



# ZUKUNFTSPAKT VERWALTUNG

Senat und Rat der Bürgermeister ziehen Bilanz

4. Gemeinsame Sitzung am 15. Juni 2021

**BERLIN**



# ZEIT FÜR EINE BILANZ!

Vor gut zwei Jahren, am 14. Mai 2019, haben wir in dieser Runde gemeinsam den Zukunftspakt Verwaltung unterzeichnet – unser politisches Bekenntnis zur Berliner Verwaltung. Mit dem Zukunftspakt haben wir klare Schwerpunkte gesetzt und sind direkt in die Umsetzung gegangen. Wir haben es uns zum Ziel gemacht, die Dienstleistungsqualität zu stärken und die Bedingungen für die Beschäftigten zu verbessern. Was haben wir seither erreicht? Was wollen wir noch erreichen? Und welche Empfehlungen sprechen wir gegenüber den politisch Verantwortlichen der nächsten Legislaturperiode aus?

## Unsere Zusammenarbeit

Der Zukunftspakt Verwaltung sollte und durfte sich etwas trauen. Schon der Erarbeitungsprozess war durch ein innovatives Format gekennzeichnet: In möglichst hierarchiefreiem Rahmen haben Bezirks- und Senatspolitiker\*innen mit Verwaltungsexpert\*innen und Gremienvertretungen diskutiert. Themen wurden abseits von Zuständigkeits- und Machbarkeitsfragen erörtert. Augenhöhe hat die Gesprächsatmosphäre geprägt. Welche Verwaltung wollen wir, welchen Beitrag können wir leisten und was brauchen wir dafür? Diese Leitfragen zogen sich durch alle Arbeitsgruppen zum Zukunftspakt. Das agile und innovative Arbeiten, ebenenübergreifend und wertschätzend, führte zu gleichermaßen zügigen wie konsensualen Ergebnissen.

Auch die breite politische Unterstützung des Zukunftspaktes ist beispielhaft gelungen. Für den Beschluss, die Unterzeichnung und die Begleitung des Zukunftspaktes kamen Rat der Bürgermeister und Senat in vier gemeinsamen Sitzungen zusammen. Die gesamte Landespolitik hat gezeigt, dass sie ihren Verwaltungen eine hohe Priorität zuspricht und hinter den gemeinsamen Zielen steht.

## Unsere Themen

Welche Schwerpunkte haben wir gesetzt und welche Themen sind uns wichtig? Was bleibt noch zu tun, um den Weg für die nächste Legislaturperiode zu ebnen?

### **Agiles und innovatives Arbeiten in der Verwaltung**

Personal ist ein Schwerpunktthema des Zukunftspaktes – dazu zählen auch attraktive Arbeitsbedingungen für unsere Beschäftigten. Durch die Pandemie hat dieser Themenkomplex zusätzlich an Dynamik gewonnen. Heute können wir festhalten: Wir haben moderne Dienstvereinbarungen für Telearbeit, Gesundheit und mobile Telearbeit/mobile Endgeräte geschlossen. Wir haben eine Leitstelle Diversity eingerichtet und erarbeiten ein landeseigenes Gütesiegel als familienfreundlicher Arbeitgeber. Unsere Beschäftigten haben schnell und agil auf die derzeitigen Herausforderungen reagiert, Telefon- und Videokonferenzen gehören heute wie selbstverständlich zur Verwaltungsarbeit. Und auch räumlich setzen wir uns mit neuen Konzepten auseinander: Das Pilotprojekt „Arbeit mal anders“ schafft an zwei Standorten eine moderne Co-Working-Umgebung für Verwaltungsbeschäftigte.

### **Gutes Personal für die Verwaltung gewinnen**

Die wichtigste Ressource der Verwaltung ist gutes Personal. Wir konkurrieren dabei mit den erfolgreichsten Unternehmen, Start-ups oder Verbänden. Für den Zukunftspakt Verwaltung ha-

ben wir wegweisende Projekte vorangebracht: Die Stellenbesetzungsverfahren im Land wurden - auch durch den Einsatz von E-Recruiting-Software - weiter beschleunigt und das Karriereportal umfassend modernisiert. Die neu gestaltete Arbeitgebermarke „Hauptstadt machen“ verbindet alle Berliner Dienststellen unter einem Dach und wirkt unter anderem durch Messen, Karrierenetzwerke und Kampagnen nach innen und außen. Für das ehemals als „gehobener Dienst“ bezeichnete, personelle Rückgrat der Verwaltung wurden attraktive Einstiegsmöglichkeiten geschaffen: Der Auftakt des dualen Studiengangs „Öffentliche Verwaltung“ ist stark nachgefragt und erste Absolvent\*innen des Stipendienprogramms für „Verwaltungsinformatik“ sichern dem Land Nachwuchskräfte in IT-Berufen. Und für mehrere Studiengänge wurden die Zugangsvoraussetzungen in den Landesdienst verbessert. Für den sog. mittleren Dienst haben wir den attraktiven Vorbereitungsdienst wieder eingeführt und die Ausbildung im Land Berlin auch in Teilzeit verbessert. Letzteres gilt auch für beamtete Dienstkräfte auf Widerruf im Vorbereitungsdienst.

Moderne Personalrekrutierung wird eine entscheidende Aufgabe der Verwaltung bleiben; die aktuellen Ideen und Konzepte liefern richtige Antworten. Weitere werden folgen.

### **Interne Beratungseinheit auf den Weg gebracht**

Im Zukunftspakt Verwaltung haben wir uns auf die Etablierung einer Internen Beratungseinheit für die Berliner Verwaltung verständigt. Der Aufbau geht voran: Ein Konzept als Grundlage für die Gründung ist verabschiedet, die Personalrekrutierung gestartet.

Ab Herbst dieses Jahres wird die Interne Beratungseinheit das Beratungsgeschäft beginnen und ihre Methodenkompetenz zur Begleitung von Veränderungsprozessen allen Ebenen der Berliner Verwaltung zur Verfügung stellen.

### **Begeisterung für Innovationen und Austausch fördern: das CityLAB Berlin**

Seit dem erfolgreichen Start im Jahr 2019 hat sich unser CityLAB Berlin als zentraler Schnittstellenakteur bei der Modernisierung und Digitalisierung der Berliner Verwaltung etabliert. Das CityLAB ist ein gesamtstädtischer Lern- und Entwicklungsort, an dem Potenziale der Veränderung praktisch erprobt werden, frühzeitig Feedback eingeholt und wieder in den Prozess zurückgespielt werden kann. Die Schnittstellenfunktion des CityLAB zwischen Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und Zivilgesellschaft wird weiter ausgebaut. Die wichtige Rolle des CityLAB zeigt sich auch durch die prominente Beteiligung an der Neuentwicklung der Smart-City-Strategie für das Land Berlin im Rahmen der BMI-Förderlinie „Modellprojekte Smart Cities“.

### **Neue Steuerungskultur leben: gesamtstädtisch, kooperativ, datengestützt**

Mit unseren - durch den Zukunftspakt Verwaltung - eingeführten gesamtstädtischen Zielvereinbarungen verändern wir die Steuerungskultur in der Berliner Verwaltung. Wir stellen Ergebnisse und Wirkung von Verwaltungshandeln und unser Miteinander stärker in den Fokus: Senat und alle 12 Bezirke sorgen gemeinsam und auf Augenhöhe dafür, dass Verwaltungsleistungen für die Bürger\*innen sowie die Berliner Wirtschaft überall in hoher Qualität erbracht werden. Wir haben hierfür wichtige Rahmenbedingungen geschaffen und erste Zielvereinbarungen geschlossen.

Wirkungsvoll und zielorientiert können wir nur mit Daten steuern. Mit unseren Zielvereinbarungen bauen wir datengestützte Controllingsysteme auf, um Entwicklungen frühzeitig erkennen und gemeinsam die besten Entscheidungen treffen zu können. Damit dieser Weg weitergegangen werden kann, bereiten wir zurzeit die Ausweitung des Zielvereinbarungssystems vor.

# Unsere Empfehlungen

Welche Empfehlungen sprechen wir für die nächste Legislaturperiode aus? Wie können die Themen des Zukunftspaktes überdauern und der Weg weiter beschriftet werden?

## **Veränderungsprozesse brauchen Change Management und Interne Kommunikation**

Gute Konzepte allein reichen nicht. Häufig schon wurden der Berliner Verwaltung die richtigen Ideen attestiert – aber leider auch ein deutliches Umsetzungsdefizit. Veränderungen werden durch Beschäftigte umgesetzt. Dafür braucht es Begleitung und Unterstützung. Mit Instrumenten wie dem CityLAB und der Internen Beratungseinheit haben wir gute Angebote geschaffen. Diese sollten ausgebaut und weitere Veränderungsnetzwerke etabliert werden. Ein wesentliches Instrument dafür ist die Interne Kommunikation. Mit dem Beschäftigtenportal haben wir bereits eine attraktive Basis im Einsatz. Den Ausbau weiter voranzutreiben, die Beschäftigten konsequent zu informieren, Austausch untereinander zu fördern und dafür notwendige leistungsfähige Intranet-Angebote zu schaffen, ist wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen von Veränderungsprozessen und natürlich für die Zufriedenheit der Beschäftigten!

## **Neue Arbeitsformen pflegen und weiterführen**

Die politische Ebene Berlins braucht offenen, agilen und hierarchiearmen Diskussionsraum – außerhalb fester Gremien und Strukturen. Die mit dem Zukunftspakt Verwaltung von uns ins Leben gerufenen Arbeitsgruppen können Vorbild für eine neue Kommunikations- und Zusammenarbeitskultur sein.

Damit die Berliner Verwaltung agiler, schneller und innovativer arbeiten kann, sind neue Formen der Zusammenarbeit innerhalb der und quer zu den etablierten Strukturen notwendig. Mit entsprechenden Modellprojekten wollen wir testen, wie Arbeiten mit Scrum oder vergleichbaren Projektsteuerungsmethoden oder Methoden der Selbstorganisation Verwaltung flexibler macht – und Arbeiten in der Verwaltung noch attraktiver werden kann.

## **Klare Zuständigkeit und akzeptierte Mechanismen für Zuständigkeitsklärungen schaffen!**

Mit der Umsetzung des Zukunftspakts Verwaltung sind wir erste Schritte für eindeutige Zuständigkeiten gegangen und haben eine Vorgehensweise entwickelt, um offene Zuständigkeitsfragen zu klären. Erste Klärungen wurden durchgeführt, weitere folgen.

Der Prozess hat auch gezeigt: Wir benötigen neben einem allseits akzeptierten Mechanismus, wie offene Zuständigkeitsfragen geklärt werden, auch eine zentrale Instanz, die den Prozess moderiert und im Falle einer ausbleibenden Einigung schnell und akzeptiert eine Entscheidung fällen kann.

## **Verlässliche Grundlage schaffen – Politische Zielvereinbarung schließen**

Wir können Berlin nur zusammen erfolgreich gestalten. Dafür braucht es eine gemeinsame Grundlage. Wir empfehlen daher, dass der/die Regierende Bürgermeister\*in und die Bezirksbürgermeister\*innen zu Beginn der nächsten Legislaturperiode erstmals eine politische Zielvereinbarung schließen. Ein Ausgangspunkt hierfür sind die Richtlinien der Regierungspolitik. In der politischen Zielvereinbarung verständigen sich die Vereinbarungspartner\*innen auf die Themen von besonderem gesamtstädtischen Interesse – wenige Kernthemen, die sie gemeinsam in den Fokus nehmen wollen. Im zweiten Schritt werden hierzu zwischen Senats- und Be-

zirksebene fachliche Zielvereinbarungen geschlossen. Ziel ist es, gleiche Standards und Leistungen für alle Bürger\*innen sowie die Wirtschaft zu gewährleisten und das Miteinander verlässlich zu gestalten.

### **Eine wirksame gesamtstädtische Steuerung strukturell möglich machen**

Mit dem begonnenen Aufbau eines Zielvereinbarungssystems für die Berliner Verwaltung gehen wir die Steuerungsdefizite auf prozessualer Ebene an. Mit gemeinsamen Zielsetzungen und Verabredungen über den Weg dahin verändern wir Schritt für Schritt unser Verständnis einer erfolgreichen Zusammenarbeit aller Verwaltungsebenen.

Unsere Arbeit der vergangenen zwei Jahre hat aber auch gezeigt, dass mit diesem Instrument nicht alle Steuerungsprobleme gelöst werden können. Zu häufig müssen wir feststellen, dass Themen nicht angegangen werden, weil die Verantwortung dafür entweder nicht eindeutig zugeordnet ist oder nicht übernommen wird. Dieser Status quo ist nicht länger hinnehmbar. Wir sind überzeugt, dass es hier um ein strukturelles Problem geht, das auf struktureller Ebene gelöst werden muss.

Es geht im Kern um die Frage, ob die Verfasstheit der Berliner Verwaltung in ihrer jetzigen Form den aktuellen gesellschaftlichen Aufgaben noch gerecht werden kann. Wir müssen Verantwortung über alle Verwaltungsebenen hinweg so klar zuordnen, dass ihr nicht ausgewichen werden kann. Und wir müssen uns auf Instrumente zur Problemlösung verständigen, die auf Basis nachvollziehbarer Kriterien zur Anwendung kommen, wenn Verantwortung nicht übernommen wird oder Verabredungen nicht umgesetzt werden. Wir empfehlen daher, zu Beginn der nächsten Legislaturperiode eine Verfassungskommission einzurichten, die in Zusammenarbeit mit der Verwaltung Lösungsvorschläge erarbeitet.

Wir sind überzeugt, dass mit einem solchen Vorgehen über das bereits Erreichte hinaus ein noch größerer Schritt hin zu einer wirksamen gesamtstädtischen Verwaltungssteuerung und damit auch zu einer umsetzungsstarken Politik erreicht werden kann. Dazu braucht es Mut und Gestaltungswillen!

## **DANKESCHÖN**

Wir danken unseren Kolleg\*innen, Verwaltungsexpert\*innen, Projektleitungen und allen anderen, die an der Erstellung und Umsetzung des Zukunftspaktes beteiligt waren. Nur durch Ihr außerordentliches Engagement konnten wir in so kurzer Zeit schon so viel erreichen.

Bleiben Sie am Ball! Insbesondere die Beschäftigten der Berliner Verwaltung sichern für die Landespolitik Kontinuität und Verlässlichkeit auch bei Regierungswechseln. Sie sorgen dafür, dass die nächste Regierung den Faden übernehmen und weiter an den gemeinsamen Zielen arbeiten kann. Machen Sie weiter so! Vielen Dank!

Der Regierende Bürgermeister  
von Berlin  
Senatskanzlei

**BERLIN**



Senatskanzlei VII A  
Verwaltungssteuerung  
Tel. (030) 90 26-25 48  
[verwaltungssteuerung@senatskanzlei.berlin.de](mailto:verwaltungssteuerung@senatskanzlei.berlin.de)

©Senatskanzlei  
Stand 05/2021