angabe zur insgesamt bestehenden Zufriedenheit mit der Arbeit. (Skala: 1=sehr unzufrieden, 5=sehr zufrieden)</b>

Wie bereits im vergangenen Berichtsjahr - sowie beim Indikator B5 (*Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebensführung*) in diesem Bericht angedeutet - ist auch in 2012 deutlich geworden, dass die Durchführung der standardisierten Mitarbeiterbefragung (MAB) insbesondere von den Senatsverwaltungen auf nahezu gesamter Breite angewendet wird. Der Abdeckungsgrad stellt sich somit auf der Ebene der Senatsverwaltungen als sehr gut dar (→ alle Senatsverwaltungen, einschließlich der Senatskanzlei, führten in den Jahren 2009 bis 2011 eine MAB durch und planen bereits eine 2. oder sogar 3. MAB durchzuführen). Bei den Bezirken und den nachgeordneten Behörden ist der Abdeckungsgrad dagegen eher uneinheitlich.

Im Ergebnis fallen die Ergebnisse zur Beschäftigtenzufriedenheit auf der Senatsebene durchweg *gut* aus und bewegen sich in einem Wertebereich zwischen 3,0 und 4,0. Überall dort wo auch im Bereich der nachgeordneten Behörden (5 von 11) sowie der Bezirksdienststellen (4 von 12) die Standard-MAB angewendet wird fällt auf, dass auch hier gute Werte bei den Mitarbeiterbefragungen überwiegend erreicht werden. Dieser Umstand lässt Hoffnung schöpfen, dass sich auch künftig weitere Behörden dieser Methode zur Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheitswerte anschließen werden. Die Tatsache, dass für die Durchführung von MABs bereits heute, aber auch in Zukunft unterstützende Mittel aus den zentral bereitgestellten Mitteln für Gesundheitsmanagement von der SenInnSport abgerufen werden können, lässt hoffen, dass sich der Abdeckungsgrad noch mehr erweitert.

#### **Empfehlung:**

**Unverändert wird empfohlen, die Standard-Mitarbeiter/innenbefragung (MAB) durchzuführen, mindestens aber eine mit der Frage 6.1 identische Formulierung zu verwenden, sofern ein anderer MAB-Standard angewendet wird. Die herausgehobene Bedeutung der Standard-Mitarbeiter/innenbefragung bleibt für die Steuerung des Gesundheitsmanagements sowie insgesamt für die Personal- und Organisationsentwicklung ungebrochen.**

**Der standardisierte Mitarbeiter/innenfragebogen ist zudem an die sich ständig verändernden Arbeitsbedingungen und die Bedürfnisse der Dienstkräfte anzupassen. Die Erfahrungen aus bereits durchgeführten Mitarbeiter/innenbefragungen werden genutzt, um das Instrument MAB noch wirkungs- und zielgerichteter einsetzen zu können. Im Frühsommer 2013 wird ein Erfahrungsaustausch der Expertinnen und Experten zum Thema MAB bei der Senatsverwaltung für Inneres und Sport stattfinden.**

<b>Ziel:</b>	<b>Erhalt oder Erhöhung der Beschäftigtenzufriedenheit.</b>
<b>Indikator C3:</b>	<b>Anteil der Befragten, die an der Mitarbeiter/innenbefragung teilgenommen haben, an</b>

**allen Befragten in %.**

Der hier erhobene Hilfsindikator zur Messung der Beteiligung der Mitarbeiterschaft an einer MAB soll dazu dienen, die quantitative Basis der Zufriedenheitswerte und damit die Aussagequalität zu verifizieren. Die Bezirksverwaltungen ausgenommen, werden hier überwiegend Werte von > 50% erreicht. Diese Werte sind generell als eine gute Grundlage für die Durchführung von MABs zu bewerten.

**Empfehlung:**

**Ausgehend von diversen Erfahrungsaustauschen ist u.a. die persönliche Ansprache der Befragungsteilnehmer (z.B. per Anschreiben), als ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine hohe Teilnahme-Quote anzusehen. Ein vertiefender Erfahrungsaustausch zur Identifizierung weiterer Erfolgsfaktoren zu diesem Thema wurde u.a. im Rahmen des Gesundheitsforums 2012 angeboten.**

**Ziel: Erhalt oder Erhöhung der Führungskompetenz durch zielgerichtete Qualifizierungen.  
Indikator C4: Anteil der Führungskräfte, die Führungskräftequalifikationen wahrgenommen haben, an allen Führungskräften seit 01.01. in %.**

Analog zu den Ausführungen zu der Indikatorenmessung für die Qualifizierungszahlen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist mit den Berichten zum Benchmarking Personalmanagement der vergangenen Jahre deutlich geworden, dass allein die quantitative Angabe der durchschnittlichen Zahl der Arbeitstage, die von den aktiven Dienstkräften für Fortbildungen aufgebracht wurden, anfällig für statistische Verzerrungen ist. Ebenfalls wird es vor dem Hintergrund einer sich weiter entwickelnden Umgebung für Fortbildungsmaßnahmen für inhaltlich sinnvoll erachtet, auch diesen Indikator begrifflich auf ein breiteres Fundament zu stellen und somit den umfassenderen Begriff der Qualifizierungsmaßnahmen als Maßstab zu Grunde zu legen. Insofern wird ab diesem Berichtsturnus stärker die qualitative Perspektive in den Vordergrund gestellt, indem der Anteil der Qualifizierungsteilnehmerinnen und -teilnehmer einer Organisation an der Zahl aller Dienstkräfte gemessen wird.<sup>6</sup> Als Qualifizierungsmaßnahmen sind zudem künftig u.a. auch Teilnahmen an Coachings sowie Strategieworkshops einzubeziehen<sup>7</sup>.

Da die Zahlen zu diesem Indikator für den Berichtszeitraum 2012 erstmalig erhoben wurden, stellt sich die Ausprägung der Werte für die einzelnen Dienststellen auch für die Qualifizierungsteilnahmen der Führungskräfte derzeit noch uneinheitlich dar bzw. verfügt über eine breite Streuung. Herauszuhebende Werte erreicht auf der Ebene der Hauptverwaltung die Skzl mit 90,48%, die SenInnSport mit 87,1% sowie die SenFin mit 83,33%. Für den Bereich der nachgeordneten Behörden wird sowohl beim LVWA als auch bei den Arbeitsgerichten der Spitzenwert von 100% erreicht. Bei den Bezirken führt das BA Friedrichshain-Kreuzberg das Feld mit einem Wert von 90% an. Unabhängig von den dargestellten Spitzenwerten macht die Medianmessung (Senatsverwaltungen: 38%, nachgeordnete Beh.: 63,11%, Bezirksverwaltungen:

<sup>6</sup> Vgl. Ergebnisbericht der Arbeitsgruppe „Weiterentwicklung des Benchmarking Personalmanagement“ (Anlage zum Benchmarkingbericht Personalmanagement 2011).

<sup>7</sup> Es zählen Qualifizierungen (unabhängig von ihrer zeitlichen Dauer) zum Thema „Führung und Zusammenarbeit“, zur Motivation, Instrumente der Führungspraxis, Methoden der Gesprächsführung, Kommunikation, Konfliktmanagement, Mitarbeiterführung, Coaching von Führungskräften, Führungskräftezirkel, Mentoring, Teamentwicklungs- und Strategieworkshops.

30,27%) aber auch deutlich, dass bei der Mehrzahl der Dienststellen noch Optimierungspotenziale bestehen.

Um eine qualitative Weiterentwicklung in diesem Themenfeld zu erreichen, bedarf es neben der Verankerung der Qualifizierungsbereitschaft der Führungskräfte in der Breite, nicht zuletzt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, auch einer künftig noch stärker systematisierten Führungskräfte- und Führungskräftenachwuchsentwicklung. Die SenInnSport hat hierzu i.V.m. der Senatskanzlei sowie der SenFin in 2013 ein Konzept über den Aufbau einer landesweiten Steuerung der Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräfteentwicklung im Land Berlin erarbeitet, das bereits im Januar 2013 durch den Staatssekretärsausschuss zur Verwaltungsmodernisierung zur Kenntnis genommen wurde und am 27. August 2013 vom Senat beschlossen wurde. Inhaltliches Ziel der Konzeption ist es, ein einheitliches Führungsverständnis im Land zu entwickeln sowie einheitliche Anforderungen an und Standards in der Qualifizierung der Führungskräfte sowie Führungskräftenachwuchs aller Ebenen zunächst der allgemeinen Verwaltung in Abstimmung mit den dezentralen für Personalentwicklung zuständigen Organisationseinheiten umzusetzen.

#### **Empfehlung:**

**Vor dem Hintergrund, dass nach der aktuellen Fluktuationsprognose ein hoher Anteil der Führungskräfte die Berliner Verwaltung verlassen wird, genießt das gesamte Themenspektrum der Führungskräftequalifizierung bis hin zur Führungskräfte(nachwuchs)entwicklung weiterhin eine hohe Priorität. Für die weitere qualitative Entwicklung der Kompetenzen der Führungskräfte wird seitens des Senats daher mit der o.g. Konzeption die Grundlage dafür geschaffen, einheitliche Standards für Managementanforderungen an Führungskräfte sowie Führungskräftenachwuchs aller Ebenen der allgemeinen Verwaltung zu setzen, worauf konkretisierende und zielgerichtete Qualifizierungsprogramme aufsetzen. Die Anwendung des bereits vorhandene und an den Führungskräftenachwuchs gerichtete Verfahren „Kompetenz+“ steht allen Behörden offen.**

<b>Ziel:</b>	<b>Erhalt oder Erhöhung der Führungskompetenz und Führungsverantwortung.</b>
<b>Indikator C5:</b>	<b>Anteil der Führungskräfte, die in den zurückliegenden drei Jahren ein Führungskräftefeedback durchgeführt haben, an allen Führungskräften in %.</b>

Die Messung des Anteils der Führungskräfte, die in den zurückliegenden drei Jahren ein Führungskräftefeedback durchgeführt haben wurde für das Berichtsjahr 2012 erstmals erhoben. Das Instrument des Führungskräftefeedbacks umfasst eine strukturierte Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Führungs- und Kommunikationsverhalten ihrer Führungskräfte. Dieses Instrument ist ein bedeutender Teil der Umsetzung einer professionellen Personalentwicklungsstrategie, mit dem einerseits eine weitere Informationsquelle zur Bewertung und Entwicklung der jeweiligen Führungskompetenzen erschlossen wird sowie andererseits die Kommunikation zwischen den hierarchischen Ebenen anregt und damit eine unabdingbare Grundlage der lernenden Organisation darstellt. Nicht zuletzt tragen Führungskräftefeedbacks zu einem besseren Verständnis der Zusammenarbeit zwischen der Führungsebene und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei.

Bei landesweiter Betrachtung der erhobenen Daten kann bei diesem ersten Durchgang der Indikatormessung konstatiert werden, dass in der Breite noch kein annähernd einheitlicher Einführungsstand in den

Berliner Dienststellen erreicht wird. Insgesamt weisen 6 Senatsverwaltungen, 3 nachgeordnete Behörden und 5 Bezirksamter den Wert „Null“ aus und bedienen sich damit überhaupt nicht dieses Instrumentariums. Dennoch gibt es aber auch sehr positive Beispiele, deren Werte darauf schließen lassen, dass das Instrument des Führungskräftefeedbacks bereits länger und systematisch eingesetzt wird. So erreichen gleich 3 Behörden absolute Spitzenwerte jenseits der 70%-Grenze: Hierzu gehören neben dem LaGeSo mit 88,35%, dem LABO mit 81,10% auch das BA Lichtenberg mit 72,79%. Auf der Senatsebene erreicht Sen ArblntFrau den mit Abstand besten Wert mit 11,9%.

#### **Empfehlung:**

**Auch wenn - oder gerade weil - erwartungsgemäß für 2012 in der landesweiten Betrachtung nicht flächendeckend hohe Werte zu diesem Indikator ausgewiesen werden, stellt die Messung von Führungskräftefeedbacks einen wichtigen Treiber für diese Thema dar. Aufgrund der gerade erst begonnen Messung dieses Indikators, sind weitere Entwicklungsschritte erst in den kommenden Jahren zu erwarten. Im Rahmen der angebotenen Qualifizierungen für Führungskräfte durch die VAK, z.B. „PE auf dem Weg“ sowie des Ausbaus der systematischen Führungskräfteentwicklung wird die Bedeutung dieses Instruments weiterhin verdeutlicht.**

## **2.4 Serviceorientierte, fachlich kompetente und wirtschaftliche Personalbetreuung**

### **Indikator D2: Produktkosten für die Personalverwaltung (Beschäftigungsverhältnis und Büroleitungsaufgaben, ohne Personalentwicklung) pro betreutem Beschäftigten und Monat.**

Das strategische Ziel, zu dessen Erreichen der Indikator Hinweise gibt („Serviceorientierte, fachlich kompetente und wirtschaftliche Personalbetreuung“), hat im zurückliegenden Jahr weiter an Bedeutung gewonnen. Dies nicht zuletzt auch deshalb, weil sich der Senat in der laufenden Legislaturperiode das in den Richtlinien der Regierungspolitik verankerte Ziel gesetzt hat zu prüfen, ob unter anderem bei den Querschnittsaufgaben im Bereich Personal weitere ressortübergreifende Shared-Service-Potenziale bestehen und Bündelungen nach dem Shared-Service-Grundsatz möglich sind. Hierbei konnten mittlerweile wichtige Fortschritte erzielt werden.

Formale Umsetzung der Beschlüsse: Um die Potenziale durch eine Ausweitung der Shared-Service-Nutzung und Weiterentwicklung des Shared Services strukturiert zu prüfen und darüber hinaus auch zu erschließen, haben SenInnSport, die Skz, SenFin und das LVwA unter Einbeziehung des StS-Ausschusses zur Verwaltungsmodernisierung (Aufnahme in die Modernisierungsschwerpunkte) im Mai 2012 eine gemeinsame Arbeitsgruppe gebildet. Erste Zwischenergebnisse wurden im vierten Quartal 2012 bzw. ersten Quartal 2013 dem StS-Ausschuss, Senat, Rat der Bürgermeister und Hauptausschuss vorgelegt. Der Senat hat die Senatsverwaltung für Inneres und Sport hierzu beauftragt, die konzeptionelle Arbeit fortzusetzen, die dargestellten Maßnahmen im Bereich der Personalverwaltung umzusetzen und ihm spätestens zum ersten Quartal 2014 ein abschließendes Konzept vorzulegen. Im Juni 2013 hat der Senat mit der Fortschreibung seines Personalbedarfskonzepts bis 2016, die die Skzl, SenFin und SenInnSport vorgelegt hatten, beschlossen, dass sich bis Ende 2015 alle Senatsressorts - bis auf SenBildJugWiss und die Bereiche Polizei und Feuerwehr - der Nutzung des bereits seit 2004 bestehenden Shared-Service-Angebots des LVwA an-

schließen. Im Anschluss hat die Staatssekretärskonferenz Eckpunkten zur Umsetzung des Beschlusses, die SenInnSport in Abstimmung mit den anderen o.g. Ressorts vorgelegt hatte, zugestimmt. Im September 2013 hat SenInnSport dem StS-Ausschuss zur Verwaltungsmodernisierung einen weiteren, zweiten Zwischenbericht vorgelegt.

#### Was wurde bislang im Querschnittsfeld Personalverwaltung erreicht:

- Bereits seit 2009 erhebt das Benchmarking differenziert und transparent die Kostendaten der Shared-Service-Dienstleister LVwA und Polizei sowie ihrer jeweiligen Kundenbehörden. Im Jahr 2011 haben SenInnSport, LVwA und die seinerzeitigen Kundenbehörden des LVwA eine Muster-Übertragungsanordnung und -servicevereinbarung entwickelt und veröffentlicht. „Kernstück“ dieser Instrumente ist der Leistungskatalog, der auf das landesweit einheitlichen Personalprodukt Beschäftigungsverhältnis zurückgreift. Zu jeder Leistung des Produkts wird vereinbart, welche der Personalverwaltungsleistungen und -aufgaben der Dienstleister und die Kundenbehörde (insbesondere Ausübung der Ermessensentscheidungen und Aufgaben, die davon nicht sinnvoll abtrennbar sind) erbringen. Die Instrumente der effizienz-, qualitäts- und rechtssichernden Ausgestaltung und dazu, die Abläufe und Schnittstellen beim Shared-Service-Modell soweit wie möglich zu vereinheitlichen. Sie haben sich in allen bisherigen anschließenden Abstimmungen und Überprüfungen bewährt.
- Die Arbeitsgruppe hat neben der Vorbereitung der politischen Berichts- und Entscheidungsvorlagen weitere konzeptionelle Grundlagen für die Ausgestaltung der Aufgabenwahrnehmung und der Aufgabenüberleitung erarbeitet (inkl. Regelungen zur Ressourcenausstattung). Grundlage war die beabsichtigte und erfolgte Pilotanwendung des erarbeiteten und abgestimmten Vorgehens auf die Einbeziehung von SenFin in die Shared-Service-Nutzung, verbunden mit dem Ziel, hierbei auch Muster für die folgenden weiteren Einbeziehungen zu schaffen. Die Zwischenergebnisse und die abschließenden konzeptionellen Ergebnisse wurden bzw. werden wie eingangs dargestellt kommuniziert
- Als Folgeergebnis der genannten Weiterentwicklungen und in Übereinstimmung mit den Eckpunkten hat sich die Senatsverwaltung für Finanzen am 01.11.2013 der Nutzung des Shared Service Personalverwaltung des LVwA angeschlossen. Hinsichtlich der Einbeziehung der Senatsverwaltungen SenGesSoz und SenJustV haben die gemeinsamen Vorbereitungsphasen der Ressorts, des LVwA und der AG begonnen. Die übrigen Vorbereitungsphasen beginnen planmäßig erst später.

#### **Empfehlungen:**

**Die getroffene Entscheidung, dass und in welchem Umfang eine weitere Bündelung durch Beitritt weiterer Senatsverwaltungen zum Shared Service erfolgt, ist nunmehr sowohl von der Shared-Service-Arbeitsgruppe wie auch von den Ressorts, die dem Shared Service noch beitreten, umzusetzen. Dabei ist sicherzustellen, dass die Zeitplanung eingehalten wird, die Funktionsfähigkeit der Personalverwaltung jederzeit gewährleistet bleibt und die qualitativen und wirtschaftlichen Ziele, die mit dem Shared-Service-Ansatz verbunden sind, erreicht werden. Zur (nachhaltigen) Unterstützung der Zielerreichung sollte die Senatsverwaltung für Inneres und Sport basierend auf den Arbeitsergebnissen der Arbeitsgruppe und der Einbeziehungsphasen die hierfür wesentlichen konzeptionellen Grundlagen in dem abschließenden Konzept, das sie dem Senat im ersten Quartal 2014 vorlegt, darstellen.**

**Die Personalverwaltungskosten bleiben weiterhin Bestandteil des Benchmarking. Es bleibt somit**

**Aufgabenstellung des Benchmarking, die diesbezüglichen Werte und damit auch die Auswirkungen der getroffenen Maßnahmen zu ermitteln und zu bewerten. Darüber hinaus sollte das Benchmarking auch in diesem Bereich - hier in Abstimmung mit der Shared-Service-AG - prüfen, ob und inwieweit hierfür ggf. ergänzende oder erweiterte Benchmarkingformen (etwa weitere Ziele und Indikatoren zur Qualität der Personalverwaltung) möglich und erforderlich oder hilfreich sind.**



#### **Stückkosten Personalentwicklungsservice (PE-Service)**

Die Streuung der Aufwände für das Produkt PE-Service ist auch in 2012 auf Ebene der Hauptverwaltung (8,37 € bis 74,30 €) unverändert sehr stark ausgeprägt. Bei den Bezirken liegen die Aufwände mit Werten zwischen 1,54 € und 11,66 € zwar näher beieinander, differieren jedoch auch stark. Ein konkreter Erklärungsansatz für die doch massiven Abweichungen konnte im Rahmen der Bewertung zu diesem Bericht nicht ermittelt werden. Eine grundsätzliche Befassung mit der Stückkostenausprägung des PE-Services sowie dessen Sinnhaftigkeit ist noch für 2013 geplant.

Für den Bereich der nachgeordneten Behörden kann mangels zur Verfügung stehender Daten aus der KLR) keine Aussage getroffen werden.

#### **Empfehlung:**

**Anknüpfend an die Bewertung und Empfehlung zum Indikator D2 gilt es in analoger Weise beim PE-Service, eine differenzierte Betrachtung vorzunehmen. Die Mentorengruppe berlinweit einheitliche Personalprodukte wird sich in 2013 diesem Thema widmen.**

<b>Ziel:</b>	<b>Bestätigung der Leistungsqualität der Personalverwaltungs-/ Personalservicebereiche durch die Ergebnisse der regelmäßigen Kundinnen- und Kundenbefragungen</b>
<b>Indikator D5:</b>	<b>Durchschnittliche Angabe zur Zufriedenheit mit den Leistungen der Personalservice-/ Personalverwaltungsgebiete im Rahmen der letzten Kundinnen- und Kundenbefragungen.</b>

In den Dienststellen wurden die im Rahmen des geltenden VGG die vorgeschriebenen Kundenmonitore im aktuellen Berichtszeitraum beim PolPräs (2,08), bei den Gerichten (2,0), bei SenJust (3,0) sowie beim BA Lichtenberg (1,98) durchgeführt. Mit Blick auf die Kundenmonitore kann für die Bezirke erneut ein guter Abdeckungsgrad festgestellt werden. Vor dem Hintergrund der senatsseitig entwickelten Shared-Service-Strategie, wird die Aufgabe der Personalaktenverwaltung bis Ende 2015 für die gesamte Hauptverwaltung - bis auf SenBildJugWiss, Polizei und Feuerwehr - auf das LVWA übertragen (s. Indikator D 2). Insofern kann spätestens ab diesem Zeitpunkt davon ausgegangen werden, dass das Instrument des Kundenmonitors landesweit einen integralen Bestandteil der Arbeit der Personalservicebereiche darstellt.

#### **Empfehlung:**

**Die Empfehlung der Vorjahre wird dennoch aufrechterhalten: Die Personalverwaltungs-/ Personalservicebereiche der Senatsressorts und Bezirke, die noch keine Kundenmonitore durchgeführt haben, bleiben aufgefordert, diese durchzuführen und für ihre jeweiligen Bereiche einen Maßnahmenkatalog aus den Ergebnissen abzuleiten.**

### **3. Anlagen**

Anlage 1: Gesamtberichtswesen Jahresübersicht 2012

In Vertretung  
Andreas Statzkowski

Senatsverwaltung für Inneres und Sport

Nr.	Indikator		RBm-Skzl	RBm-Kult	SenInnSport [6]	SenJustV	SenGesSoz	SenBild-JugWiss	SenStadtUm	SenWiTech-Forsch	SenFin [7]	SenArbInt-Frau	Gesamt/Median
A1	Anteil der Kalendertage ohne gemeldete Erkrankungen an der Gesamtzahl aller Kalendertage aller aktiven Beschäftigten (Gesundheitsquote 2011) seit 01.01. [1] [2]		95,4% [96,4%]	93,9% [93,7%]	94,0% [93,3%]	--	--	--	--	--	93,5% [94,0%]	--	--
A2	Anteil der Beschäftigten, die Qualifizierungen wahrgenommen haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %. [3]		50,26%	90,5%	51,47%	30,98%	38,98%	41,23%	41,35%	53%	46,5%	94,5%	<b>48,4%</b>
A3	Anteil der Beschäftigten, die eine befristete Maßnahme zur Erhöhung der beruflichen Mobilität angetreten haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %. [3]		2,59% [=5 DK]	2,9%	1,9% [=10 DK]	0%	0,4% [=3 DK]	0,16% [=9 DK]	0,46% [=9 DK]	5,45% [=21 DK]	3,52% [=27 DK]	2,8% [=10 DK]	<b>2,25%</b>
A4	Anteil der Aufgabengebiete mit vorhandenen Anforderungsprofilen an allen Aufgabengebieten. [3]		80,95%	86,70%	89,80%	100%	81,10%	73,16%	65,30%	87%	85,64%	90,50%	<b>86,17%</b>
B1	Anteil der weiblichen Führungskräfte an allen Führungskräften je Leitungsebene am Stichtag 31.12. in %. [4]	AbtL	50,0% (2/4)	0,0% (0/1)	20,0% (1/5)	40,0% (2/5)	0% (0/1)	16,7% (1/6)	14,3% (2/14)	75,0% (3/4)	33,3% (1/3)	25,0% (1/4)	<b>22,50%</b>
		RefL	33,3% (5/15)	60,0% (3/5)	17,6% (3/17)	21,4% (3/14)	50,0% (5/10)	51,1% (24/47)	37,3% (22/59)	36,8% (7/19)	22,7% (5/22)	50,0% (9/18)	<b>37,1%</b>
		GrL	0,0% (0/0)	75,0% (3/4)	42,6% (20/47)	0,0% (0/0)	56,5% (26/46)	53,1% (60/113)	38,3% (67/175)	43,6% (24/55)	0,0% (0/0)	42,9% (12/28)	
B2	Schwerbehindertenquote gemäß § 71 SGB IX [5]		7,5% [8,49%]	vgl. RBm-Skzl	8,49% [8,60%]	5,55% [--]	15,78% [--]	6,98% [--]	9,57% [--]	12,99% [--]	9,21% [8,83%]	9,65% [--]	<b>8,85%</b>
B3	Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an allen seit 01.01. neu von außen eingestellten Beschäftigten.		Es liegen derzeit keine neuen durch IntMigB erhobenen Daten vor. Im Rahmen der Umsetzung des PartIntG soll zukünftig die regelmäßige Erhebung des Migrationshintergrundes durch den Bereich IntMigB erfolgen. Unabhängig davon werden auf der Basis eines anonymisierten und freiwilligen Verfahrens durch das Berufliche Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin (BQN), Daten über den Anteil der neu eingestellten Auszubildenden mit Migrationshintergrund erhoben (vgl. hierzu Textbericht zum Ind. B 3).										
B4	Anteil der Beschäftigten bis zum vollendeten 30. Lebensjahr an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag. [4]		2,59% [2,56%]	3,8% [1,6%]	1,5% [1,2%]	2,77% [--]	1,46% [--]	1,13% [--]	1,26% [--]	1,82% [--]	1,7% [5,15%]	1,1% [--]	<b>1,6%</b>

Nr.	Indikator	RBm-Skzl	RBm-Kult	SenInnSport [6]	SenJustV	SenGesSoz	SenBild-JugWiss	SenStadtUm	SenWiTech-Forsch	SenFin	SenArbInt-Frau	Gesamt/Median
	Anteil der Beschäftigten ab Beginn des 61. Lebensjahres an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag. [1]	18,65% [21,03%]	15,2% [16,3%]	13,3% [11,9%]	12,59% [--]	18,47% [--]	21,70% [--]	20,91% [--]	15,32% [--]	9,92% [7,15%]	17,4% [--]	<b>16,40%</b>
<b>B5</b>	Durchschnittliche Angabe zur Möglichkeit, Arbeit und private Anforderungen miteinander zu verbinden. (Skala: 1=sehr unzufrieden, 5=sehr zufrieden)	3,8	3,67	3,9	k.A. (Soziale Dienste: 4,02)	3,7	3,6	76% (zufrieden bis sehr zufrieden nach MAB "Index gute Arbeit")	3,7	k.A.	4,04 [LAGetSi: 3,5]	<b>3,7</b>
<b>C1</b>	Anteil der Beschäftigten, mit denen Jahresgespräche/MAVG geführt und dokumentiert wurden, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.	27,98% [52,30%]	86,7% [90%]	35,5% [72,2%]	18,18% [--]	15,6% [--]	33,04% [--]	20,9% [--]	13,77% [--]	21,67% [54,95%]	25,8% [--]	<b>23,74%</b>
<b>C2</b>	Durchschnittliche Angabe zur insgesamt bestehenden Zufriedenheit mit der Arbeit. (Skala: 1=sehr unzufrieden, 5=sehr zufrieden)	3,7	3,55	3,7	SenJustV (3,0) SDdJ (3,73)	3,6	3,5	3,0 (übersetzt aus der MAB "Index gute Arbeit")	3,6	3,56 [2011]	4,0 [LAGetSi: 3,6]	<b>3,6</b>
<b>C3</b>	Anteil der Befragten, die an der Mitarbeiter/innenbefragung teilgenommen haben, an allen Befragten in %.	71,56%	63%	47,2%	k.A. (SDdJ: 78,26%)	56,8%	61%	48,5% (MAB "Index gute Arbeit")	56%	k.A.	47% [LAGetSi: 49%]	<b>56,40%</b>
<b>C4</b>	Anteil der Führungskräfte, die Führungskräftequalifikationen wahrgenommen haben, an allen Führungskräften seit 01.01. in %.	90,48%	30%	87,1%	28,57%	23,76%	24,75%	24,85%	38%	83,33%	79,1%	<b>38,0%</b>
<b>C5</b>	Anteil der Führungskräfte, die in den zurückliegenden drei Jahren ein Führungskräftefeedback durchgeführt haben, an allen Führungskräften in %.	0%	0%	0%	0%	7%	0%	3,59%	0%	4,76%	11,9%	-

[1] Für die Senatsverwaltungen beziehen sich die erhobenen Werte für die aufgeführten Indikatoren grundsätzlich auf deren Stammhäuser. Die "großen" nachgeordneten Behörden (PolPräs, FW, LABO, LVwA, Gerichte, JVA, StA LAGeSo, Schulen, FÄ) werden ab 2011 gesondert ausgewiesen (vgl. Datenblatt: nachgeordnete Beh.).

[2] Die für den Indikator A1 ausgewiesenen Daten beziehen sich auf das Berichtsjahr 2011 sowie auf den '[Vorjahreswert]'. Da sich für 2012 auf der Ebene der Hauptverwaltung bei der Mehrzahl der Dienststellen die Ressortzuschreibungen haben, können nicht für alle Senatsverwaltungen Gesundheitsquoten ausgewiesen werden.

[3] Da es sich um einen neu gefassten Indikator handelt, werden hier keine Vorjahreswerte ausgewiesen.

[4] Die Daten wurden im Rahmen der Erhebung zum 11. LGG-Bericht (Stichtag 30.06.2012) durch SenAIF zur Verfügung gestellt.

[5] Die Landesquote für das Land Berlin ist mit 8,29% erfüllt (Vorgabe: 5%). Die Zahlen sind aus dem Anzeigeverfahren 2012 der Arbeitgeber entnommen.

Vergleich der Produktstückkosten unter Berücksichtigung des Shared-Service-Ansatzes (insbes. Beschäftigungsverhältnis und Dezentrale Personalangelegenheiten/Büroleitung)

Nr.	Indikator	RBm-Skzl	RBm-Kult	SenInnSport [4]	Dienstleister		Sen-JustV	Sen-GesSoz	SenBild-JugWiss	Sen-StadtUm	Sen-WiTech-Forsch	SenFin [5]	SenArb-IntFrau	Median		
					LVwA	PoLPräs										
D2	Kosten der <b>Personalverwaltung</b> (Beschäftigungsverhältnis) pro aktivem Beschäftigten, inklusive Auszubildenden und Praktikanten pro Monat in Euro	Die Produktstückkosten in den nachfolgenden Zeilen sind aufgrund unterschiedlicher Bezugsgrößen einzeln aufgeführt. Darüber hinaus sind die Verrechnungspreise für Leistungen des Produktes Beschäftigungsverhältnis von LVwA und PoLPräs aufgeführt. Leistungsabnehmer des LVwA sind RBm-Skzl, SenInnSport-Stamm und LABO. Leistungsabnehmer der Polizei ist die Berliner Feuerwehr. (Datenauszug Produktvergleichsberichte SenFin v. 12/2012, Stand: 06.02.2013 sowie interne Auswertung SenInnSport f. Stamm, PoLPräs u. LVwA)														
		Kostenanteil Dienstleistung	s. LVwA	s. LVwA		s. LVwA	50,34 € [52,54 €]	31,40 € [29,76 €]								
			114,37 € [161,69 €]		39,94 € [39,09 €]				63,48 € [--]	74,92 € [--]	31,60 € [--]	66,41 € [--]	113,46 € [--]	77,60 € [71,79 €]	169,90 € [--]	<b>74,92 €</b> [--]
		Kosten der dezentralen Personalangelegenheiten/Büroleitungen pro Mitarbeiter/in pro Monat in Euro [1]	38,18 € [62,30 €]		75,63 € [49,51 €]				35,94 € [--]	105,55 € [--]	38,14 € [--]	104,98 € [--]	36,24 € [--]	46,42 € [43,55 €]	66,82 € [--]	<b>46,42 €</b> [--]
<b>Beschäftigungsverhältnis und dezentrale Personalangelegenheiten zusammengefasst [3]</b>		157,61€ [232,83 €]		100,98€ [100,70 €]				99,79€ [--]	164,54€ [--]	70,40€ [--]	163,57€ [--]	150,90€ [--]	123,68€ [115,01€]	238,68€ [--]	<b>150,90€</b> [--]	

Nr.	Indikator	RBm-Skzl	RBm-Kult	SenInnSport [4]
D2	Kosten der <b>Personalentwicklung</b> pro aktiven Beschäftigten pro Monat in Euro [2]	74,30 € [59,13 €]		12,55 € [9,58 €]
D5	Durchschnittliche Angabe zur Zufriedenheit mit den Leistungen der Personalservice-/ Personalverwaltungsbereiche im Rahmen der letzten Kundinnen- und Kundenbefragungen.	s. LVwA	s. LVwA	s. LVwA

Sen-JustV	Sen-GesSoz	SenBild-JugWiss	Sen-StadtUm	Sen-WiTech-Forsch	SenFin [5]	SenArb-IntFrau	Gesamt/Median
8,37 € [--]	39,69 € [--]	14,45 € [--]	20,40 € [--]	64,75 € [--]	7,33 € [10,00 €]	47,21€ [--]	<b>20,40 €</b> [28,08 €]
3,0	nicht durchgeführt	nicht durchgeführt	-				

**Hinweis:** Indikator D1 (Anteil der auf die Standardprodukte buchenden Verwaltungen) ist entfallen. Das Ziel „Rechtmäßigkeit der Handlungen der Personalverwaltungs-/ Personalservicebereichel“ mit den Indikatoren „D3: Anteil der erfolgreichen Widersprüche und Einsprüche an allen seit 01.01. entschiedenen Widersprüchen und Einsprüchen“ und „D4: Anteil der erfolgreichen Klagen an allen Klagen“ wurde inzwischen als operativ eingestuft und auf der strategischen Ebene gestrichen.

[1] Mitarbeiter/innen sind: Beschäftigte, Auszubildende, Praktikanten sowie Honorarkräfte. Alle Mitarbeiter werden in dem Bereich gezählt, in dem sie beschäftigt/eingesetzt sind und von den jeweiligen Büroleitungen betreut werden.

[2] Beschäftigte: Anzahl der Beschäftigten (ohne Auszubildende und Praktikanten).

[3] Gem. konsolidierten Produktvergleichsbericht (Beschäftigungsverhältnis und Dezentrale Personalangelegenheiten) der SenFin vom 6.2.2013.

[4] Die Werte für SenInnSport beziehen sich bei den Indikatorenblöcken A, B und C ausschließlich auf das Stammhaus. Die Angabe beim Indikator D2 dagegen auf das Ressort.

[5] Die KLR-Werte der SenFin beziehen sich beim Indikator D2 auf das gesamte Ressort Finanzen (SenFin - Stamm, LHK, ZeP und Finanzämter).

Nr.	Indikator		Polizei	Feuerwehr	LABO	LVwA	Gerichte	Justizvollzug	Staatsanwaltschaften	Arbeitsgerichte [3]	LaGeSo	Schulen	Finanzämter [6]	Gesamt/ Median
A1	Anteil der Kalendertage ohne gemeldete Erkrankungen an der Gesamtzahl aller Kalendertage aller aktiven Beschäftigten (Gesundheitsquote 2011) seit 01.01.		87,2% [87,4%]	89,6% [89,7%]	88,5% [89,4%]	92,5% [90,9%]	89,9% [--%]	86,1% [86,8%]	90,2% [89,3%]	93,9% [93,6%]	90,6% [90,4%]	89,9% [91,3%]	90,5% [90,9%]	<b>90,35%</b> <b>[90,45%]</b>
A2	Anteil der Beschäftigten, die Qualifizierungen wahrgenommen haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.		9,04% (nur VAK/LPS)	90%	63,62%	30,7%	44,96%	57,77%	21,9% (nur GStA & AA)	100%	50,18%	57,14%	51,04%	<b>54,09%</b>
A3	Anteil der Beschäftigten, die eine befristete Maßnahme zur Erhöhung der beruflichen Mobilität angetreten haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.		k.A.	0%	1,49% [=14 DK]	0%	1,76% [96 DK]	1,86% [51 DK]	0% (nur GStA & AA)	0%	3,92% [=32 DK]	0,4% [=138 Lehrkräfte]	0,53% [=34 DK]	<b>0,27%</b>
A4	Anteil der Aufgabengebiete mit vorhandenen Anforderungsprofilen an allen Aufgabengebieten.		100%	100%	91,61% [93,0]	96,0% [96,0%]	100% [100%]	86,26% [84,15%]	100%	99,2% [98,1%]	94,29% [93,2%]	100%	100%	<b>100,0%</b>
B1	Anteil der weiblichen Führungskräfte an allen Führungskräften je Leitungsebene am Stichtag 31.12. in %. [1]	BehL	100%	0%	100%	0%	46,9% [15/32]	40,7% [11/27]	16,7% [1/6]	0%	0%	52,7% [369/700]	21,7% [5/23]	<b>-100%</b>
		AbtL	k.A. [4]	0% [0/7]	20% [1/5]	66,7% [2/3]	k.A. [5]	42,9% [9/21]	38,5% [5/13]	33,3% [1/3]	50% [2/4]	49,2% [224/455]	k.A.	<b>42,9%</b>
		RefL	k.A. [4]	0% [1/19]	62,5% [5/8]	33,3% [3/6]	k.A. [5]	56,7% [17/30]	24,1% [14/58]	k.A.	40% [6/15]	48,8% [423/866]	k.A.	<b>44,4%</b>
		GrL	k.A. [4]	100% [2/2]	0% [0/1]	59,1% [13/22]	k.A. [5]	k.A.	39,3% [11/28]	k.A.	k.A.	50,3% [544/1081]	47,6% [196/412]	<b>50,3%</b>
B2	Schwerbehindertenquote gemäß § 71 SGB IX [2]		5,31% [5,25%]	3,23% [2,92%]	13,26% [13,30%]	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	19,17% [20,20%]	k.A.	k.A.	-
B3	Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an allen seit 01.01. neu von außen eingestellten Beschäftigten.		<b>Es liegen derzeit keine neuen durch IntMigB erhobenen Daten vor. Im Rahmen der Umsetzung des PartIntG soll zukünftig die regelmäßige Erhebung des Migrationshintergrundes durch den Bereich IntMigB erfolgen. Unabhängig davon werden auf der Basis eines anonymisierten und freiwilligen Verfahrens durch das Berufliche Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin (BQN), Daten über den Anteil der neu eingestellten Auszubildenden mit Migrationshintergrund erhoben (vgl. hierzu Textbericht zum Ind. B 3).</b>											
B4	Anteil der Beschäftigten bis zum vollendeten 30. Lebensjahr an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag.		7,12% [6,16%]	10,87% [5,85%]	3,58% [3,00%]	8,3% [3,2%]	8,18% [6,61%]	4,51% [2,7%]	5,48% [5,04%]	2,8% [3,88%]	3% [2,46%]	2,24% [1,69%]	5,85% [--]	<b>5,48%</b> <b>[3,54%]</b>
	Anteil der Beschäftigten ab Beginn des 61. Lebensjahres an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag.		4,54% [4,47%]	3,17% [3,17%]	8,36% [7,00%]	6,3% [10,2%]	5,86% [6,5%]	3,2% [4,55%]	8,01% [8,21%]	10,7% [10,47%]	12,71% [11,06%]	17,68% [16,74%]	7,30% [--]	<b>7,3%</b> <b>[7,61%]</b>
B5	Durchschnittliche Angabe zur Möglichkeit, Arbeit und private Anforderungen miteinander zu verbinden. (Skala: 1=sehr unzufrieden, 5=sehr zufrieden)		akt. Ergebnisse stehen im 2. Hj. 2013 zur Verfügung	k.A.	k.A.	4,02	3,9	3,41 [nur JVA Moabit]	k.A.	k.A.	k.A.	3,4 [eigene MAB]	3,7-4,1 [7 FÄ]	-

Nr.	Indikator	Polizei	Feuerwehr	LABO	LVwA	Gerichte	Justizvollzug	Staatsanwaltschaften	Arbeitsgerichte [7]	LaGeSo	Schulen	Finanzämter [6]	Gesamt/Median
C1	Anteil der Beschäftigten, mit denen Jahresgespräche/MAVG geführt und dokumentiert wurden, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.	k.A.	60% [62,56%]	69,76% [97%]	23,8% [44%]	18,78% [49,81%]	21,70% [49,47%]	10,3% [55,32%]	10% [0%]	83,08% [96%]	0% [--]	9,11% [--]	<b>20,24%</b> <b>[52,57%]</b>
C2	Durchschnittliche Angabe zur insgesamt bestehenden Zufriedenheit mit der Arbeit. (Skala: 1=sehr unzufrieden, 5=sehr zufrieden)	akt. Ergebnisse stehen im 2. Hj. 2013 zur Verfügung	k.A.	k.A.	2,57	3,1	2,57 [nur JVA Moabit]	k.A.	k.A.	k.A. (MA-Zufriedenheit wird via FK-Feedback erhoben)	3,4 [eigene MAB]	3,4-3,7 [7 FÄ]	-
C3	Anteil der Befragten, die an der Mitarbeiter/innenbefragung teilgenommen haben, an allen Befragten in %.	akt. Ergebnisse stehen im 2. Hj. 2013 zur Verfügung	k.A.	k.A.	68,4%	29,1% (7 Gerichte)	56,57% [nur JVA Moabit]	k.A.	k.A.	k.A.	42,4%	61,51%-79,01% [7 FÄ]	-
C4	Anteil der Führungskräfte, die Führungskräftequalifikationen wahrgenommen haben, an allen Führungskräften seit 01.01. in %.	k.A.	k.A.	70,40%	100%	62,31%	30,69%	48,28%	100%	63,11%	11,01%	72,49%	<b>63,11%</b>
C5	Anteil der Führungskräfte, die in den zurückliegenden drei Jahren ein Führungskräftefeedback durchgeführt haben, an allen Führungskräften in %.	k.A.	60%	81,10%	0%	26,36%	0%	0%	40%	88,35%	k.A.	14,59%	<b>26,36%</b>
D2	Produktkosten für die Personalverwaltung (Büroleitungsaufgaben, ohne Personalentwicklung) pro betreutem Beschäftigten und Monat.	<b>Zur Information über die einzelnen Produktstückkosten wird auf die Angaben für den Indikator D2 für die HV verwiesen. Eine kleinteiligere Auswertung der Kostendaten für die Personalverwaltung wird durch SenFin nicht für alle betroffenen nachgeordneten Bereiche zur Verfügung gestellt.</b>											
D5	Durchschnittliche Angabe zur Zufriedenheit mit den Leistungen der Personalservice-/ Personalverwaltungsgebiete im Rahmen der letzten Kundinnen- und Kundenbefragungen.	2,08	s. PolPräs	s. LVwA	1,69 [aus 2007]	2,0	nicht durchgeführt	nicht durchgeführt	nicht durchgeführt	nicht durchgeführt	nicht durchgeführt	nicht durchgeführt	-

**Hinweis:** Indikator **D1** (Anteil der auf die Standardprodukte buchenden Verwaltungen) ist entfallen. Das Ziel „Rechtmäßigkeit der Handlungen der Personalverwaltungs-/ Personalservicebereiche“ mit den Indikatoren „**D3**: Anteil der erfolgreichen Widersprüche und Einsprüche an allen seit 01.01. entschiedenen Widersprüchen und Einsprüchen“ und „**D4**: Anteil der erfolgreichen Klagen an allen Klagen“ wurde inzwischen als operativ eingestuft und auf der strategischen Ebene gestrichen.

[1] Die Daten wurden im Rahmen der Erhebung zum 11. LGG-Bericht (Stichtag 30.06.2012) durch SenWTF zur Verfügung gestellt. Für den Bereich der Gerichte sowie die Staatsanwaltschaft können aufgrund der spezifischen strukturellen Besonderheiten keine aussagekräftigen Vergleichszahlen erhoben bzw. ausgewiesen werden.

[2] Die Landesquote für das Land Berlin ist mit 8,29% erfüllt (Vorgabe: 5%). Die Zahlen sind aus dem Anzeigeverfahren 2012 der Arbeitgeber entnommen. Von der zuständigen Stelle werden nicht für alle nachgeordneten Behörden Werte zur Verfügung gestellt, die jedoch für diesen Fall in der Quote des jeweiligen Stammhauses berücksichtigt werden.

[3] Die hier gewählte Bezeichnung Arbeitsgerichte umfasst neben dem Arbeitsgericht Berlin auch das Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg.

[4] Die durch die neue Messung des Indikators vorgegebenen Gliederungseinheiten der Leitungsfunktionen wurden beim PolPräs für die Vergangenheit nicht erfasst und müssen zunächst auf die Organisationsstruktur der Polizei (z.B. Dezernatsleitung, Abschnittsleitung, Dienstgruppenleitung etc.) übertragen werden. Da der nachträgliche Erfassungsaufwand unverhältnismäßig hoch erscheint, wird ab 2013 die Erfassung der neuen Kategorien auf der Basis des Benchmarking Personal entsprechend Berücksichtigung finden.

[5] Hinsichtlich der weiblichen Führungskräfte können ich für die Gerichte nur Angaben für die Ebene der BehL gemacht werden. Die übrigen Kategorien (AbtL etc. ) sind nach der neuen Erhebungssystematik nicht zu zuordnen.

[6] Die Daten der Finanzämter beziehen sich grundsätzlich auf alle Finanzämter. Lediglich die Indikatoren B5, C2 und C3 beziehen sich auf sieben Finanzämter, in denen jeweils getrennt Mitarbeiter/innen-Befragungen durchgeführt wurden. Bei den genannten Indikatoren werden aus sachlichen Erwägungen heraus Bandbreiten abgebildet.

Nr.	Indikator		Mitte	Fhn.-Krzbg.	Pankow	Chbg.-Wdf.	Spandau	Stgl.-Zhlfd.	Tphf.-Schbg.	Neukölln	Trept.-Köp.	Marz.-Hdf.	Lichtenberg	Reinickendf.	Gesamt/ Median
A1	Anteil der Kalendertage ohne gemeldete Erkrankungen an der Gesamtzahl aller Kalendertage aller aktiven Beschäftigten (Gesundheitsquote 2011) seit 01.01.		89,6% [89,9%]	90,9% [90,7%]	90,2% [90,6%]	90,2% [90,3%]	90,6% [90,9%]	91,6% [91,8%]	90,2% [90,8%]	90,6% [91,1%]	90,1% [91,2%]	90,2% [90,2%]	90,7% [90,5%]	91,0% [91,0%]	<b>90,4%</b> <b>[90,75%]</b>
A2	Anteil der Beschäftigten, die Qualifizierungen wahrgenommen haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.		48,40%	75%	14,71% (Vak) 19,14% (Diverses)	32,08%	29,71%	16,62% (Vak) 20% (Diverses)	29,48%	44,60%	31,42%	42,79%	34,23%	23,19%	<b>32,08%</b>
A3	Anteil der Beschäftigten, die eine befristete Maßnahme zur Erhöhung der beruflichen Mobilität angetreten haben, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.		0,23% [=6 DK]	0,8%	0,22%	0%	0,38% [=6 DK]	0,38% [=7 DK]	0,27%	0%	0,2%	0%	0%	0,26% [=4 DK]	<b>0,22%</b>
A4	Anteil der Aufgabengebiete mit vorhandenen Anforderungsprofilen an allen Aufgabengebieten.		94% [94%]	88% [84%]	46,24% [46,13%]	63,22% [62%]	66,1% [65,81%]	89% [85%]	84,49% [83,53%]	74% [71,76%]	95% [84,61%]	72,73% [80,21%]	85,5% [90,2%]	49,85% [53,64%]	<b>74%</b> <b>[80,21%]</b>
B1	Anteil der weiblichen Führungskräfte an allen Führungskräften je Leitungsebene am Stichtag 31.12. in %. [1]	Amt-, LuV +SE-LK	35,7% (5/14)	53,3% (8/15)	33,3% (4/12)	33,3% (4/12)	33,3% (4/12)	26,7% (4/15)	33,3% (4/12)	18,2% (2/11)	53,3% (8/15)	42,9% (6/14)	57,1% (8/14)	43,8% (7/16)	<b>34,5%</b>
		FK 2. Ebene	35,9% (14/39)	0% (0/0)	62,5% (20/32)	48,1% (26/54)	60,7% (17/28)	42,1% (16/38)	42,6% (20/47)	44,4% (8/18)	53,6% (15/28)	68,6% (24/35)	41,7% (10/24)	33,3% (20/60)	<b>43,5%</b>
		FK 3. Ebene	50,5% (54/107)	56,2% (91/162)	64,2% (70/109)	k.A.	56,8% (46/81)	46,5% (40/86)	50,6% (45/89)	0% (0/2)	67,3% (74/110)	77,9% (67/86)	69,9% (79/113)	55,7% (44/79)	<b>56,2%</b>
B2	Schwerbehindertenquote gemäß § 71 SGB IX [2]		12,96% [11,89%]	12,81% [12,75%]	12,61% [12,45%]	13,40% [12,68%]	12,47% [12,13%]	12,12% [11,28%]	11,20% [10,62%]	11,95% [11,32%]	11,02% [10,82%]	14,15% [13,72%]	12,23% [12,07%]	13,36% [12,99%]	<b>12,54%</b> <b>[12,1%]</b>
B3	Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an allen seit 01.01. neu von außen eingestellten Beschäftigten.		<b>Es liegen derzeit keine neuen durch IntMigB erhobenen Daten vor. Im Rahmen der Umsetzung des PartIntG soll zukünftig die regelmäßige Erhebung des Migrationshintergrundes durch den Bereich IntMigB erfolgen. Unabhängig davon werden auf der Basis eines anonymisierten und freiwilligen Verfahrens durch das Berufliche Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin (BQN), Daten über den Anteil der neu eingestellten Auszubildenden mit Migrationshintergrund erhoben (vgl. hierzu Textbericht zum Ind. B 3).</b>												
B4	Anteil der Beschäftigten bis zum vollendeten 30. Lebensjahr an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag. [3]		1,61% [1,36%]	1,79% [1,84%]	2,51% [1,49%]	1,91% [1,55%]	1,96% [1,9%]	2,86% [2,77%]	1,67% [1,31%]	3,69% [2,43%]	2,73% [1,84%]	1,17% [1,19%]	4,01% [1,80%]	1,73% [1,43%]	<b>1,91%</b> <b>[1,68%]</b>
	Anteil der Beschäftigten ab Beginn des 61. Lebensjahres an allen unbefristet aktiven Beschäftigten am Stichtag. [3]		15,18% [14,31%]	13,72% [13,69%]	12,60% [12,36%]	16,45% [11,63%]	14,49% [13,77%]	18,43% [16,03%]	16,64% [15,67%]	13,23% [14,75%]	15,0% [14,39%]	15,47% [12,37%]	11,88% [12,33%]	15,25% [14,76%]	<b>14,75%</b> <b>[13,77%]</b>
B5	Durchschnittliche Angabe zur Möglichkeit, Arbeit und private Anforderungen miteinander zu verbinden. (Skala: 1=sehr unzufrieden, 5=sehr zufrieden)		k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	3,8	3,67	3,67	k.A.	3,7	3,78	k.A.	-

Nr.	Indikator	Mitte	Fhn.-Krzbg.	Pankow	Chbg.-Wdf.	Spandau	Stgl.-Zhlfd.	Tphf.-Schbg.	Neukölln	Trept.-Köp.	Marz.-Hdf.	Lichtenberg	Reinickendf.	Gesamt/ Median
C1	Anteil der Beschäftigten, mit denen Jahresgespräche/MAVG geführt und dokumentiert wurden, an allen aktiven Beschäftigten seit 01.01. in %.	6,5% [32,6%]	(rd.) 25% [48%]	(rd.) 35% [54,44%]	6,71% [12,50%]	2,81% [27,27%]	25% [67%]	6,75% [26,7%]	29,21% [88,52%]	48,0% [79,35%]	19,32% [75,54%]	22,28% [54,29%]	39,90% [27,64%]	<b>22,28%</b> <b>[51,15%]</b>
C2	Durchschnittliche Angabe zur insgesamt bestehenden Zufriedenheit mit der Arbeit. (Skala: 1=sehr unzufrieden, 5=sehr zufrieden)	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	3,6	3,53	3,66 (2011)	k.A.	3,6	3,79	k.A.	-
C3	Anteil der Befragten, die an der Mitarbeiter/innenbefragung teilgenommen haben, an allen Befragten in %.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	46,99%	31,7%	33,67%	k.A.	39,1%	22,98%	k.A.	-
C4	Anteil der Führungskräfte, die Führungskräftequalifikationen wahrgenommen haben, an allen Führungskräften seit 01.01. in %.	41,5%	90,0%	7,69% (Vak) 14,20% (Diverses)	65,63%	20,0%	25%	k.A.	32,30% (ohne Vak/IVM)	23,12%	k.A.	29,45%	30,27%	<b>30,27%</b>
C5	Anteil der Führungskräfte, die in den zurückliegenden drei Jahren ein Führungskräftefeedback durchgeführt haben, an allen Führungskräften in %.	3,85%	2,8%	0%	0%	3,61%	0%	3,02%	0%	20,0%	0%	72,79%	0%	<b>2,8%</b>
D2	Produktkosten für die Personalverwaltung (Büroleitungsaufgaben, ohne Personalentwicklung) pro betreutem Beschäftigten und Monat.	<b>Siehe einzelne Produktstückkosten in nachfolgenden Zeilen, da aufgrund unterschiedlicher Bezugsgrößen keine Aggregation sinnvoll ist. (Datenauszug Produktvergleichsberichte SenFin v. 12/2012, Stand: 06.02.2013)</b>												
	Kosten Beschäftigungsverhältnis pro Beschäftigten, inklusive Auszubildenden und Praktikanten pro Monat in Euro	49,19€ [48,20€]	47,63€ [44,05€]	54,59€ [49,51€]	52,73€ [50,09€]	50,31€ [50,81€]	54,67€ [48,22€]	58,49€ [54,42€]	45,75€ [43,73€]	38,96€ [39,22€]	53,89€ [49,23€]	49,67€ [41,67€]	48,69€ [46,63€]	<b>49,99€</b> <b>[48,21€]</b>
	Kosten der dezentralen Personalangelegenheiten je Mitarbeiter/in pro Monat in Euro	69,28€ [70,91€]	56,45€ [49,48€]	41,89€ [40,77€]	47,22€ [45,52€]	58,98€ [61,36€]	15,77€ [39,57€]	67,50€ [67,41€]	27,06€ [25,07€]	63,53€ [68,36€]	47,53€ [44,07€]	26,27€ [28,59€]	54,25€ [45,84€]	<b>50,89€</b> <b>[45,68€]</b>
	<b>Beschäftigungsverhältnis und dezentrale Personalangelegenheiten zusammengefasst [3]</b>	127,49€ [127,16€]	108,86€ [95,53€]	102,67€ [93,95€]	104,01€ [102,03€]	113,94€ [119,67€]	65,63€ [70,20€]	124,09€ [75,60€]	92,23€ [86,17€]	86,60€ [93,09€]	111,90€ [98,23€]	81,59€ [76,96€]	107,69€ [98,32€]	<b>105,85€</b> <b>[94,74€]</b>
	Kosten der Personalentwicklung pro Beschäftigten ohne Azubis, Praktikanten pro Monat in Euro	7,36€ [4,44€]	5,77€ [5,64€]	6,10€ [5,30€]	6,05€ [5,56€]	9,47€ [6,32€]	5,13€ [6,27€]	6,26€ [5,96€]	1,54€ [2,22€]	11,66€ [9,89€]	5,79€ [5,49€]	10,61€ [9,97€]	7,24€ [5,62€]	<b>6,18€</b> <b>[5,63€]</b>

Nr.	Indikator		Mitte	Fhn.-Krzbg.	Pankow	Chbg.-Wdf.	Spandau	Stgl.-Zhlfd.	Tphf.-Schbg.	Neukölln	Trept.-Köp.	Marz.-Hdf.	Lichtenberg	Reinickendf.	Gesamt/ Median
D5	Durchschnittliche Angabe zur Zufriedenheit mit den Leistungen der Personalservice-/ Personalverwaltungsbereiche im Rahmen der letzten Kundinnen- und Kundenbefragungen.		k.A.	1,9 (2011)	k.A.	1,7 (2010)	k.A.	1,78 (2011)	k.A.	1,75 (2011)	2,02	2,15 (2008)	1,98	k.A.	-

**Hinweis:** Indikator D1 (Anteil der auf die Standardprodukte buchenden Verwaltungen) ist entfallen. Das Ziel „Rechtmäßigkeit der Handlungen der Personalverwaltungs-/ Personalservicebereiche!“ mit den Indikatoren „D3: Anteil der erfolgreichen Widersprüche und Einsprüche an allen seit 01.01. entschiedenen Widersprüchen und Einsprüchen“ und „D4: Anteil der erfolgreichen Klagen an allen Klagen“ wurde inzwischen als operativ eingestuft und auf der strategischen Ebene gestrichen.

[1] Die Daten wurden im Rahmen der Erhebung zum 11. LGG-Bericht (Stichtag 30.06.2012) durch SenWTF zur Verfügung gestellt.

[2] Die Landesquote für das Land Berlin ist mit 8,29% erfüllt (Vorgabe: 5%). Die Zahlen sind aus dem Anzeigeverfahren 2012 der Arbeitgeber entnommen.

[3] Gem. konsolidierten Produktvergleichsbericht (Beschäftigungsverhältnis und Dezentrale Personalangelegenheiten) der SenFin vom 7.2.2012.