

An die
Vorsitzende des Unterausschusses Verwaltungsmodernisierung und -digitalisierung sowie
Bezirke und Personal
des Hauptausschusses
über
die Vorsitzende des Hauptausschusses
über
den Präsidenten des Abgeordnetenhauses von Berlin
über
Senatskanzlei - G Sen -

BezPHPW
0015 B

Personalentwicklungskonzept des ITDZ und Betrieb von Fachverfahren

rote Nummer/n: -

Vorgang: 3. Sitzung des UA Verwaltungsmodernisierung und -digitalisierung sowie
Bezirke und Personal vom 04.04.2022

Ansätze: entfällt

Gesamtausgaben: entfällt

Der Unterausschuss Verwaltungsmodernisierung und digitalisierung sowie Bezirke und Personal
hat in seiner oben bezeichneten Sitzung Folgendes beschlossen:

„SenInnDS wird gebeten, dem UA Verwaltung nach der Sommerpause 2022 das Personalentwicklungskonzept des ITDZ zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus ist zum Betrieb von Fachverfahren zu berichten, welche Verfahren extern betreut werden und welche selber vom ITDZ betrieben werden.“

Beschlussvorschlag:

Der Unterausschuss Verwaltungsmodernisierung und -digitalisierung sowie Bezirke und Personal nimmt den Bericht zur Kenntnis.

Hierzu wird berichtet:

Der Vorstand des ITDZ Berlin ist gemäß § 6 Abs. 4 ITDZ-Gesetz zugleich Dienstvorgesetzter, Dienstbehörde, oberste Dienstbehörde und Personalstelle. Das Personalentwicklungskonzept liegt damit in der Verantwortung des Vorstandes des ITDZ Berlin. In beigefügter Anlage 1 wird das Personalentwicklungskonzept des ITDZ Berlin zur Verfügung gestellt.

Zu den Fachverfahren wird berichtet, dass für die Fachverfahrensbetreuung und deren Betrieb keine Abnahme bzw. Nutzungspflicht beim ITDZ Berlin für die Verfahrensbetreuung und/oder deren Betrieb besteht. Die Entscheidungen obliegen den Fachverfahrensverantwortlichen in den Behörden des Landes Berlin. Eine Übersicht über die Fachverfahren wird in der IT-Bestands- und Planungsübersicht (IT-BePla) geführt. Die Daten zur IT-BePla werden seit 2009 nach einer einheitlichen Systematik jährlich erhoben. Das Hauptaugenmerk bei der Bestandsübersicht liegt auf dem Einsatz von Informationstechnik in der Berliner Verwaltung. Das betrifft sowohl die Hard- und Software, die Anbindung der Behördenstandorte und die eingesetzten IT-Fachverfahren.

Die BePla listet u.a. auf, an welcher Stelle der Serverbetrieb des jeweiligen Fachverfahrens stattfindet. Diejenigen Fachverfahren, die außerhalb der Berliner Verwaltung aber nicht im ITDZ Berlin betreut werden sind in der beigefügten Anlage 2 aufgeführt.

Das ITDZ Berlin selber hat den Datenbestand aus der Anlage 3 zu den dort betriebenen Fachverfahren zugeliefert.

In Vertretung

Dr. Ralf Kleindiek

Personalentwicklung im ITDZ Berlin

Julia Neufeld

Abteilung Zentraler Service | Fachbereich Personal

ITDZ Berlin

26.08.2022

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Management-Summary.....	3
1. Aktuelle Situation und Herausforderungen im ITDZ Berlin	5
2. Bedarfsanalyse	6
3. Onboarding.....	8
3.1. Einarbeitungsplan	8
3.2. Patentprogramm.....	8
3.3. Onboarding-Veranstaltung.....	9
4. Individuelle Personalentwicklung	9
4.1. Jährliche Mitarbeitenden-Gespräche	10
4.2. Potenzialgespräche.....	11
4.3. Persönlicher Entwicklungsplan.....	11
4.4. Interner Stellenwechsel.....	12
5. Führungskräfteentwicklung	13
6. Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitenden	15
6.1. Rollen- und themenbezogene Trainingskonzepte.....	16
6.1.1. Führung.....	16
6.1.2. Projektmanagement	18
6.1.3. Kundenorientierung und -kommunikation	19
6.1.4. IT-Sicherheit	19
6.2. E-Learning.....	19
7. Förderung von Nachwuchskräften.....	20
7.1. Berufsausbildung und Duales Studium.....	20
7.2. Traineeprogramm.....	21
8. Akteurinnen und Akteure.....	21
9. Fazit und Ausblick.....	22

Management-Summary

Das IT-Dienstleistungszentrum Berlin (ITDZ Berlin) ist mit der Umsetzung des E-Government-Gesetzes Berlin beauftragt und hat somit eine zentrale hoheitliche Rolle bei der Digitalisierung des Landes Berlin, indem es allen Behörden und Einrichtungen der Berliner Verwaltung die verfahrensunabhängige Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) sowie IT-Basisdienste zur Verfügung stellt und betreibt. Um diesem Auftrag gerecht zu werden, ist das ITDZ Berlin in den vergangenen Jahren personell stetig gewachsen. Allein im Jahr 2020 ist die Anzahl der Mitarbeitenden von 817 im Januar auf 1.000 Mitarbeitende (Stand 31.12.2020) gestiegen (+22,40%). Mit Stand 31.12.2021 zählte das ITDZ Berlin 1.066 Mitarbeitende. Davon waren 477 weiblich (44,75%) und 589 (55,25%) männlich.

Um auch künftig seine Aufgaben bei weiter steigenden Anforderungen innerhalb des tarifrechtlichen Bezugsrahmens des Tarifvertrages Land Berlin (TV-L Berlin) im nötigen Maße wahrnehmen zu können, rechnet das ITDZ Berlin mit einem weiteren, massiven Personalaufwuchs – so sollen in den kommenden vier Jahren bis zu 800 zusätzliche Stellen besetzt werden. Dies stellt eine besondere Herausforderung in einem Arbeitnehmendenmarkt dar, der von Fachkräftemangel und Wertewandel geprägt ist.

Auf die Rahmenbedingungen reagiert das ITDZ Berlin mit einer zielgerichteten Personalentwicklung, forciert explizit die Bindung von Mitarbeitenden und stützt so seine Wettbewerbsfähigkeit. Dabei setzt das Unternehmen bereits mit seiner Personalentwicklung beim Onboarding und mit der aktiven Begleitung während der Probezeit an. 2021 verzeichnete das ITDZ Berlin 136 Neuzugänge, die gezielt in die Unternehmensstruktur des ITDZ Berlin integriert wurden.

Bei der Förderung der bereits eingestellten Mitarbeitenden greifen mehrere Personalentwicklungsinstrumente: So dient das jährliche Mitarbeitendengespräch zwischen der Führungskraft und dem jeweiligen Mitarbeitenden der gegenseitigen Beurteilung und der Vereinbarung von Zielen und Entwicklungsfeldern für das Folgejahr. Zudem bietet das Personalentwicklungsteam Reflexionsgespräche für Mitarbeitende an, um Potenziale und Entwicklungsfelder zu identifizieren und so die Führungskraft und den Mitarbeitenden bei der Auswahl geeigneter Instrumente zu unterstützen. Das wichtigste Instrument für die gezielte und mittelfristige, individuelle Förderung, ist der persönliche Entwicklungsplan. Ziel ist es, die Mitarbeitenden für die angestrebte Fach- oder Führungsrolle zu befähigen. Aber auch außerhalb der eigenen Rolle sind individuelle Entwicklungen möglich. So besteht durch Rotationen oder interne Hausbewerbungen die Möglichkeit, innerhalb des Unternehmens im Sinne des gezielten Einsatzes eigener Stärken auf eine andere Position zu wechseln. Im

Jahr 2021 wurden so 124 interne Wechsel vorgenommen, davon 6 durch vorangegangene Rotationen und 14 über interne Hausbewerbungen.

Da in Bezug auf die Effizienz, Leistungs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens Führungskräfte eine Schlüsselfunktion einnehmen, liegt der Fokus zudem auf der Führungskräfteentwicklung. Das ITDZ Berlin setzt auf die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften innerhalb seiner drei Führungsebenen (unterhalb der Vorstandsebene die Abteilungs-, Fachbereichs- und Gruppenleitung bzw. im Service-Center Teamleitung) sowie auf die Entwicklung eines einheitlichen Führungsleitbildes, das durch ein spezifisches Schulungsangebot gestützt wird.

Eine zentrale Rolle spielt auch die Weiterbildung. Das Angebot ist im internen Schulungskatalog gebündelt und erstreckt sich auf alle Mitarbeitenden. Es reicht von Weiterbildungskonzepten für bestimmte Zielgruppen bis hin zu Themen wie beispielsweise Projektmanagement oder IT-Sicherheit. Im Jahr 2021 verzeichnete das ITDZ Berlin 1.995 Teilnahmen an Inhouse-Schulungen, also knapp zwei Schulungen pro Mitarbeitenden. Der hohe Stellenwert der Weiterbildung spiegelt sich auch im Weiterbildungsbudget wider: Von 1,2 Millionen Euro wurde in 2021 nahezu die gesamte Summe (98%) verfügt. Im Sinne des orts- und zeitunabhängigen Lernens wird das ITDZ Berlin sich in Zukunft noch besser aufstellen und verstärkt E-Learning-Kurse anbieten.

Ausbildung und Förderung von Nachwuchskräften ist im ITDZ Berlin entsprechend eine Gesamtaufgabe. Neben einem IT-Traineeprogramm als Into-the-Job-Maßnahme bietet das ITDZ Berlin drei Ausbildungsgänge (Servicefachkraft für Dialogmarketing, Fachinformatiker/in für Systemintegration, Kaufmann/Kauffrau für Digitalisierungsmanagement) und zwei duale Studiengänge (Wirtschaftsinformatik B. Sc., Informatik B. Sc.) an. Für die Ausbildungsqualität wurde dem ITDZ Berlin am 15. August 2022 zum vierten Mal in Folge das Zertifikat für „Exzellente Ausbildung“ von der IHK Berlin verliehen. Das ITDZ Berlin verfügt über mehr als 20 Jahre Ausbildungserfahrung, die Übernahmequote seit 2019 beträgt 95%.

Der wichtigste Hebel für die Zukunft ist die „Strategie ITDZ Berlin 2026“. Mit diesem zentralen Change-Prozess, der auch eine Taskforce Personal beinhaltet, richtet sich das ITDZ Berlin als kundenzentrierter und produktorientierter IT-Landesdienstleister schon jetzt neu aus. Im Rahmen der Personalentwicklung setzt das ITDZ Berlin seine vielfach bewährten Instrumente noch zielgerichteter ein und setzt darüber hinaus noch stärker auf innovative Maßnahmen. Um die Bedarfe der Kunden im Zuge der Digitalisierung in der Berliner Verwaltung noch passgenauer zu bedienen, gestaltet das ITDZ Berlin seine Struktur

insgesamt flexibler und agiler, bricht historisch entstandenes Silo-Denken auf und wandelt seine Unternehmenskultur.

1. Aktuelle Situation und Herausforderungen im ITDZ Berlin

Das IT-Dienstleistungszentrum Berlin ist mit der Umsetzung des E-Government-Gesetzes beauftragt und hat somit eine zentrale hoheitliche Rolle bei der Digitalisierung des Landes Berlin, indem es allen Behörden und Einrichtungen der Berliner Verwaltung die verfahrensunabhängige IKT sowie IT-Basisdienste zur Verfügung stellt und betreibt. Diese Kunden sind zur Abnahme entsprechender Leistungen des ITDZ Berlin verpflichtet. Bei der Umsetzung dieser Aufgabe gelten drei Grundsätze: Standardisierung von Informations- und Kommunikationstechnologie, die Sicherung und Stärkung der IT-Sicherheit sowie das Vorantreiben von informationstechnologischen Innovationen. Um dem Auftrag gerecht werden zu können, ist das ITDZ Berlin in den letzten Jahren personell stetig gewachsen. Allein im Jahr 2020 ist der Headcount von 817 im Januar auf 981 im Dezember gestiegen – das entspricht einem Wachstum von 20,07%. Auch zukünftig ist ein massiver Personalaufwuchs geplant – so sollen in den nächsten vier Jahren bis zu 800 zusätzliche Stellen besetzt werden. Dieses Wachstum verändert die Organisation und führt zu Herausforderungen: Zum einen verändert sich die Unternehmenskultur, da langjährige Mitarbeitende mit Verwaltungshintergrund auf neue Mitarbeitende treffen, die häufig aus der freien Wirtschaft kommen. Dies bietet zahlreiche Innovationspotenziale und die Chance, Wissen zu multiplizieren. Gleichzeitig gilt es aber auch, die verschiedenen Arbeitsweisen zu verbinden, mit einander in Einklang zu bringen und eine Kultur zu etablieren, an der alle an einem Strang ziehen. Zum anderen führt das Unternehmenswachstum dazu, dass organisationale Strukturen und Prozesse der Unternehmensgröße nicht mehr standhalten und neu gedacht werden müssen, um Silodenken aufzubrechen und die Organisation flexibler und betriebsstabiler aufzustellen sowie effektiver und somit kosteneffizienter die Leistungen zu erbringen. Die Erfordernis zur Veränderung spiegeln auch die Kunden des ITDZ Berlin. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen wurde das Programm „Strategie ITDZ Berlin 2026“ ins Leben gerufen, das das ITDZ Berlin in den kommenden Jahren in eine produktorientierte und kundenzentrierte Organisation führen wird, in der Teams themenbezogen und interdisziplinär zusammenarbeiten. Im Zentrum des Zielbildes steht dabei die Stärkung der Kundenorientierung – sowohl in Bezug auf die Unternehmenskultur, als auch hinsichtlich der Neuausrichtung von Prozessen. Durch klar definierte Verantwortlichkeiten, verschlankte

Prozesse und qualitativ hochwertige Produkte und Services soll die Kundenerfahrung verbessert werden.

Bei der Erreichung der Unternehmensziele spielt auch die Berücksichtigung externer Einflüsse, gesellschaftlicher Megatrends und der Arbeitsmarktsituation in Deutschland eine entscheidende Rolle. Durch den demografischen Wandel sind Unternehmen mit einem Fachkräftemangel konfrontiert und es wird es immer schwieriger, Stellen zu besetzen. Schon heute ist jede zweite Person in Deutschland älter als 45 und jede fünfte Person älter als 66 Jahre. Gerade in der IT-Branche ist der „War for Talent“ in vollem Gange und Unternehmen als Arbeitgebende stehen unter massivem Konkurrenzdruck. Zudem verändern sich die Anforderungen jüngerer Generationen: Durch den Wertewandel rücken Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, sinnstiftende Tätigkeiten und flache Hierarchien als Entscheidungsgrundlage bei der Wahl einer Arbeitgeberin in den Vordergrund.

Vor dem Hintergrund der Unternehmensziele und der Umweltfaktoren ist es für das ITDZ Berlin von zentraler Bedeutung, sich als attraktive Arbeitgeberin aufzustellen, um neue Fach-, Führungs- und Nachwuchskräfte zu gewinnen und bestehende Mitarbeitenden ans Unternehmen zu binden.

Der Personalentwicklung kommt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle zu. Ein schnelles und erfolgreiches Onboarding, das Aufzeigen von langfristigen Karrierewegen, der gezielte Einsatz und die Förderung von Fähigkeiten und Potenzialen stärken die Arbeitgeber-Attraktivität intern und extern und stellen Erfolgsfaktoren für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden dar und sind ausschlaggebend für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Auch die Begleitung des Unternehmenskulturwandels seitens der Personalentwicklung hin zur lernenden Organisation ist entscheidend für die Innovationsfähigkeit des ITDZ Berlin. Zudem gilt es, die zukünftig für die Zielerreichung erforderlichen Kompetenzen zu definieren, mit dem Ist-Zustand abzugleichen und daraus abzuleiten, welche Rollen an welcher Stelle gebraucht werden, wo Mitarbeitende durch Qualifizierung gefördert werden können und wo Kompetenzen durch externes Recruiting beschafft werden müssen. Damit ist eine strategische Ausrichtung der Personalentwicklung und die enge Verknüpfung mit den Unternehmenszielen unabdingbar.

2. Bedarfsanalyse

Die Erhebung und Analyse von Bedarfen ist die Voraussetzung für die gezielte Gestaltung von Maßnahmen zur Personalbindung. Im ITDZ Berlin werden diese über verschiedene Wege ermittelt. Zum einen wird über Mitarbeitenden-Befragungen die Stimmung im Unternehmen

gemessen und Handlungsbedarfe identifiziert. So wurden in 2021 zwei Befragungen durchgeführt, durch die das Commitment der Mitarbeitenden zum Unternehmen und jeweilige Einflussfaktoren erhoben wurden. Mit einem Basis-Commitment-Wert von 3,57 nach dem Organizational Commitment Questionnaire in deutscher Fassung (Maier, G. W. & Woschée, R. (2014): Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*) liegt das ITDZ Berlin bereits im guten Mittelfeld. Zur weiteren Steigerung des Wertes wurden als Handlungsfelder die Schärfung des Unternehmens-Zielbildes, die Definition von Verantwortlichkeiten und Prozessen sowie die Prüfung der verwendeten Tools bzw. der Software identifiziert. Diesen Punkten wird im Programm „Strategie ITDZ Berlin 2026“ Rechnung getragen.

Neben Mitarbeitenden-Befragungen zur Erhebung von Handlungsfeldern zur Steigerung der Mitarbeitenden-Zufriedenheit werden Exit-Gespräche mit Mitarbeitenden geführt, die das Unternehmen aufgrund von Eigenkündigung verlassen. Die Ergebnisse werden regelmäßig analysiert, reportet und mit Handlungsempfehlungen versehen. So lassen sich Rückschlüsse auf Maßnahmen ziehen, die sich positiv oder negativ auf die Arbeitgeber-Attraktivität auswirken.

Zur Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe werden jährliche Bildungsbedarfsanalysen durchgeführt. Hier werden durch das Weiterbildungsteam die Führungskräfte der einzelnen Abteilungen hinsichtlich der Ziele für das kommende Jahr und des daraus resultierenden Schulungsbedarfes befragt. Die jährlichen Mitarbeitenden-Gespräche zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft als festes Personalbeurteilungs- und Zielvereinbarungsinstrument dienen zusätzlich der Ermittlung der individuellen Weiterbildungsbedarfe. Auf Basis der gebündelten Ergebnisse wird der interne Schulungskatalog geprüft, aktualisiert und ggf. erweitert. Die Weiterbildungsangebote des ITDZ Berlin werden in Kapitel 6 näher erläutert.

Im Zuge des Programms „Strategie ITDZ Berlin 2026“ werden auf übergreifender Ebene durch eine Taskforce mit internen Personalerinnen und externer Begleitung zudem Bedarfe hinsichtlich der Erreichung des Zielbildes analysiert. Hier wird auch beleuchtet, wie der Personalaufwuchs realisiert werden kann und welche Kompetenzen an welcher Stelle benötigt werden. Resultierend daraus werden Personalentwicklungsprozesse laufend geprüft und aktualisiert.

3. Onboarding

Wie eingangs beschrieben stellt der Onboarding-Prozess einen entscheidenden Erfolgsfaktor bei der Bindung neuer Mitarbeitender dar. In einer Umfrage von Haufe aus dem Jahr 2021 zum Thema Onboarding gaben 81% der Befragten an, dass die Anfangsfluktuation durch ein verbessertes Onboarding reduziert werden könnte. Daher ist ein erfolgreiches Onboarding ein wichtiger Baustein der Personalentwicklung im ITDZ Berlin.

3.1. Einarbeitungsplan

Um im Onboarding-Prozess über Fachbereichs- und Abteilungsgrenzen hinweg eine gewisse Einheitlichkeit zu gewährleisten, wird allen Führungskräften ein Einarbeitungsplan-Template zur Verfügung gestellt. Dieser ermöglicht die Planung der ersten Tage und Wochen im Unternehmen, soll der oder dem Mitarbeitenden aber auch für die ersten sechs Monate Orientierung bieten. So lässt sich die Einarbeitung und Zielvereinbarung systematisch planen. Zudem ist die Empfehlung hinterlegt, mindestens drei Feedbackgespräche in der Probezeit zu führen. Durch eine transparente und zielgerichtete Einarbeitung sind Mitarbeitende schnell leistungsfähig und haben die Möglichkeit, sich schnell und gezielt im Unternehmen einzufinden. Dabei bietet der Einarbeitungsplan bei aller Standardisierung auch den Raum für individuelle Absprachen und lässt sich, ausgerichtet an einzelnen Bedürfnissen – flexibel anpassen. Zukünftig sollen Führungskräfte hinsichtlich der Anwendung des Einarbeitungsplans durch die Personalabteilung noch besser vorbereitet werden und das Instrument stärker ins Haus getragen werden, da es noch nicht von allen Bereichen gleichermaßen verwendet wird. Hierfür ist auch eine enge Abstimmung mit den Gremien erforderlich.

3.2. Patenprogramm

Das Patenprogramm im ITDZ Berlin ist ebenfalls ein fester Baustein des Onboardings. Jedem und jeder neuen Mitarbeitenden wird ein Pate oder eine Patin für die ersten sechs Monate zur Seite gestellt, der oder die für organisatorische Rückfragen bereitsteht und in die Kommunikations- und Unternehmenskultur des Unternehmens einführt. Der Pate oder die Patin wird von der jeweiligen Führungskraft aus dem eigenen Bereich ausgewählt, wobei es hierbei nicht um die fachliche Einarbeitung geht. Durch das Patenprogramm soll die Willkommenskultur gestärkt und den neuen Mitarbeitenden Unterstützung bei der Orientierung gegeben werden.

3.3. Onboarding-Veranstaltung

Neben den Einarbeitungshilfen im Fachbereich wird für neue Mitarbeitende eine Onboarding-Veranstaltung organisiert. Hier werden die Unternehmensziele durch die Vorstandsebene vermittelt und ein Überblick über die Leistungen des Hauses für Mitarbeitende gegeben. Auch eine Einweisung in IT-Sicherheit und Datenschutz wird hier gegeben. Zudem dient die Veranstaltung dazu, die neuen Mitarbeitenden miteinander zu vernetzen und in den Austausch zu bringen. Aktuell ist die Veranstaltung halbtägig, gegebenenfalls wird diese aber zukünftig noch ausgeweitet.

Der Onboarding-Prozess im ITDZ Berlin steht auf einem soliden Fundament, soll aber kontinuierlich ausgebaut und verbessert werden, um auch den künftigen Anforderungen der „Strategie ITDZ Berlin 2026“ gerecht zu werden. Allein im Jahr 2021 hat das Unternehmen 136 Neuzugänge verzeichnet, weshalb einem erfolgreichen Onboarding-Prozess eine zentrale Bedeutung zukommt. Dabei gilt es insbesondere, die bereits vorhandenen Instrumente stärker im Haus zu verankern, da diese noch nicht von allen Bereichen gleichermaßen verwendet werden. Aber auch die Erweiterung um zusätzliche Instrumente wird mit Hinblick auf das Unternehmens-Zielbild geprüft. So sind beispielsweise eine Vereinheitlichung der Zielvereinbarungs- und Probezeitgespräche, ein zusätzliches Onboarding-Modul speziell für Führungskräfte oder die Erweiterung der Onboarding-Veranstaltung zukünftige Optimierungsoptionen.

4. Individuelle Personalentwicklung

Für die bestehenden Mitarbeitenden, die den Onboarding-Prozess bereits erfolgreich durchlaufen haben, werden individuelle Personalentwicklungsinstrumente angeboten. Diese dienen dazu, Potenziale zu entfalten und Fähigkeiten zu stärken, um so die den Mitarbeitenden die Möglichkeit der Weiterentwicklung zu geben, sie an das Unternehmen zu binden und die Leistungsfähigkeit des ITDZ Berlin zu sichern. Diese Investition in die Mitarbeitenden generiert erforderliche Kompetenzen, die aufgrund des Fachkräftemangels nur noch schwer über das externe Recruiting abzudecken sind. Für die Mitarbeitenden stellen Entwicklungsmaßnahmen einen wichtigen Baustein bei der Bindung an ein Unternehmen dar.

Im ITDZ Berlin kommen verschiedene Personalentwicklungsinstrumente zum Einsatz, die sich auf die Weiterentwicklung innerhalb der eigenen Rolle, aber auch auf Entwicklungsmöglichkeiten hin zu anderen Rollen beziehen. Es geht also auch darum, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden an der richtigen Stelle einzusetzen. Dabei ist es entscheidend, sowohl Fach- als auch Führungslaufbahnen aufzuzeigen. Eine Fachlaufbahn im

ITDZ Berlin ist aktuell anhand der Aufgabenkreisbeschreibungen, die jeweils drei Senioritätslevel (von Level 1 auf Einstiegsniveau bis Level 3 auf Expertinnen- und Expertenniveau) aufweisen, möglich. Jedoch ist die Fachlaufbahn noch nicht vergleichbar mit der Führungslaufbahn, die sich auf drei Führungsebenen erstreckt (siehe Kapitel 5). Um die Stärken der Mitarbeitenden gezielt einsetzen zu können, ist zukünftig eine Ausweitung der Fachkarriere dringend erforderlich. Fachkarrieren sollten eine gleichwertige Alternative zur Führungskarriere mit gleichen Aufstiegschancen darstellen. Denn die erforderlichen Kompetenzen für beide Wege unterscheiden sich signifikant – so kann eine Fachexpertin mitunter ihre Stärken in der Fachkarriere sehr gut einsetzen, während diese möglicherweise in einer Führungskarriere untergehen und umgekehrt.

Bei der Auswahl von Personen, die gefördert werden sollen und der Verknüpfung mit geeigneten Personalentwicklungsinstrumenten steht das Personalentwicklungsteam den Führungskräften und Mitarbeitenden beratend zur Seite. Ein besonderer Fokus liegt hier auf der Förderung von Potenzialträgerinnen und -trägern sowie Schlüsselpersonen. Ein Prozess für die systematische Identifikation von Schlüsselpersonal anhand einheitlicher Kriterien ist noch ausstehend. Im Zuge der „Strategie ITDZ Berlin 2026“ werden bestehende Personalentwicklungsinstrumente geprüft, gegebenenfalls angepasst und erweitert. Nachfolgend werden die aktuell im ITDZ Berlin angewandten Personalentwicklungsinstrumente detailliert beschrieben.

4.1. Jährliche Mitarbeitenden-Gespräche

Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, ist das jährliche Mitarbeitendengespräch das Haupt-Personalbeurteilungsinstrument im ITDZ Berlin. Die Gespräche finden unternehmensübergreifend über alle Hierarchieebenen hinweg jeweils im letzten Quartal des Jahres statt und werden von den Führungskräften geführt. Das Führen der Gespräche ist für sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende verpflichtend, weshalb die Gesprächsdurchführung durch die Personalabteilung nachgehalten wird. Neben der Zielvereinbarung für das kommende Jahr und der Leistungsbeurteilung ist auch die Betrachtung von Entwicklungspotenzialen Teil der Gespräche. Mitarbeitende und Führungskräfte können hier Entwicklungswünsche äußern und es kann durch den Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung vereinbart werden, ob die anstehende Entwicklung im Rahmen der Zielvereinbarung für das kommende Jahr stattfindet oder ob weitere Personalentwicklungsinstrumente zum Einsatz kommen. Neben dem jährlichen Gespräch sollen zukünftig weitere Feedbackinstrumente implementiert werden, die sich verändernden Zielen und einer sich stetig wandelnden, digitalen Welt besser Rechnung tragen. Kleinere Feedbackzyklen oder Ad-Hoc-Feedback wären beispielsweise geeignete Instrumente. Gerade

im Zuge des großen Veränderungsprozesses durch die „Strategie ITDZ Berlin 2026“ ist es erforderlich, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden im Change begleiten – dazu gehört auch gegenseitiges Feedback und Zielevaluation in kurzen Zeitabständen und agilen Formaten.

4.2. Potenzialgespräche

Wenn seitens der Führungskraft oder der Mitarbeitenden selbst ein Entwicklungswunsch besteht, gilt es, den passenden Karriereweg zu finden. Hierbei unterstützt das Personalentwicklungsteam über Potenzialgespräche, die mit Mitarbeitenden bei Bedarf geführt werden. Im Potenzialgespräch werden die individuellen Stärken anhand der Selbsteinschätzung und bisheriger Arbeitserfolge beleuchtet, analysiert, inwieweit die Stärken im aktuellen Arbeitsbereich eingesetzt werden können sowie mögliche Entwicklungsperspektiven anhand der Stärken besprochen. Auch werden Entwicklungsfelder definiert und durch die Personalentwicklung eine Einschätzung hinsichtlich der Realisierbarkeit und des Zeithorizonts des Entwicklungsziels unter Berücksichtigung der Unternehmensinteressen gegeben. Das Angebot steht allen Mitarbeitenden offen. Auch Führungskräfte kann es bei der Auswahl von Entwicklungspfaden für Mitarbeitende unterstützen. Voraussetzung für ein erfolgreiches Potenzialgespräch ist stets die Freiwilligkeit seitens des oder der Mitarbeitenden sowie eine Bereitschaft zur Selbstreflexion. Das Instrument der Potenzialanalyse soll zukünftig auf Optimierungspotenziale überprüft werden. Zur Realisierung der Ziele im Rahmen der „Strategie ITDZ Berlin 2026“ ist es entscheidend, Potenziale und Karrierewege nicht nur individuell, sondern systematisch zu identifizieren und gezielt zu entwickeln. Hierfür ist ein Kompetenz- und Rollenmodell erforderlich, das im Zuge der „Strategie ITDZ Berlin 2026“ erarbeitet wird. Auch ist zu prüfen, ob durch ein datengestütztes Potenzialanalyse-Tool gezieltere Ergebnisse realisierbar sind. Hierbei sind stets die Beteiligungsrechte der Gremien sowie IT-Sicherheits- und Datenschutzbestimmungen zu beachten.

4.3. Persönlicher Entwicklungsplan

Für Entwicklungsziele, die zeitlich oder hinsichtlich des Umfangs über Vereinbarungen in Jahresgesprächen hinaus gehen, gibt es das Instrument des persönlichen Entwicklungsplans. Ziel des persönlichen Entwicklungsplans ist es, die zu fördernden Mitarbeitenden für das angestrebte Entwicklungsziel zu befähigen und alle Voraussetzungen zu schaffen. Wichtig hierbei ist die Entscheidung für eine Führungs- oder Fachlaufbahn. Wie zuvor beschrieben, sind klassische Entwicklungswege dieses Instrumentes entweder die Entwicklung innerhalb der Level der zugewiesenen Aufgabenkreisbeschreibung (Fachlaufbahn) oder die Entwicklung in eine Führungsrolle. Das Potenzialgespräch mit der Personalentwicklung kann hier ein

Instrument sein, um bei der Identifikation von Entwicklungsfeldern und der Entscheidung, ob der Entwicklungsplan das geeignete Instrument ist, unterstützen. Beim Einsatz des Entwicklungsplans greift wieder die Frage, welche Mitarbeitenden gezielt und über einen längeren Zeitraum gefördert werden sollen. Die Definition eines Entwicklungsziels zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem, gegebenenfalls mit Unterstützung durch die Personalentwicklung, ist die Grundlage für einen Entwicklungsplan. Im Entwicklungsplan wird das Ziel auf realisierbare Zwischenziele und Zeithorizonte heruntergebrochen und mit Maßnahmen verknüpft. Dabei ist die Verzahnung mit Schulungen und Workshops, aber auch mit Erweiterung der Verantwortung in der Praxis und praktischen Aufgaben unabdingbar. Feste Feedbacktermine für regelmäßige Zwischenevaluationen zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem sind ebenfalls Teil des Entwicklungsplans. Aktuell gibt es im ITDZ Berlin 24 laufende Entwicklungspläne, 29 konnten seit Einführung des Instrumentes in 2018 bereits erfolgreich abgeschlossen werden. Das Instrument soll zukünftig ausgeweitet und stärker verankert werden.

4.4. Interner Stellenwechsel

Wenn Mitarbeitende innerhalb ihrer aktuellen Rolle oder ihres aktuellen Einsatzbereiches ihr Potenzial nicht voll ausschöpfen können, also sie nicht (mehr) an der richtigen Stelle eingesetzt sind, oder die Kompetenzen aus betrieblichen Gründen an anderer Stelle gebraucht werden, kommt ein interner Stellenwechsel in Betracht. Dieser ist über verschiedene Wege möglich.

Ein Weg der dauerhaften Umsetzung ist die Rotation. Bei der Rotation handelt es sich um einen befristeten Arbeitseinsatz in einer anderen Abteilung oder in einem anderen Fachbereich mit dem Ziel, die Eignung des oder der Mitarbeitenden für die dauerhafte Übernahme der Aufgaben festzustellen. Die Rotation kann bis zu drei Monate dauern, in denen der aufnehmende Bereich und der oder die Rotierende Gelegenheit haben, einander kennenzulernen und auf Passung zu überprüfen. Um bereits vor Beginn einer Rotation die Erfolgchancen einschätzen zu können, finden Reflexionsgespräche mit dem aufnehmenden Fachbereich und dem oder der Mitarbeitenden durch die Personalentwicklung statt. Hierbei wird ein Abgleich der Anforderungen des aufnehmenden Bereiches an die zu besetzende Stelle und den Fähigkeiten und Erwartungen des oder der Mitarbeitenden durchgeführt. Sechs Wochen vor Ende der Rotation finden ebenfalls Gespräche mit der Personalentwicklung statt hinsichtlich der Entscheidung für oder gegen eine dauerhafte Umsetzung statt. Für den oder die Rotierende gibt es im Falle einer nicht erfolgreichen Rotation stets die Möglichkeit, an den alten Arbeitsplatz zurückzukehren, weshalb der abgebende Bereich die Stelle erst nachbesetzen kann, wenn über die dauerhafte Umsetzung

entschieden wurde. Ziel einer Rotation ist dabei stets die Weiterentwicklung des oder der Mitarbeitenden und die Besetzung offener Stellen in den aufnehmenden Bereichen. Im Falle der Schlechtleistung oder Unzufriedenheit von Mitarbeitenden in ihren Bereichen ist die Rotation nicht das geeignete Instrument.

Eine weitere Möglichkeit des internen Stellenwechsels besteht in Form von internen Bewerbungen. Alle Mitarbeitenden können sich auf offene interne und externe Ausschreibungen bewerben.

Im Jahr 2021 haben im ITDZ Berlin insgesamt 124 interne Umsetzungen stattgefunden, davon 6 durch vorangegangene Rotationen und 14 durch interne Hausbewerbungen.

Im Zuge der anstehenden Herausforderungen durch die Umsetzung der „Strategie ITDZ Berlin 2026“ wird es von zentraler Bedeutung sein, zu überprüfen, ob Mitarbeitende an der richtigen Stelle eingesetzt sind bzw. wo sie zukünftig in der neuen Organisationsstruktur einzusetzen sind. Eine systematische Ausweitung bzw. Die Prüfung der Prozesse zu internen Stellenwechseln in Zusammenspiel mit dem aufzusetzenden Kompetenz- und Rollenmodell ist daher erforderlich.

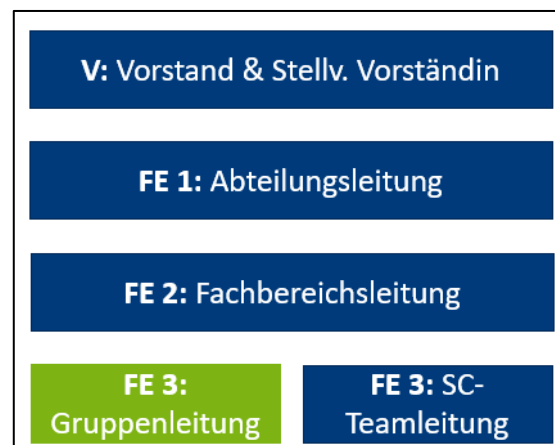
5. Führungskräfteentwicklung

In Bezug auf die Effizienz, Leistungs- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens haben Führungskräfte eine Schlüsselfunktion. Eine Studie von Mercer aus dem Jahr 2016 belegt, dass im Durchschnitt 52% der Unternehmensprofitabilität auf Führung zurückzuführen sind. Auch auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben Führungskräfte einen großen Einfluss. Die Ergebnisse einer Forschungsstudie der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege zu Führung und Gesundheit aus dem Jahr 2016 zeigen, dass ein qualitativ hochwertiger Austauschprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv beeinflusst (Gregersen, S., Vincent-Höper, S. & Nienhaus, A. (2016): Forschungsstudie Führung und Gesundheit. Hamburg: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege). Erfolgreiche Führung ist also entscheidend für die Erreichung der Unternehmensziele. Gerade in Zeiten des Wandels und unter Berücksichtigung der Megatrends Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel und sich wandelnde Wertevorstellungen jüngerer Generationen steigen dabei die Erwartungen an die Führungskräfte. Hierarchische Strukturen werden abgelöst durch ein partizipatives Verständnis von Führung, in dem Führungskräfte Vorbild und Coachin oder Coach für ihr Team sind. Eine hohe Fachexpertise und grundlegende Managementfähigkeiten allein reichen folglich nicht mehr aus, um für das bedeutsamste Kapital eines Unternehmens

– die Mitarbeitenden – verantwortlich handeln zu können. Heute werden zusätzlich umfassende soziale Kompetenzen und insbesondere eine hohe Führungskompetenz erwartet.

Im ITDZ Berlin wird daher ein Fokus auf die Entwicklung von Führungskräften gelegt. Gerade im großen Change Prozess der „Strategie ITDZ Berlin 2026“ hin zu einer kundenzentrierten und produktorientierten Organisation nehmen die Führungskräfte eine Schlüsselfunktion ein. Sie sollen zum einen als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für den Change fungieren und die Teams motivieren, bei der Veränderung mitzuwirken. Zum anderen dienen sie als Vorbilder hinsichtlich des Vorlebens einer ausgeprägten Kunden- und Dienstleistungsorientierung. Dabei befinden sie sich stets im Spannungsfeld zwischen den Erwartungen des Unternehmens, den Wünschen der Mitarbeitenden und den eigenen Zielen. Ziel der Führungskräfteentwicklung ist es, die Führungskräfte mit den für diese Ziele benötigten Kompetenzen auszustatten. Ein einheitliches Führungsverständnis bildet dabei die Basis. Daher wird aktuell an einem Führungsleitbild gearbeitet, das sowohl Leitsätze als auch Führungsaufgaben und -kompetenzen umfasst, die für die Realisierung der Leitsätze erforderlich sind. Im zweiten Schritt sollen diese dann durch KPI's operationalisiert und ggf. durch Befragungen evaluiert werden. In diesem Zuge soll auf das aktuelle Führungskräfte-Trainingskonzept (siehe Kapitel 6.1.1) aktualisiert und ggf. erweitert werden.

Auch die Förderung von Nachwuchsführungskräften spielt im ITDZ Berlin eine wichtige Rolle. Daher wurde in 2021 die dritte Führungsebene um Gruppenleitungen erweitert und so der Einstieg in eine Führungslaufbahn erleichtert. Die Führungslaufbahn erstreckt sich über drei Führungsebenen (siehe Abbildung rechts). Ende 2021 waren 7 Führungskräfte in der Führungsebene 1 (FE 1), 55 Führungskräfte in der Führungsebene 2 (FE 2) und 15 Führungskräfte in der Führungsebene 3 (FE 3). Die Übernahme einer Gruppenleitung stellt dabei ein Personalentwicklungsinstrument dar. Die Personalentwicklung begleitet Führungskräfte und Mitarbeitende bei der Auswahl der Gruppenleitung und bei der Aufstellung individueller Entwicklungspläne (siehe Kapitel 4.3).



6. Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitenden

Interne Weiterbildungsangebote stellen im ITDZ Berlin einen zentralen Baustein der Personalentwicklungsmaßnahmen dar. Der interne Schulungskatalog, der digital über die SAP Learning Solution abgebildet wird, steht allen Mitarbeitenden offen. Das Angebot wird sowohl über das Intranet „ITDZnet“ als auch über regelmäßige Informations-E-Mails an die Mitarbeitenden kommuniziert. Aktuell sind 53 Schulungen und Trainings in den drei großen Themen „BWL, Recht & öffentliche Verwaltung“, „Informationstechnologien, Software, Tools“ und „Projekt-, Prozess- und Change Management“ veröffentlicht. Zusätzlich werden Schulungen zu rollen- und themenbezogenen Konzepten angeboten, die in den nachfolgenden Unterkapiteln beschrieben werden.

Bei der Auswahl externer Trainerinnen und Trainer greift das ITDZ Berlin auf diverse Anbietende zurück, je nach Schulungsinhalt. Ein wichtiger Kooperationspartner ist dabei die Verwaltungsakademie Berlin, die neben den Schulungsinhalten auch die Nähe der Mitarbeitenden zur Berliner Verwaltung und damit zu den Kundinnen und Kunden stärken soll. Das VAK-Modul „Aufbau der Berliner Verwaltung“ gehört beispielsweise zum festen Schulungsangebot im ITDZ Berlin.

Wie in Kapitel 2 beschrieben, wird das Weiterbildungsangebot per Bildungsbedarfsanalyse regelmäßig aktualisiert und an den Unternehmenszielen ausgerichtet. Die Inhouse-Schulungen zahlen dabei auf die Stärkung und den Aufbau von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen ein. Neben dem Inhouse-Angebot als Standard ist auch die Beantragung von Individualmaßnahmen möglich. Die Teilnahme von Mitarbeitenden an Weiterbildungen wird aktiv durch das Unternehmen unterstützt. Im Jahr 2021 gab es bei insgesamt 1048 Mitarbeitenden 1.995 Teilnahmen an Inhouse-Schulungen, daraus ergeben sich knapp zwei Schulungen pro Mitarbeitendem für 2021. Die 1.995 Teilnahmen setzten sich aus 1.438 Inhouse-Trainings und 557 Individualmaßnahmen teilgenommen, der Anteil an Einzelmaßnahmen lag also bei knapp 28%. Bezüglich der zeitlichen Ressourcen gab es 3506 Schulungstage in 2021, was drei Fortbildungstagen pro Mitarbeitendem pro Jahr entspricht. Das Weiterbildungsbudget in Höhe von 1,2 Millionen Euro wurde in 2021 zu 98% verfügt.

Während die Durchführungsform in der Vergangenheit hauptsächlich auf Präsenzformate beschränkt war, wurde im Zuge der Pandemie und der Zunahme des mobilen Arbeitens verstärkt auf Online-Schulungen gesetzt, die auch im „Neuen Normal“ weiterhin Bestand haben sollen. Von den aktuell angebotenen Schulungen werden 34 teilweise oder vollständig online angeboten. Dies zahlt auf den Trend des orts- und zeitunabhängigen Lernens ein, das gerade Nachwuchskräfte zunehmend einfordern. Im Sinne einer lernenden Organisation

sollen flexible Lernangebote weiter ausgebaut und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden hinsichtlich der eigenen Weiterentwicklung gestärkt werden.

Auch die Umsetzung der „Strategie ITDZ Berlin 2026“ wird es erfordern, das Weiterbildungsangebot hinsichtlich der Schulungsinhalte und -formate neu zu bewerten und so die Qualifizierung von Mitarbeitenden zur Erreichung der Unternehmensziele strategisch zu verankern.

6.1. Rollen- und themenbezogene Trainingskonzepte

Trainingskonzepten, die auf bestimmte Rollen und Themen zugeschnitten sind, kommt im Sinne der gezielten Weiterentwicklung spezifischer Kompetenzen eine besondere Bedeutung zu. So gibt es im ITDZ Berlin über das Angebot einzelner Schulungsmaßnahmen hinaus bereits mehrere Konzepte, die Bedarfe bündeln und Mitarbeitenden zum Beispiel in ihrer Rolle gezielt ansprechen und umfangreiche Weiterbildungsangebote für diese bieten. Dabei gilt aktuell das Prinzip des individuellen Bedarfes, d.h. je nach persönlichen Entwicklungsfeldern kann aus den Angeboten ausgewählt werden. Dabei berät und unterstützt das Personalentwicklungsteam. Zukünftig wird die Frage nach verpflichtenden und modular aufgebauten Konzepten zu beantworten sein. Nachfolgend werden die bereits vorhandenen Konzepte beschrieben, die aber sukzessive auf weitere Themen und Rollen ausgeweitet werden sollen. Auch im Zuge der „Strategie ITDZ Berlin 2026“ muss neu bewertet werden, welche Rollen zukünftig gezielte Konzepte erfordern und die bestehenden Konzepte hinsichtlich der Aktualität zukünftig benötigter Kompetenzen überprüft werden.

6.1.1. Führung

Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung setzt das ITDZ Berlin u. a. auf ein gezielt auf Führungskräfte zugeschnittenes Trainingskonzept. Im Jahr 2020 wurde dies auf Basis von Führungskräfteworkshops mit der zweiten Führungsebene konzipiert und veröffentlicht. Seitdem werden jährlich die Schulungen nach aktuellen Gegebenheiten priorisiert und angeboten.

Ziel der Trainingsangebote ist die Stärkung eines einheitlichen Führungsverständnis und der Ausbau von Führungskompetenzen. Die Angebote richten sich dabei an alle Führungsebenen (1-3). Die Module des Trainingskonzeptes (siehe Abbildung 2) sind in 3 Level gegliedert und folgt dem Aufbau eines Baukastenprinzips. Jede Führungskraft hat die Auswahl von unterschiedlichen Schulungen, die seine oder ihre Kompetenzen aufbauen, festigen und erweitern sollen. Dabei sind die Bausteine nicht modular aufgebaut und können je nach Kenntnisstand in Anspruch genommen werden. Die Level dienen als Orientierung, für welche

Zielgruppen die jeweiligen Schulungen zu unterschiedlichen Themen besonders geeignet sind.

Die einzelnen Schulungen im Trainingskonzept basieren auf vier festgelegten Modulbausteinen: „BWL, Wissen zum öffentlichen Dienst & Recht“, „Selbstführung“, „Teamführung“ und „Gesundes Führen“.

Aktuell sind 13 Schulungs- und Workshopangebote in der SAP Learning Solution für die Anmeldung freigegeben, darunter das Modul „Führen im Wandel“, das die Führungskräfte als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im aktuellen Change Prozess unterstützen soll. Seit Veröffentlichung des Konzeptes bis heute konnten 194 Schulungsteilnehmende und 209 Schulungstage verzeichnet werden. Pandemiebedingt konnte das Angebot in 2020 und 2021 nur begrenzt zur Verfügung gestellt werden.

Wie in Kapitel 5 beschrieben befindet sich das neue Führungsleitbild aktuell in der Operationalisierung, sodass es perspektivisch zu Veränderungen im Trainingskonzept kommen muss.

	Schulungen/ Trainings/ Workshops				Weiteres Instrument
	Teamführung	Selbstführung	Gesundes Führen	BWL, Recht und öffentl. Verwaltung	
Level 3 Vertiefung Ziel: Überprüfen des eigenen Führungsverhaltens und Verstetigen des Führungsverständnisses Zielgruppe: >5 Jahre Führungserfahrung, insb. FE1 & 2	Verbindlich Führen	Reflexion des eig. Führungsverhaltens II			Coaching
Level 2 Aufbau Führungsinstrumente, -methoden, Selbstführung Ziel: Überprüfen des eigenen Führungsverhaltens und Ausbau des Methodenkoffers Zielgruppe: FE1-2	Führen im Wandel Entscheidungen treffen unter Unsicherheit New Leadership	Delegieren Förderung von Mitarbeitenden im ITDZ	Reflexion des eig. Führungsverhaltens I Zeit für Führung	Sensibilisierung Work-Life-Balance Resilienz Controlling	Coaching
Level 1 Basis Grundlagen, Kommunikation, Arbeitsrecht Ziel: Vorbereitung auf Führungsrolle oder Auffrischung Zielgruppe: Neue Führungskräfte,	Kommunikation & Konfliktmanagement Mitarbeitendengespräche richtig führen FE3 - Vorbereitung auf die neue Rolle	Personalauswahl – Beob. & Beurteilung Führungsaufgaben im ITDZ Berlin FE3 – Erstmals Führungskraft	Führen auf Distanz	Anlassbezogene MA- Gespräche Überblick Berliner Verwaltung Grundlagen Arbeitsrecht	TV-L Berlin Coaching

Abbildung 2: Modulübersicht des Führungskräfte-Trainingskonzepts im ITDZ Berlin

6.1.2. Projektmanagement

Das Schulungskonzept „Projektmanagement“ adressiert keine Führungs-, sondern die Fachzielgruppe der Projektleitenden im ITDZ Berlin. Ziel des Konzeptes ist es, die notwendigen Arbeits- und Methodentechniken für das klassische als auch agile Projektmanagement optimal anwenden zu können und so ein standardisiertes Vorgehen in Projekten zu ermöglichen. Das Konzept wurde im Februar 2021 veröffentlicht und wird laufend aktualisiert.

Ähnlich dem Konzept für Führungskräfte sind die Module des Trainingskonzeptes (siehe Abbildung 3) in 3 Level nach Seniorität gegliedert und folgen dem Aufbau eines Baukastenprinzips. Seit Beginn des Konzeptes wurden 16 Module angeboten, an denen 138 Mitarbeitende an 279 Schulungstagen teilgenommen haben.

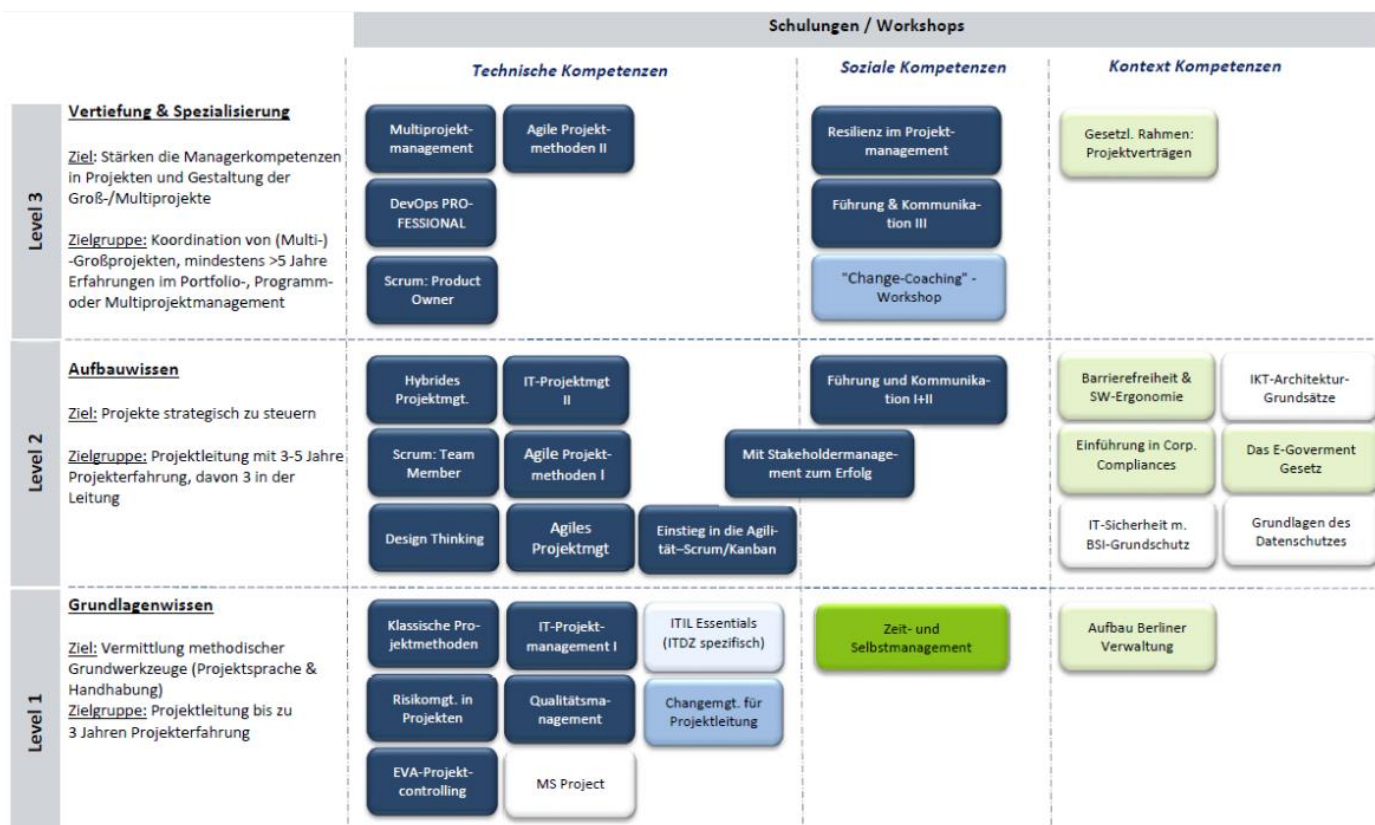


Abbildung 3: Modulübersicht des Führungskräfte-Trainingskonzeptes im ITDZ Berlin

6.1.3. Kundenorientierung und -kommunikation

Abgeleitet aus dem für 2020 definierten Unternehmensziel der Stärkung der Kundenorientierung wurde ein Trainingskonzept entwickelt. Ziel ist die Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch die Stärkung der Kundenorientierung bei den Mitarbeitenden des ITDZ Berlin. Als primäre Zielgruppe wurden zunächst die Kundenmanagerinnen und -manager sowie die Service Account Managerinnen und Manager definiert, also die Mitarbeitendengruppen mit direktem Kundenkontakt. Sukzessive sollte das Angebot auf alle Mitarbeitenden ausgerollt werden. Es wurden insgesamt vier Module konzipiert, von denen aktuell zwei angeboten werden: „Methodenkoffer Kommunikation“ und „Feedback geben und nehmen“. Die zwei weiteren Module „Kundenanfragen erfolgreich umsetzen“ und „Schwierige Gespräche mit Kundinnen und Kunden meistern“ wurden in der Vergangenheit bereits absolviert und werden mit der „Strategie ITDZ Berlin 2026“ mit dem Fokus auf die Kundenorientierung geschärft und neu aufgelegt.

6.1.4. IT-Sicherheit

IT-Sicherheit hat im ITDZ Berlin oberste Priorität. Das Schulungskonzept zum Thema „IT-Sicherheit“ richtet sich deshalb an alle Mitarbeitenden des ITDZ Berlin. Ziel ist es, die Kompetenzen auf allen Ebenen zu stärken und so einen der wichtigsten Pfeiler des ITDZ, die IT-Sicherheit des Landes, zu gewährleisten. Das Konzept befindet sich gerade in der Finalisierung und soll neben der inhaltlichen Komponente über E-Learnings angeboten werden. Dabei gilt es, eine E-Learning-Plattform sicherheitskonform und unter Berücksichtigung des Datenschutzes auszuwählen und zu implementieren. Das Konzept versteht sich als eine Art Pilot für den zukünftigen Ausbau von E-Learning-Angeboten im Sinne des zeit- und ortsunabhängigen Lernens.

6.2. E-Learning

Wie zuvor beschrieben ist eine der zukünftigen Herausforderungen des ITDZ Berlin, E-Learning-Angebote auszuweiten. Neben der gezielten Anbietenden-Suche für das Schulungskonzept „IT-Sicherheit“ laufen aktuell einige Piloten in Bezug auf themenübergreifende Lernplattformen. So sind aktuell 28 Lizenzen für „Udemy“ und 7 Lizenzen für „LinkedIn Learning“ in ausgewählten Fachbereichen in Nutzung. Für Fachthemen werden außerdem temporär und im Zuge der Individualmaßnahmen einzelne Zugänge zu Fach-Plattformen genutzt. Auch interne Lernvideos, wie z.B. für die Arbeitsschutzunterweisung, sollen zukünftig ausgebaut werden. Anhang dieser Piloten wird durch den Personalbereich die Qualität, Effektivität und Ressourcenersparnis hinsichtlich der Weiterbildungsbedarfe im ITDZ Berlin evaluiert. Auf Basis der Erfahrungswerte soll

mittelfristig ein unternehmensübergreifend einheitliches Angebot bei E-Learnings realisiert werden.

7. Förderung von Nachwuchskräften

Im Zuge des Fachkräftemangels, gerade im IT-Bereich, ist neben der Weiterbildung und Entwicklung von Mitarbeitenden die Ausbildung von Nachwuchskräften ein zentraler Baustein. Durch Ausbildungsangebote lässt sich die Zielgruppe potenzieller Fachkräfte erweitern. Im ITDZ Berlin gibt es ein ausgereiftes Ausbildungskonzept, das drei Ausbildungsberufe, zwei Duale Studiengänge und ein Traineeprogramm umfasst.

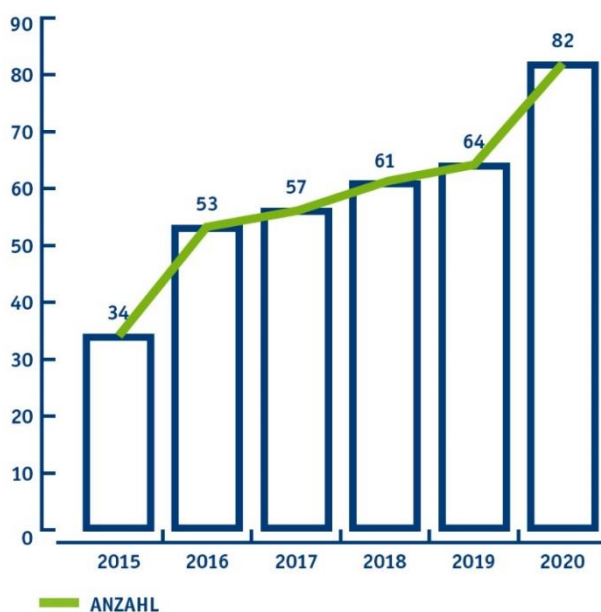
7.1. Berufsausbildung und Duales Studium

Im ITDZ Berlin werden drei Ausbildungsgänge angeboten: Fachinformatikerin oder Fachinformatiker für Systemintegration, Kaufmann oder Kauffrau für Digitalisierungsmanagement und Servicefachkraft für Dialogmarketing. Pro Jahr werden ca. 14 Fachinformatikerinnen und Fachinformatiker ausgebildet, ca. 4 Kaufleute für Digitalisierungsmanagement und 5 Servicefachkräfte Dialogmarketing. Zudem werden zwei

Duale Studiengänge angeboten: Wirtschaftsinformatik (B.Sc.) mit 6 Studierenden pro Jahr und Informatik (B.Sc.) mit 4 Studierenden pro Jahrgang. Dabei wurde das ITDZ Berlin bereits mehrfach durch die IHK für die Ausbildungsqualität ausgezeichnet. Bei über 20 Jahren Ausbildungserfahrung kann das ITDZ Berlin eine Übernahmequote von 95% aufweisen. Die Anzahl von Dual Studierenden und Auszubildenden ist von 34 im Jahr 2015 auf 82 im Jahr 2020 gestiegen (siehe Abbildung). Die Schnittstelle zur Personalentwicklung ergibt sich zum einen daraus, dass Auszubildende und Studierende mit der

Übernahme an der richtigen Stelle im Haus eingesetzt werden sollen. Zum anderen sollen sie auch nach erfolgreicher Übernahme mittelfristig von Entwicklungsperspektiven profitieren und so ans Unternehmen gebunden werden. Im Zuge der „Strategie ITDZ Berlin 2026“ und

AZUBIS/STUZUBIS



dem zuvor erwähnten erforderlichen Rollen- und Kompetenzmodell soll auch diese Stelle auf Optimierungen geprüft werden.

7.2. Traineeprogramm

Ein Traineeprogramm ist eine Maßnahme „Into the Job“ – also eine spezielle Form von Berufseinstieg. Das IT-Traineeprogramm im ITDZ Berlin wurde in 2019 eingeführt und erstreckt sich auf die Dauer von 12 Monaten, in denen die Trainees jeweils zwei Bereiche mit informationstechnischem Schwerpunkt durchlaufen. So können sie die organisationalen Strukturen in ihrer Gesamtheit verstehen und verschiedene Arbeitsbereiche bestmöglich kennenlernen. Ziel ist es, junge Absolventinnen und Absolventen für das eigene Unternehmen zu begeistern, ihnen einen begleiteten Berufseinstieg zu geben und zusammen mit diesen herauszufinden an welcher Stelle im Unternehmen diese besonders gut eingesetzt werden können.

Das ITDZ Berlin konzentriert sich hierbei auf Nachwuchskräfte, die so auf dem freien Markt nicht (mehr) leicht zu finden sind und die auf Schlüsselpositionen im Unternehmen vorbereitet werden. Das Traineeprogramm setzt bewusst auf junge Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger, aber auch auf Menschen, die nach einer beruflichen Neuorientierung oder einer privaten Auszeit (z.B. Elternzeit) einen Wiedereinstieg suchen.

Zielgruppe für das ITDZ Berlin sind in erster Linie Absolventinnen und Absolventen informationstechnischer Studiengänge (wie z.B. Informatik, Verwaltungsinformatik, Wirtschaftsinformatik, IT-Sicherheit o.ä.). Das Traineeprogramm ist sowohl für Bachelor-, als auch Masterabsolventinnen und -absolventen offen.

Neben dem Ziel zukünftige Vakanzen langfristig decken zu können, eignet sich ein Traineeprogramm für das ITDZ Berlin auch dazu die Arbeitgebermarke und -attraktivität zu stärken. Es wird für unser Unternehmen zukünftig immer wichtiger, Präsenz zu zeigen und als potenzieller Arbeitgeber von jungen Arbeitskräften wahrgenommen zu werden.

Aus den drei Jahrgängen wurden 19 von insgesamt 21 Trainees fest übernommen. Im Zuge der „Strategie ITDZ Berlin 2026“ ist zu prüfen, ob Ausbildungs- und Traineeangebote zukünftig stärker ausgebaut werden sollen, für welche Rollen sich diese eignen und wie eine gezielte, unternehmensübergreifende Einsatz- und Übernahmeplanung realisiert werden kann.

8. Akteurinnen und Akteure

Bei der Umsetzung von Personalentwicklungsinstrumenten sind mehrere Akteurinnen und Akteure gefragt. Zum einen kommt Führungskräften bei der Förderung ihrer Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle zu. Ihre Aufgabe ist es, Potenziale und Stärken zu identifizieren und den Mitarbeitenden auf Basis derer den Raum für individuelle Entwicklung zu geben sowie diese im Sinne der Unternehmensinteressen gezielt zu fördern. Zum anderen kommt der

Personalentwicklung innerhalb der Personalentwicklung eine bedeutende Rolle zu. Die Personalentwicklerinnen und -entwickler stehen den Führungskräften und Mitarbeitenden bei der Auswahl geeigneter Personalentwicklungsinstrumente und durch die Begleitung von Entwicklungswegen zur Seite und nehmen eine beratende Rolle ein. Sie bilden die Schnittstelle zwischen Unternehmensinteressen und Interessen der Mitarbeitenden. Zukünftiges Ziel ist es, nicht nur individuelle Entwicklungswege zu unterstützen, sondern proaktiv und unternehmensübergreifend Personalentwicklung strategisch im Unternehmen zu verankern. Nicht zuletzt haben auch die Mitarbeitenden einen entscheidenden Anteil an ihrer eigenen Entwicklung. Ziel ist es, die Mitarbeitenden in die Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu bringen, ihre Entwicklungswege zu gestalten und dafür die nötigen Mittel bereit zu stellen.

9. Fazit und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Personalentwicklung im ITDZ Berlin bereits auf einem soliden Fundament steht. Es gibt vielfältige Angebote und Instrumente für die individuelle Entwicklung, Konzepte für bestimmte Zielgruppen wie z.B. Führungskräfte oder neue Mitarbeitenden oder Nachwuchskräfte. Um den zukünftigen Herausforderungen des Fachkräftemangels und Wertewandels gerecht werden zu können, ist es jedoch erforderlich, das Personalentwicklungskonzept sukzessive zu optimieren und an den Unternehmenszielen auszurichten. Denn gerade die Umsetzung der „Strategie ITDZ Berlin 2026“ und der damit verbundene geplante Personalaufwuchs um 800 Mitarbeitende erfordert eine ausgezeichnete und zu den veränderten Strukturen passende Personalentwicklung. Nur so könne Mitarbeitende an der richtigen Stelle eingesetzt und ans Unternehmen gebunden werden. Dabei spielen neben der Frage, welche Kompetenzen und Rollen zukünftig benötigt werden, auch Themen wie Nachfolgeplanung, Vielfaltsförderung und Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf eine Rolle. Das ITDZ Berlin ist hier auf einem guten Weg, hat aber auch noch zahlreiche Herausforderungen vor sich, um das Ziel einer produktorientierten Organisation, die auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden ausgerichtet ist, zu erreichen.

Anlage 2

IT-BePla Nr.	Abkürzung	Verantwortung / Behörde	Serverbetrieb durch
V0007	AKS Berlin	SenSBW	außerhalb Berliner Verwaltung
V0011	Allegro-C	Zentrale IKT-Steuerung	außerhalb Berliner Verwaltung
V0029	AUMAV	SenJustVA - KG	außerhalb Berliner Verwaltung
V0057	BfBI 32	SenWGPG	außerhalb Berliner Verwaltung
V0065	BLC	SenWiEnBe	außerhalb Berliner Verwaltung
V0070	Bürgerhaushalt	BA Lichtenberg	außerhalb Berliner Verwaltung
V0075	CiK	SenKultEuropa - Stamm	außerhalb Berliner Verwaltung
V0095	Dot.sys	SenWGPG	außerhalb Berliner Verwaltung
V0098	EASY	SenIAS (neu) - LaGeSo	außerhalb Berliner Verwaltung
V0100	eBG	SenSBW	außerhalb Berliner Verwaltung
V0102	EBS	Zentrale IKT-Steuerung	außerhalb Berliner Verwaltung
V0125	EvASta	Zentrale IKT-Steuerung	außerhalb Berliner Verwaltung
V0126	eVergabe	SenSBW	außerhalb Berliner Verwaltung
V0137	FuN	BA Tphf.-Schbg. - BürgerD	außerhalb Berliner Verwaltung
V0188	JuGHost	SenBildJugFam	außerhalb Berliner Verwaltung
V0233	Öffentliche Beleuchtung	SenUMVK - SenUVK.Stamm	außerhalb Berliner Verwaltung
V0252	PROSID	SenIAS (neu) - LaGeSo	außerhalb Berliner Verwaltung
V0277	SIS Berlin.de	Skzl - Stamm	außerhalb Berliner Verwaltung
V0297	SVDS	Zentrale IKT-Steuerung	außerhalb Berliner Verwaltung
V0314	VEMAGS	SenUMVK - SenUVK.Stamm	außerhalb Berliner Verwaltung
V0324	WahlInfo	Zentrale IKT-Steuerung	außerhalb Berliner Verwaltung
V0347	Dataflor AVA V6	Zentrale IKT-Steuerung	außerhalb Berliner Verwaltung
V0351	DMIS	SenUMVK - SenUVK.Stamm	außerhalb Berliner Verwaltung
V0358	EUMAV	SenJustVA - KG	außerhalb Berliner Verwaltung
V0359	EUREKAplus	SenWiEnBe	außerhalb Berliner Verwaltung
V0370	MultiCash	Zentrale IKT-Steuerung	außerhalb Berliner Verwaltung
V0393	ZEDAL	SenUMVK - SenUVK.Stamm	außerhalb Berliner Verwaltung
V0406	EuA	SenInnDS - Pol	außerhalb Berliner Verwaltung
V0413	eAuskunft	SenWiEnBe	außerhalb Berliner Verwaltung
V0439	eStraße	BA Stgl.-Zhldf.	außerhalb Berliner Verwaltung
V0443	DiDaKat	SenInnDS - Stamm	außerhalb Berliner Verwaltung

Anlage 2

V0449	EALS	SenBildJugFam	außerhalb Berliner Verwaltung
V0451	BMS Untis	SenBildJugFam	außerhalb Berliner Verwaltung
V0452	BMS Untis Web	SenBildJugFam	außerhalb Berliner Verwaltung
V0455	Kindervorsorge- untersuchung	Zentrale IKT-Steuerung	außerhalb Berliner Verwaltung
V0464	DEPOS	SenJustVA - Stammhaus	außerhalb Berliner Verwaltung
V0468	eWH Bekleidung	SenInnDS - Pol	außerhalb Berliner Verwaltung
V0476	SoPart-Jugend- bewährungshilfe	SenBildJugFam	außerhalb Berliner Verwaltung
V0497	KIS	SenUMVK - SenUVK.Stamm	außerhalb Berliner Verwaltung
V0502	mein.Berlin.de	Skzl - Stamm	außerhalb Berliner Verwaltung
V0503	Servalino HABAU	BA Trept.-Köp.	außerhalb Berliner Verwaltung
V0511	BERAV	SenIAS (neu)	außerhalb Berliner Verwaltung
V0514	E-Rec (rexx mit AON)	SenFin - Stamm	außerhalb Berliner Verwaltung
V0517	Berlin-Brandenburg.de	Skzl - Stamm	außerhalb Berliner Verwaltung
V0518	Service-Portal / Service App / DLDB	Zentrale IKT-Steuerung	außerhalb Berliner Verwaltung
V0521	FIRE	SenInnDS - Fw	außerhalb Berliner Verwaltung
V0526	MS-IT	BA Neukölln	außerhalb Berliner Verwaltung
V0527	Versorgungsauskunft online	SenFin - LVwA	außerhalb Berliner Verwaltung
V0552	DAS	SenBildJugFam	außerhalb Berliner Verwaltung
V0569	CENTIPEDE	SenIAS (neu) - LaGeSo	außerhalb Berliner Verwaltung
V0577	eDG	SenSBW	außerhalb Berliner Verwaltung
V0604	AMS	SenIAS (neu) - LaGeSo	außerhalb Berliner Verwaltung
V0608	EMS-Straße	SenUMVK	außerhalb Berliner Verwaltung
V0629	KKP	SenWGPG - Stamm	außerhalb Berliner Verwaltung

Anlage 3

IT-BePla Nr.	Abkürzung	Behörde / Kunde	Serverbetrieb durch
V0339	AJUKA	Kammergericht	ITDZ
V0516	AMS	LABO	ITDZ
V0028	AULAK	Kammergericht	ITDZ
V0030	Ausländerregister	LEA	ITDZ
V0034	AutiSta	LABO	ITDZ
V0037	BABSY	LVwA	ITDZ
V0253	Basis Open	SenIAS	ITDZ
V0047	BE0v	SenBJF	ITDZ
V0491	BePersReg	LABO	ITDZ
	BLUSD	SenBJF	ITDZ
V0451	BMS Untis	SenBJF	ITDZ
V0067	BOWI21	Polizei Berlin	ITDZ
V0081	Datenbank-system	RBm - SKzl	ITDZ
V0440	DMS/VBS SenFin	SenFin	ITDZ
	eAkte BA TS	BA Tempelhof-Schöneberg	ITDZ
	eAkte KG/LG	Kammergericht	ITDZ
	eAkte KVA	KVA	ITDZ
	eAkte LEA	LEA	ITDZ
	eAkte Polizei	Polizei Berlin	ITDZ
	eAkte RHvB	RHvB	ITDZ
	eAkte SenInnDS	SenInnDS	ITDZ
V0579	eAkte SenWiEnBe	SenWiEnBe	ITDZ
	eAkte	Kammergericht	ITDZ
V0395	eGo-Küf	SenKultEuropa	ITDZ
V0499	eKP/eIP	Kammergericht	ITDZ
V0112	Elterngeld/	SenBJF	ITDZ
V0396	eRegistratur	BA Lichtenberg	ITDZ
V0119	E-Rente	LABO	ITDZ
V0120	ESU	SenSBW	ITDZ
V0182	EuD	SenBJF	ITDZ
V0394	EU-DLR	SenWiEnBe	ITDZ
V0444	FAZIT	LAGeSo	ITDZ
	ForumStar	Kammergericht	ITDZ
V0138	FüReg	LABO	ITDZ
V0148	Gewerbe-	SenWiEnBe	ITDZ
V0160	HAREG/ AUREG	Kammergericht	ITDZ
V0177	Internetwache	Polizei Berlin	ITDZ
V0181	IPV	LVwA	ITDZ
V0185	JAM	SenJustVA	ITDZ
	JuHi	SenBJF	ITDZ
V0338	KFZ-Zulassung	LABO	ITDZ
V0183	Kita	SenBJF	ITDZ
	KiTa- Rewe	KITA-Eigenbetrieb NordOst	ITDZ
	Kita-Navigator	SenBJF	ITDZ
V0558	LiV	SenBJF	ITDZ
V0492	MDE 3.0	LABO	ITDZ
V0433	MESTA	Generalstaatsanwaltschaft Berlin	ITDZ
V0222	NBR/ HKR	SenFin	ITDZ
V0227	NOWI	LABO	ITDZ
V0221	ODiS I	LABO	ITDZ
V0461	PAB-HR	SenFin	ITDZ
V0248	POLIKS	Polizei Berlin	ITDZ
V0256	PUSTA	SenFin	ITDZ
V0276	SIDOK	RBm - SKzl	ITDZ
V0382	Sopart	SenJustVA	ITDZ
V0522	UmA	SenBJF	ITDZ
V0321	VöBB	ZLB	ITDZ
	XR-Viewer	SenFin	ITDZ
V0331	ZAS	LABO	ITDZ
V0335	ZVK/UVK	SenBJF	ITDZ