

Neuigkeit | Tagung

Qualifizierung für eine zukunftsfähige Berliner Verwaltung

Das Institut für Verwaltungsforschung und Verwaltungsinnovation (IVVI Berlin) veranstaltete am 28.11.2024 seine Arbeitstagung zum Thema "Qualifizierung für eine zukunftsfähige Berliner Verwaltung".

21.01.2025 — Prof. Dr. Benedikt Speer / Dr. Patricia Greve

Ziel der dritten IVVI-Arbeitstagung zum Thema »Qualifizierung für eine zukunftsfähige Berliner Verwaltung« war es, im Dialog mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft, Verwaltung und Politik anhand von Keynotes, Workshops und Diskussionspanels Herausforderungen und Bedarfe bei der Ausbildung und kontinuierlichen Qualifizierung von Mitarbeitenden der Berliner Verwaltung zu diskutieren und Handlungsvorschläge zu erarbeiten.

Der Präsident der HWR Berlin, Prof. Dr. Jens Hermsdorf, eröffnete die Tagung mit einem Grußwort an die Teilnehmenden. Er betonte insbesondere die essenzielle Bedeutung einer funktionsfähigen, qualitativ hochwertigen Berliner Verwaltung und die in diesem Zusammenhang wichtigen Investitionen in den Nachwuchs und die auszulotenden Möglichkeiten des Einsatzes von KI in der öffentlichen Verwaltung. In seiner Begrüßung und Einführung in die Tagungsthematik bedankte sich Prof. Dr. Benedikt Speer, Direktor des IVVI, bei allen Kolleginnen und Kollegen für die Zeit und das Engagement, das sie in die Aktivitäten des IVVI und auch die Arbeitstagung einbringen.

Überblick über Reformen

In der anschließenden Keynote gab Frau Klement, Chief Digital Officer des Landes Berlin und Staatssekretärin für Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung, zunächst einen Überblick über den Prozess der grundlegenden Reform der Berliner Verwaltung und stellte dann die drei inhaltlichen Grundpfeiler der sich im Gesetzgebungsprozess befindenden Reform vor. Zentral für den Ablauf sei ein breit angelegtes Beteiligungskonzept gewesen mit einer Reihe verschiedener Formate und Akteure (u.a. auch mit HWR- und IVVI-Beteiligung). Der Aufgabenerhebung folge nun die Qualitätssicherung des Aufgabenkatalogs (von über 4000 Aufgaben seien 800 „klärungsbedürftig“ in ihren Zuständigkeiten) und schließlich – nicht zuletzt angesichts perspektivisch geringerer finanzieller und personeller Ressourcen – die Aufgabenkritik. Der Gesetzgebungsprozess (Gesetzesentwurf und Verfassungsänderungen in Art. 67 und Art. 68) läuft hierzu parallel ab. Inhaltlich sind die Grundpfeiler der Reform (1) die Schaffung klarer Zuständigkeiten, (2) die Reform der gesamtstädtischen Steuerung, (3) die Stärkung der Bezirke. Es schloss sich eine angeregte Diskussion an.

Workshops und Diskussionen

In den folgenden vier parallel stattfindenden Workshops diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Herausforderungen, Bedarfe und Lösungsansätze in vier großen Bereichen des übergeordneten Themas

»Qualifizierung für eine zukunftsfähige Berliner Verwaltung«: Ausbildung / Studium (geleitet von Prof. Dr. Robert Knappe, HWR Berlin); Personalentwicklung (Prof. Dr. Stefanie Deinert und Prof. Dr. John Siegel, beide HWR Berlin); Mitarbeitendenbindung (Nicolas Drathschmidt, Universität Potsdam); Digitale Kompetenzen / KI (Prof. Dr.-Ing. David Zellhöfer und Dr. Mike Weber, beide HWR Berlin). Die Workshopleitungen präsentierten anschließend im Plenum jeweils eine kurze Zusammenfassung der Diskussionen und Ergebnisse.

Anforderungen an den öffentlichen Dienst

Ein von dem stellvertretenden Direktor des IVVI, Prof. Dr. Robert Knappe, moderiertes Panel stand unter der Frage »Steigende Anforderungen an den öffentlichen Dienst der Zukunft in Zeiten von Work-Life-Balance und Employee Wellbeing – Wie kann das gelingen?« Hierzu diskutierten Dr. Thorben Gottschalk, Bereichsleiter Wirtschaft und Politik bei der IHK Berlin; Ines Hansen, Programmbereichsleiterin, Programmbereich Personalmanagement der KGSt; Dirk Hennings, Leitung der Serviceeinheit Finanzen und Personal des Bezirksamts Tempelhof-Schöneberg; und Daniela Ortmann, Vorsitzende des Hauptpersonalrates im Land Berlin. Sich ändernde und tendenziell steigende Anforderungen seien nicht zuletzt auf höhere Erwartungen auf Seiten der BürgerInnen in Zeiten der Digitalisierung zurückzuführen. Gleichzeitig sei dies mit weniger Personal zu bewältigen. Der Personalgewinnung und insbesondere -bindung käme so eine zentrale Bedeutung zu.

Den etwas provokant gefassten Diskussionsanstoß, dass vor allem jüngere Nachwuchskräfte vorrangig die persönliche „Balance“ suchen und „Work“ nachrangig behandeln, wiesen die Diskutierenden weitgehend zurück: Ines Hansen betonte, dass es das Narrativ „es kann nur schlimmer werden“ schon immer gegeben habe und geben wird und dass Generationenzuschreibungen wenig hilfreich seien.

Daniela Ortmann stellte zudem auch bei „älteren Generationen“ ein sich änderndes Denken über die Rolle der Arbeit fest. Dirk Hennings sah hier die zentrale Herausforderung für Führungskräfte, mit sehr unterschiedlichen individuellen Erwartungshaltungen (und auch sehr unterschiedlichen Qualifizierungen – Stichwort „Quereinsteigende“) umzugehen. Kommunikation („ich muss herausfinden, was die wollen“) sei hier entscheidend. Zum Abschluss diskutierten die Panel-Teilnehmenden die Konsequenzen, die aus den identifizierten Herausforderungen, für die Qualifizierung des Personals zu ziehen seien: Erwerb von Fachwissen und Qualifizierung „on the job“ gewönne an Bedeutung und „Ausprobieren“ und „Personal *entwickeln* – nicht „reparieren““ sei zentral. Es schloss sich eine Diskussion mit den Teilnehmenden der Tagung an.

Schlüsselkompetenzen für eine zukunftsfähige Verwaltung

Ellen Cavdarci, Leiterin der Abteilung Landespersonal in der Senatsverwaltung für Finanzen Berlin, hielt eine abschließende Keynote mit dem Titel »Schlüsselkompetenzen für Mitarbeitende in einer zukunftsfähigen Berliner Verwaltung«. Sie argumentierte, dass sowohl die bestehenden Organisationsstrukturen als auch die Kompetenzvermittlung (in Ausbildung, Studium und Beruf) bisher unzureichend an Veränderungen und aktuelle Anforderungen angepasst worden seien – mit negativen Auswirkungen u.a. auf die Effizienz und Zukunftsfähigkeit der Verwaltung. Sie ordnete (Schlüssel-) Kompetenzen und auch eine Änderung des Mindsets als wichtige Einflussfaktoren zur Erreichung der Vision und Ziele des Personalentwicklungsprogramms (PEP)

2030 ein – auf Führungs- wie auch auf Mitarbeitenebene. Future Skills bildeten den Kern einer zukunftsfähigen Verwaltung.

Mit einer Überarbeitung der Anforderungsprofile, die technologische, digitale und auch transformative Kompetenzen bisher vernachlässigten, sei begonnen worden und ein New-Work-Konzept befände sich derzeit im Rollout innerhalb der Senatsverwaltung für Finanzen. Schulungsangebote der VAK Berlin orientierten sich zunehmend an Future Skills. Nächste Schritte seien eine Intensivierung der Zusammenarbeit verschiedener Bildungsträger (VAK, Hochschulen und Universitäten), die Optimierung des Ressourceneinsatzes über einen höheren Grad der Digitalisierung des VAK-Schulungsangebotes und eine kontinuierliche Weiterentwicklung der PEP 2030-Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung. Es schloss sich auch hier eine angeregte Diskussion an.

Der Direktor des IVVI, Prof. Dr. Benedikt Speer, betonte zum Abschluss, dass die Tagung die Notwendigkeit des ganzheitlichen Denkens im Bereich Personal – insbesondere auch altersübergreifend und alle Teile des Personalmanagementzyklus betreffend – deutlich gemacht habe, aber auch viele Spielräume aufgezeigt habe. Es gehe um die Umsetzung von Reformen in vielen kleinen Schritten. Vernetzung und Austausch seien hierbei unabdingbar. Er dankte alle Teilnehmenden und Vortragenden. Die Tagung endete mit einem Get-together zum weiteren Gedankenaustausch.

Weitere Informationen: [Webseite des IVVI Berlin](#)