



UPDATE!

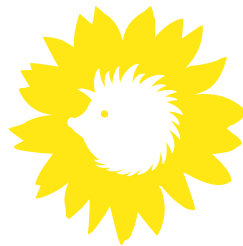
**Ein neues Fundament für
eine funktionierende Stadt**





UPDATE!

Ein neues Fundament für eine funktionierende Stadt



GRÜNES VERWALTUNGSNETZ BERLIN

Unsere Vorschläge für eine funktionierende und krisenfeste Verwaltung

Im Grünen Verwaltungsnetz Berlin sind seit 2015 Kolleg*innen aus der öffentlichen Verwaltung mit Sympathie für Bündnis 90/Die Grünen organisiert. Es erarbeitet Vorschläge zur Entwicklung der Verwaltung, dient der kollegialen Beratung untereinander sowie der Beratung von Bezirksverordneten und grünen Mitgliedern der Bezirksämter, Abgeordneten und Abgeordneten und grünen Hausleitungen.

AUTOR*INNEN

Jana Borkamp und Thomas Hess
Initiator*innen des Grünen Verwaltungsnetzes Berlin

Peter Broytman
einer der Koordinator*innen des Grünen Verwaltungsnetzes Berlin

Monika Herrmann
Vorsitzende des Kommunalpolitischen Forums Bündnis 90/Grüne Berlin e. V. (KoPoFo e. V.)

Julia Schneider und Stefan Ziller
Sprecher*innen für Verwaltung, Personal und Digitalisierung der Grünen-Fraktion im Abgeordnetenhaus von Berlin

sowie zahlreiche weitere Mitglieder des Grünen Verwaltungsnetzes Berlin

The background features a series of concentric, curved lines in shades of green and white, creating a sense of motion or a loading process. A prominent white horizontal bar is positioned in the upper right quadrant, partially overlapping a green band. The overall aesthetic is modern and dynamic.

loading...

INHALTSVERZEICHNIS



Vorwort von Bettina Jarasch	Seite 8
1. Herausforderungen	Seite 11
2. Unsere Vorschläge kurzgefasst	Seite 12
2.1 Neue und transparente Aufgabenverteilung	Seite 12
2.2 Gesamtstädtische Steuerung	Seite 14
2.3 Modernes Personalmanagement	Seite 15
2.4 Prozesse und Digitalisierung	Seite 15
2.5 Konsequenzen für die Budgetierung	Seite 16
3. Unsere Vorschläge zur Aufgabenverteilung, Steuerung und Budgetierung im Detail	Seite 17
3.1 Neue und transparente Aufgabenverteilung	Seite 17
3.2 Gesamtstädtische Steuerung	Seite 26
3.3 Weiterentwicklung der Budgetierung	Seite 27
4. Weitere Schritte und erste Beispiele	Seite 29
4.1 Neue Geschäftsverteilung des Senats	Seite 29
4.2 Erste Bestandsaufnahme zur Priorisierung	Seite 34
4.3 Neuer Politikfeldbezogener Kostenträgerkatalog (Produktkatalog)	Seite 41
4.4 Änderungen von Gesetzen und der Verfassung von Berlin	Seite 42
Abbildungen	
Abbildung 1: Neue Sortierung der Aufgaben	Seite 17
Abbildung 2: Verteilung und Unterscheidung der Aufgaben	Seite 18
Abbildung 3: Ganzheitliches Handeln in Politik- und Querschnittsfeldern	Seite 20
Abbildung 4: Verknüpfung von Aufgabenarten und Politikfeldern	Seite 21
Abbildung 5: Aufgabenkataloge und deren Gliederung	Seite 22
Abbildung 6: Budgetierungsmodelle für die Aufgabenarten	Seite 28
Abbildung 7: Vorschlag für eine neue, übersichtlichere Gliederung des Geschäftsverteilungsplans des Senats am Beispiel des Politikfelds Gesundheit und Pflege	Seite 33
Abbildung 8: Heutige Aufgabenverteilung auf die Behörden und Organisationen	Seite 34

Zeit für ein Update:
**Berlins Verwaltung
vom Kopf auf die
Füße stellen**

Im Jahr 1307 tat sich an der Spree Historisches. Berlin und Cölln, die beiden Hälften der Doppelstadt, beschlossen, sich zu vereinigen. Und schon in dieser Geburtsstunde galt: Warum denn einfach, wenn es auch kompliziert geht? Statt sich auf einen Rat und ein Rathaus zu einigen, verständigte man sich auf die Beibehaltung der Selbstständigkeit und errichtete kurzerhand ein Rathaus auf der Langen Brücke – zusätzlich zu den beiden bereits vorhandenen Rathäusern. So berichtet es Stadtchronist Jens Bisky in „Berlin: Biographie einer großen Stadt“.¹ Schon damals war also angelegt, was bis heute Merkmal der Berliner Verwaltung ist: eine zweistufige Verwaltung, die zum steten Ringen um Einfluss, Macht und Zuständigkeit verdammt ist.

Auch bei der Gründung von Groß-Berlin vor gut 100 Jahren stand diese Problematik im Mittelpunkt. „Eigenverantwortung und Konkurrenz“ war der Leitgedanke etwa des Charlottenburger Magistrats für das Verhältnis der zukünftigen Bezirke zur Einheitsgemeinde². Demgegenüber sah der damalige Berliner Oberbürgermeister Böß die Existenzberechtigung der Bezirke vornehmlich unter dem Gesichtspunkt der Verwaltungseffizienz. Allein an der Zweckmäßigkeit sollte das Maß an Eigenverantwortung gemessen werden.³ Dieser Widerspruch zwischen Autonomie und Zentralregierung bestimmt im Grunde bis heute das Verhältnis der beiden Verwaltungsebenen zueinander.

Bis heute haben sich das Nebeneinander und die gegenseitige Abhängigkeit der beiden Verwaltungsebenen erhalten. Ergänzt wird dieses Geflecht häufig durch zentrale

1 Vgl. Jens Bisky, „Berlin: Biographie einer großen Stadt“, S. 25

2 Vgl. Berthold Grzywatz, „Stadtoberhäupter“, S. 206

3 Ebd., S. 207

nachgeordnete Landesbehörden wie das LAGeSo, einzelne Bezirksämter, die exekutive Aufgaben zentralisiert für ganz Berlin übernehmen, oder durch Landesbetriebe unterschiedlichster Unternehmensform. Für die Öffentlichkeit, aber auch für die Behörden selbst ist nicht immer klar, wer tatsächlich die Verantwortung hat. Und meistens heißt es dann: **alle und niemand**. Im Ergebnis also: niemand. Das ist mit Demokratie und Rechtsstaat unvereinbar. Alle Politikfelder – auch die Querschnittsaufgaben – brauchen eine klare, transparente, gesamtstädtische Aufgabenverteilung und -steuerung.

Das wohl folgenschwerste Beispiel für die „organisierte Nichtverantwortung“ war das kollektive Versagen, das zur Wiederholung der Wahlen des Jahres 2021 zum Abgeordnetenhaus und den Bezirksverordnetenversammlungen geführt hat. Die „Berliner Morgenpost“ zitierte den früheren Innensenator mit den Worten: **„Und wenn ich mich prüfe und mich frage: Hast du die Wahl organisiert, dann sage ich: Nein, du hast die Wahl nicht organisiert.“**⁴ Das Fatale an diesem Satz: Er stimmt. Herr Geisel war für die Organisation nicht zuständig – aber er hatte sehr wohl Aufsichtspflichten.

Das Landesverfassungsgericht hat fein säuberlich ermittelt und ausgeurteilt, wie die diesbezüglichen Zuständigkeiten in Berlin organisiert sind: Den Bezirkswahlleitungen sind bestimmte Aufgaben per Gesetz zugewiesen. Schon strittig ist, ob die Landeswahlleitung wiederum Durchsetzungsbefugnisse gegenüber den bezirklichen Stellen hat. Unstrittig ist dagegen, dass sie die Pflicht zur konzeptionellen und planerischen Vorbereitung hat. Die Senatsverwaltung für Inneres wiederum kontrolliert die Landeswahlleitung, hat aber weder ihr noch den Bezirkswahlleitungen gegenüber ein Weisungsrecht. **Das Gericht brauchte zweieinhalb eng beschriebene Seiten, um dieses Geflecht auch nur darzustellen.**⁵

Für solche Unklarheiten gibt es zahlreiche Beispiele im Land Berlin – auch in den von mir als Senatorin laut Amtsbezeichnung verantworteten Politikbereichen. Die Einrichtung von Fußgängerüberwegen, Radstreifen oder Busspuren sind bekannte Probleme, bei denen die Umsetzung zwischen den Ebenen schon mal Jahre dauern kann. Dabei ist klar: **Es mangelt keineswegs am Willen der Beteiligten**, sondern häufig sind es gesetzliche Vorgaben oder eben unklare Zuständigkeiten, die hemmen, über die sich aber niemand einfach hinwegsetzen kann.

Die vorliegende Textsammlung versucht nun zu zeigen, wie wir Berlins Verwaltung vom Kopf auf die Füße stellen. Sie beschreibt ein Zielbild, an dem sich die Verwaltungsebenen orientieren sollten, und sie zeigt Wege auf, wie man sich diesem Ziel annähern kann. Das Vorhaben ist radikal in der Größe des Anspruchs und zugleich banal, da es eigentlich Selbstverständlichkeiten beschreibt, wie sie jede mehrstufige Verwaltung etwa in den Flächenstaaten kennt. Fest steht: **Die Modernisierung der Berliner Verwaltung ist nicht mit einem Federstrich vollzogen**. Vielmehr ist sie ein Prozess, der aber von der Spitze – dem Abgeordnetenhaus, der Regierenden Bürgermeisterin und dem Senat – gewollt sein muss.

Diese Pläne und die zugrundeliegenden Gedanken sind in einem dreijährigen Prozess gereift. Seit sechs Jahren regieren wir Grünen in Berlin mit – zum ersten Mal für einen längeren Zeitraum als ein paar Monate. Wir haben in dieser Zeit vieles aus der Binnensicht

⁴ Berliner Morgenpost, „Wahl-Desaster: Senator Geisel will nicht zurücktreten“, 28.09.2022

⁵ Vgl. VerfGH 154/21, Urteil verkündet am 16. November 2022, S. 34 ff.

des Regierungsalltags gelernt – und wissen deshalb jetzt, welche Stellschrauben zu drehen sind. Die Kernautor*innen sind Mitglieder im „Grünen Verwaltungsnetzwerk“, einem parteinahen Zusammenschluss von Verwaltungsexpert*innen, grünen Funktionär*innen und Mitarbeiter*innen der Verwaltung, die in ihrer Freizeit an Lösungen für das drängende Problem der Verwaltungsmodernisierung arbeiten. Insgesamt haben über 100 Menschen an den Vorschlägen gearbeitet. Ihnen gilt mein besonderer Dank.

Bringen wir es auf ein simples Grundprinzip: Die Senatsverwaltungen konzentrieren sich auf ministerielle, strategische und gesamtstädtische Steuerung. Alle operativen Aufgaben werden entweder von den Bezirken oder einem Landesamt übernommen. Dabei unterscheiden wir zwischen staatlichen und gemeindlichen Aufgaben. Erstere liegen in der Regel bei Landesämtern, letztere bei den Bezirken. **Das Nebeneinander machen wir zum Miteinander.**

Dieser Zustand wird nicht von heute auf morgen eintreten. **Erste Aufgabe ist es, Transparenz herzustellen:** im Aufgabenkatalog des Allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes, in der Geschäftsverteilung des Senats sowie im Produktkatalog der Leistungen der Bezirke und der Landesebene. Drei zentrale Dokumente, die bisher wenig bis gar nicht aufeinander abgestimmt sind. Dies gilt es zu ändern. Leitbild soll dabei die Sortierung nach Politik- und Querschnittsfeldern sein – statt wie bisher eine bloße Aneinanderreihung von Schlagworten ohne Differenzierung nach tatsächlicher Zuständigkeit und Verantwortungsverortung.

Im zweiten Schritt muss eine **Neuordnung der Finanzierungsverantwortung** erfolgen: ein landesweites Zumessungsmodell, nach dem die Gelder transparent den Aufgaben folgen. Es muss gelten: **„Wer bestellt, bezahlt.“** Beginnend mit den kommenden Haushaltsberatungen werden wir dazu die Verantwortung der Senatsverwaltungen für die Ressourcen der Bezirke in ihrem jeweiligen Politikfeld etablieren.

Eine solche überfällige klare Zuordnung von Verantwortung ist nur die Basis, damit die Arbeit überhaupt sinnvoll strukturiert ist. Vieles geht hiervon übrigens schon ohne Verfassungsänderung. Doch natürlich ist moderne Verwaltung mehr als das. Es braucht vor allem eine Änderung der Verfasstheit und des Mindsets der Verwaltung. Die Leitfrage **„Bin ich zuständig?“ muss abgelöst werden durch „Welchen Beitrag leiste ich?“.**

In einer guten Verwaltung hilft man sich gegenseitig. Motivierte und qualifizierte Beschäftigte sind dabei die wichtigste Ressource. **Die Arbeit für den Staat und die Gesellschaft ist sinnstiftend,** sie muss aber auch Freude machen und den Kriterien für gute Arbeit entsprechen. Das ist heute nicht immer der Fall. Die Arbeitsbedingungen im Land Berlin und in den Bezirken müssen attraktiv sein, denn ohne motivierte Beschäftigte werden wir die öffentliche Grundversorgung in der Stadt nicht aufrechterhalten. Das Management –egal auf welcher Ebene – muss Führung ernst nehmen, Strukturen müssen lösungsorientiert gedacht werden und die Abläufe müssen von Kooperation und Wertschätzung geprägt sein. Nur dann kann die Berliner Verwaltung ihre vorhandenen Ressourcen und Potenziale bestmöglich einsetzen. Der Senat hat hier in den letzten fünf Jahren wichtige Schritte vollzogen: Die Zeit der Personaleinsparung ist vorbei und die Berliner Verwaltung wächst wieder. Die Bezahlung wurde an den Bundesdurchschnitt angepasst und die ersten Schritte zu einer am Leitbild der Vielfalt orientierten Verwaltung

wurden gegangen. Diesen Weg werden wir fortsetzen, denn wir wissen schon heute, dass der Fachkräftemangel in den kommenden Jahren deutlich mehr Flexibilität von der Verwaltung erfordern wird.

Gleichzeitig steigen durch multiple Krisen die Anforderungen an die Leitung der Behörden. Es wird mehr als heute nötig sein, Verantwortung für das Funktionieren des Gesamtsystems zu übernehmen und das versülte Denken durch die sektorale Aufteilung von Zuständigkeiten und Aufgabenbereichen abzulegen. **Dafür braucht es einen neuen Führungsstil in der Berliner Verwaltung.** Führungskräfte müssen in ihren Entscheidungen immer auch das Funktionieren des Gesamtsystems in den Blick nehmen, und sie müssen in die Lage versetzt werden, dies auch leisten zu können. Dazu gehören regelmäßige Fortbildungen sowie Stäbe, die in Krisensituationen flexibel einsetzbar sind.

Wir brauchen **projektorientiertes Arbeiten** und Zielvereinbarungen, die das Gemeinsame in den Vordergrund stellen. Erfolgreich war ein solches Arbeiten zum Beispiel bei der Siemensstadt² – ein Projekt, das behörden- und ebenenübergreifend von der Senatskanzlei gesteuert wurde. Leider werden Projekte solcher Art viel zu selten aufgesetzt und zentral verantwortet.

Bei den drei großen Krisen der letzten Jahre – der Corona- und Wirtschaftskrise, der Bewältigung der Fluchtbewegungen und der Energiekrise – wurde jedes Mal den Fachverwaltungen die Lösung allein übertragen. Das Know-how zur Krisenbewältigung musste stets neu erarbeitet werden, obwohl Grundabläufe doch gleich oder ähnlich sind. Die Senatskanzlei und die Innenverwaltung – als eigentlich für Katastrophenschutz und Großschadenslagen zuständige und ausgestattete Behörden – blieben weitgehend außen vor. Das muss sich ändern, denn Krisen werden in absehbarer Zeit angesichts des Klimawandels leider eher der Normalzustand sein.

Und das ist letztlich der Kern: **Gesamtstädtische Verantwortung kann nur gelingen, wenn sie von der Spitze des Landes gelebt und auch angenommen wird.** Wenn wir die Probleme der Berliner Verwaltung nicht jetzt angehen, wird unsere Stadt bald nicht mehr in der Lage sein, die öffentliche Grundversorgung für alle Berliner*innen sicherzustellen, ob in Krisenzeiten oder in Normalzeiten.

Die skizzierte Verwaltungsreform kann nur gelingen, wenn sie wirklich von allen gewollt ist und nicht doch Partikularinteressen im Vordergrund stehen. Sie muss ein gemeinsames Projekt werden und von einer Regierenden Bürgermeisterin im Roten Rathaus vorangetrieben werden. Nicht per Handstreich oder Federstrich, sondern durch konsequente Steuerung. Wir Grünen sind dazu bereit – ich persönlich bin dazu bereit, diese Aufgabe anzunehmen.

Bettina Jarasch

Grüne Kandidatin für das Amt der Regierenden Bürgermeisterin



UPDATE!

***Ein neues Fundament für
eine funktionierende Stadt***

1. HERAUSFORDERUNGEN

Es gibt seit Jahren eine wachsende **Unzufriedenheit mit der Berliner Verwaltung**, über die inzwischen deutschlandweit, sogar in der Welt berichtet wird. Die Bürger*innen und die Wirtschaft haben einen Anspruch auf eine funktionierende und digitale Verwaltung.

Das Handeln der Berliner Verwaltung (Hauptverwaltung und Bezirksverwaltungen) ist von einem Nebeneinander der Behörden und von immer wiederkehrenden Diskussionen um die Verantwortlichkeiten (Zuständigkeiten) geprägt. Außerdem fehlt es an einer konsequenten gesamtstädtischen Steuerung über alle Politik- und Querschnittsfelder.

Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Kommissionen und nicht zuletzt das Grüne Verwaltungsnetz Berlin haben dazu Lösungsvorschläge gemacht, die Eingang gefunden haben ins grüne Wahlprogramm, in die Koalitionsverhandlungen und schließlich den Koalitionsvertrag 2021 – 2026 **„Zukunftshauptstadt Berlin. Sozial. Ökologisch. Vielfältig. Wirtschaftsstark.“** sowie die Richtlinien der Regierungspolitik.¹

Wir unterstützen die Idee, Berlin ein Update zu verpassen und daher zu einem Arbeitsschwerpunkt zu machen, die Konkretisierung der Vorschläge jetzt zu beginnen und nach der Wahlwiederholung im AGH konsequent umzusetzen.

Dieses Update für Berlin ist jedoch nichts, was per Knopfdruck funktionieren wird. Es sind verschiedenste Prozesse, die parallel angegangen werden müssen und die auch immer wieder eine Anpassung benötigen. Es ist also „Work in progress“, das teils mehrere Jahre in Anspruch nehmen wird. Das hier vorliegende Konzept ist daher eine Grundlage, auf deren Basis die Arbeit begonnen werden kann.

Entscheidend ist dafür jedoch auch eine klare Zuständigkeit im Roten Rathaus, das Vortreiben des Prozesses über alle Senatshäuser und die Bezirke hinweg, am besten mit einer Verwaltungsgovernance und einem klaren Fahrplan, wie welche Schritte angegangen werden.

1. Verfügbare Dokumente:

Grünes Wahlprogramm 2021 „Grünes Licht für morgen“, Link: <https://gruene.berlin/wahl-2021/gruenes-wahlprogramm>

Koalitionsvertrag „Zukunftshauptstadt Berlin. Sozial. Ökologisch. Vielfältig. Wirtschaftsstark.“ 2021 – 2026, Kapitel 19, Link: <https://gruene.berlin/koalitionsvertrag>

Richtlinien der Regierungspolitik, Link: <https://www.berlin.de/rbmskzl/regierende-buergermeisterin/senat/richtlinien-der-politik/>

100 TAGE FÜR BERLIN – Unsere Schwerpunkte für die #Zukunftshauptstadt, Link: <https://gruene.berlin/100-tage-programm>

2. UNSERE VORSCHLÄGE KURZGEFASST

Für die Transformation der Berliner Verwaltung muss diese in ihrer gesamten Breite in den Blick genommen werden. Nur durch die gemeinsame Betrachtung und Entwicklung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Zusammenhang mit den Instrumenten gesamtstädtischer Steuerung können die Verwaltungsprozesse nachhaltig konsolidiert und die Verwaltung krisenfest gemacht werden. Begleitend müssen Prozesse und Digitalisierung sowie Personal- und Finanzmanagement weiterentwickelt werden. Unsere Vorschläge hierzu werden in diesem Abschnitt zunächst im Überblick und im darauffolgenden Abschnitt im Detail vorgestellt.

2.1 NEUE UND TRANSPARENTE AUFGABENVERTEILUNG

Viele der Probleme der Berliner Verwaltung nehmen ihren Ursprung in einer intransparenten und teilweise widersprüchlichen und ineffektiven Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Allen bekannt sind vermutlich die Debatten um die vielen Schritte zur Errichtung eines Fußgängerüberwegs oder um die Zuständigkeit für die Entsorgung von Müll, welche heute vom Bezirk und vom Ort abhängt, an dem sich der Müll befindet. Weniger bekannt, aber trotzdem wichtig ist der Flickenteppich bei den Zuständigkeiten für Marktüberwachung. Der Vollzug wird teilweise von den Senatsverwaltungen selbst, teilweise von Landesämtern und teilweise von den Bezirken wahrgenommen. Entsprechend unterschiedlich werden die Aufgaben vollzogen und es fehlen einheitliche Standards. Und ob es klug ist, die Kontrolle von Waschmittel nach dem Wasch- und Reinigungsmittelgesetz (WRMG) in unseren Supermärkten vom Bezirk abhängig zu machen, in dem der Supermarkt liegt, sollte hinterfragt werden.

Wir schlagen vor, den Zuständigkeitsfragen mit einem grundsätzlichen Ansatz zu begegnen. Unsere Ziele sind:

- eine nachvollziehbare und klare Aufgabenverteilung zwischen den Verwaltungsebenen (Land und Bezirke) und den über 800 Behörden der unmittelbaren Landesverwaltung¹,
- eine Transparenz darüber, welche Behörden und Organisationen mit welchen Leistungen und welchem Ressourcenverbrauch zu den Zielen eines Politik- bzw. Querschnittsfelds beitragen und
- eine höhere Verfügbarkeit der für die Steuerung erforderlichen Daten.

Dabei ist Transparenz kein Selbstzweck, sie kann aber wesentlich dazu beitragen, dass Probleme konkret benannt und durch unseren grundsätzlichen Ansatz zeitnah gelöst werden können.

Die Senatsverwaltungen sollen sich künftig auf die ministeriellen, strategischen und gesamtstädtischen **Steuerungsaufgaben** fokussieren. Die Bezirksämter steuern darauf abgestimmt ihre Aufgaben.

Landes- und Bezirksämter nehmen die operativen Aufgaben wahr. Die Unterscheidung von **staatlichen und gemeindlichen Aufgaben** macht transparent, welche Aufgaben grundsätzlich von der Hauptverwaltung bzw. den Bezirksverwaltungen wahrgenommen werden. Die gemeindlichen Aufgaben in der Verantwortung der Hauptverwaltung erlauben es, im gesamtstädtischen Interesse Aufgaben auf der Landesebene zu bündeln. Die den Bezirksverwaltungen übertragenen staatlichen Aufgaben ermöglichen unter Berücksichtigung der Größe Berlins eine dezentrale Aufgabenwahrnehmung unter einer Fachaufsicht der Senatsverwaltungen. Die Zuordnung von Aufgaben zu den Bezirksämtern hat für uns Vorrang.

Die Schaffung einer eigenen Aufgabenart „**Querschnittsaufgaben**“, die in jeder Behörde anfallen und teilweise bei Dienstleistern (BIM, ITDZ Berlin, LfG, LVWA, VAK Berlin) gebündelt sind, stellt sicher, dass diese verwaltungsinternen Aufgaben einheitlich in der gesamten unmittelbaren Landesverwaltung wahrgenommen werden.

In einem ersten Schritt wollen wir den **Aufgabenkatalog** im Allgemeinen Zuständigkeitsgesetz (AZG), die **Geschäftsverteilung des Senats** und den Produktkatalog der Berliner Verwaltung in ihren Gliederungen aufeinander abstimmen.² Prägend für die Gliederung sind künftig die **Politik- und Querschnittsfelder**. Politikfelder erfassen die Aufgaben, die an die Bürger*innen und die Wirtschaft gerichtet sind. Querschnittsfelder dokumentieren die Aufgaben zur Verwaltung der Verwaltung. Diese Gliederung ist „dauerhaft“ und unabhängig von den politischen Schwerpunkten der den Senat tragenden Parteien. Sie spiegelt sich später in den Ressortzuschnitten der Senatsverwaltungen und den Geschäftsbereichen (Abteilungen) der Bezirksämter wider. Einzelne Politik- und Querschnittsfelder sind nicht mehr auf mehrere Senatsverwaltungen zu verteilen.

1 **Senatskanzlei und 10 Senatsverwaltungen, 12 Bezirksämter, 75 Sonderbehörden** der Hauptverwaltung und der Bezirksverwaltungen, **686 Schulen, 20 Gerichte**

2 **2.312 Produkte der Hauptverwaltung** (1.720) und der Bezirksverwaltungen (592) sind im Produktkatalog erfasst. Stand: Oktober 2022
510 Aufgaben der Senatsverwaltungen werden in der Geschäftsverteilung des Senats 2016 – 2021 genannt, im Internet nicht mehr verfügbar, neue Fassung noch nicht beschlossen.

185 Verantwortlichkeiten der Hauptverwaltung werden in der Anlage zu § 4 Allgemeines Zuständigkeitsgesetz aufgezählt. Link:
<https://gesetze.berlin.de/bsbe/document/jlr-VwZustGBEV72Anlage>

UNSERE VORSCHLÄGE KURZGEFASST

Im Produktkatalog sind seit Jahren alle Aufgaben der Berliner Verwaltung mit einer Kurzbeschreibung der Leistungen, den Mindeststandards und den gesetzlichen Grundlagen erfasst. Die **Kosten- und Leistungsrechnung** gibt Auskunft über die eingesetzten Ressourcen und die erbrachten Mengen. Anstelle der bisherigen Gliederung nach Behörden tritt die Gliederung nach Politik- und Querschnittsfeldern. So wird transparent, welche Behörden mit welchen Leistungen die Zielerreichung unterstützen. Bei der Neusortierung kann bereits mit der kritischen Prüfung der Verteilung der Aufgaben auf die einzelnen Behörden und ihrer Wirksamkeit begonnen werden (Aufgabekritik). So rücken die Aufgabenerledigung und die Zielerreichung in den Mittelpunkt und das bisherige Zuständigkeitsdenken kann leichter überwunden werden.

Die skizzierte Fortschreibung der Aufgabenkataloge erfolgt im Einvernehmen von Hauptverwaltung und Bezirksverwaltungen. Bei Differenzen greift ein noch zu beschreibender Konfliktlösungsmechanismus.

Das Ergebnis bietet schließlich die Grundlage für den neuen Aufgabenkatalog im Gesetz über die Aufgaben der Berliner Verwaltung (neues AZG). In dem neuen Katalog kann ich systematisch nach der Aufgabe suchen und finde die verantwortliche Behörde. Ich sehe außerdem, wer das Themenfeld steuert und welche weiteren Behörden an dem Thema arbeiten. Sind es viele verschiedene Behörden, stellt sich die Frage, ob das notwendig und sachdienlich ist; die Stärkung der Bezirksebene ist für uns handlungsleitend.

2.2 GESAMTSTÄDTISCHE STEUERUNG

Berlin braucht allein schon wegen seiner Größe und Vielfalt echte dezentrale Verantwortung und gleichzeitig gesamtstädtische Steuerung.

Mit der neuen gesamtstädtischen Steuerung wollen wir die hierarchische Steuerung entlang der Aufbauorganisation um eine **kooperative fachliche Steuerung auf Basis der Politik- und Querschnittsfelder** ergänzen. Wir wollen das Nebeneinander zu einem Miteinander entwickeln. Das ist nur in Schritten und durch verschiedene Maßnahmen zu erreichen.

Die **Organe der Verwaltung** sind dafür zu stärken: politisches Bezirksamt, Bezirksverordnetenversammlungen sowie deren Kooperation und Beteiligung.

In den letzten Jahren hat sich der Senat mit dem Instrument der Zielvereinbarungen vertraut gemacht. Es ist an der Zeit, aus den Erfahrungen zu lernen und von Einzelfällen zu einem systematischen Vorgehen zu kommen. **Zielvereinbarungen** parallel zu den Doppelhaushalten gewährleisten die Umsetzung der ständigen Aufgaben.

Zum Beispiel für Aufgaben von besonderer gesamtstädtischer Bedeutung, für die Modellierung der Geschäftsprozesse, für die Neu- bzw. Weiterentwicklung von IT-Fachverfahren werden behörden- und ebenenübergreifende **Projekte** vorgeschaltet. In Projekten werden die verschiedenen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten mit dem Ziel einer gemeinsamen Lösung gebündelt.

2.3 MODERNES PERSONALMANAGEMENT

Die Beschäftigten der Berliner Verwaltung sind die wichtigste Ressource. Es soll Freude machen, für die Gesellschaft und den Staat zu arbeiten. Die **Arbeitsbedingungen** müssen attraktiv sein, die Führungskräfte sollen Lösungen ermöglichen.

Die Gewinnung und Qualifizierung von Personal muss dabei auch strukturell neu aufgestellt werden. Ein Teil der Aufgabe ist eine klassische Querschnittsaufgabe. Unserem grundsätzlichen Ansatz zufolge schlagen wir vor, dass jeder Bezirk für einen anderen Aufgabenbereich gemeinsam mit der verantwortlichen Senatsverwaltung Musteraufgabenbeschreibungen erstellt, damit Ausschreibungen in allen Bezirken schnell und effizient gestaltet werden und Stellen mit denselben Aufgabenprofilen gleich bewertet sind, egal in welchem Bezirk die Arbeit erledigt wird. Das Beispiel des Shared-Service-Angebots zur Einstellung von Personal des Bezirks Neukölln in Zusammenarbeit mit der Senatsverwaltung für Finanzen im Kontext der Hilfen für geflüchtete Menschen aus der Ukraine wollen wir für weitere Bereiche zum Vorbild nehmen. In dieser Krise konnte durch eine Geschäftsstelle beim Bezirk Neukölln ein wesentlicher Teil der Personalakquise für andere Bezirke übernommen werden, und sie wurde dabei von der Senatsfinanzverwaltung unterstützt. Konkrete weitere Anwendungsgebiete waren etwa das schnelle Einstellen von Personal zur Bearbeitung von Wohngeld und zur Vorbereitung der Wahlen.

2.4 PROZESSE UND DIGITALISIERUNG

Die Leitfrage „Bin ich zuständig?“ wird abgelöst von „**Welchen Beitrag leiste ich zum Ergebnis?**“. Die Erledigung von Aufgaben wird in Prozessen dargestellt und erfolgt mit Unterstützung von jeweils einheitlichen IT-Fachverfahren.

Digitalisierung ermöglicht, dass Bürgeramtstermine gar nicht erst nötig werden. Denn eine Wohnungsummeldung kann auch online erfolgen. Und die E-Akte ermöglicht mobiles und zeitgemäßes Arbeiten in der Berliner Verwaltung. Dadurch gewinnt der Arbeitsplatz an Attraktivität für Fachkräfte der Zukunft. Was wir dazu brauchen, ist eine schlankere und transparentere Struktur der Steuerung der Informations- und Kommunikationstechniken (IKT-Steuerung). Digitalisierung darf nicht nur auf dem Papier Priorität haben und muss von den Bedürfnissen der Berliner Bürger*innen und der Wirtschaft her gedacht werden. Von anderen Bundesländern, die uns voraus sind, wollen wir lernen. In Zusammenarbeit mit ihnen machen wir uns für gemeinsame Digitalisierungslösungen stark. Einem Anwohnerparkausweis ist es egal, ob das Auto in Berlin oder in Dortmund parkt. Der Onlineservice in Berlin muss sich daher nicht von den anderen Kommunen unterscheiden.

2.5 KONSEQUENZEN FÜR DIE BUDGETIERUNG

In einem weiteren Schritt kann unter konsequenter Anwendung des Konnexitätsprinzips ein **landesweites Zumessungsmodell** für die Haushaltsplanung entwickelt werden, das dann auch die Senatsverwaltungen und Landesämter umfasst, statt nur die Bezirksämter. Informationen dafür bieten der neu gegliederte Produktkatalog und die Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR).

Dies ist wichtig, da zu jeder Aufgabe auch die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen gehören. Als Grundsatz gilt hier für uns die Umsetzung des Konnexitätsprinzips. Gemeint ist damit, dass die Instanz (Staatsebene), die über eine Aufgabe entscheidet, auch für die Finanzierung verantwortlich ist. Vereinfacht: „Wer bestellt, bezahlt.“ Wenn also Senatsverwaltungen für ihr Politikfeld gesamtstädtische Verantwortung übernehmen, sind sie auch dafür verantwortlich, dass die Bezirke die nötigen Ressourcen zur Verfügung haben, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Damit wollen wir das unproduktive „mit dem Finger auf die Bezirke zeigen“ beenden.

3. UNSERE VORSCHLÄGE ZUR AUFGABENVERTEILUNG, STEUERUNG UND BUDGETIERUNG IM DETAIL

Die Entwicklung der Berliner Verwaltung bleibt ständige Aufgabe. Dafür braucht es ein systematisches Modell, das die Zweistufigkeit der Berliner Verwaltung akzeptiert und unter dieser Prämisse Grundsätze für Strukturen und Verantwortlichkeiten neu gestaltet. Unser Ziel ist die Entwicklung eines kohärenten Gesamtsystems.

3.1 NEUE UND TRANSPARENTE AUFGABENVERTEILUNG

3.1.1 GRUNDSÄTZE

Die folgenden Grundsätze bieten die Basis für eine neue, optimierte und transparente Aufgabenverteilung:

> Unterscheidung von

- Steuerungsaufgaben (strategische Aufgaben) und
- Operative Aufgaben (staatliche, gemeindliche und Querschnittsaufgaben)

> Grundsatz der Verteilung der Aufgaben

- Steuerungsaufgaben: Senatsverwaltungen und Bezirksämter
- Operative Aufgaben: Landesämtern und Bezirksämtern

> Gliederung der Aufgaben nach Politik- und Querschnittsfeldern

Abbildung 1: Neue Sortierung der Aufgabe

3.1.2 AUFGABENARTEN

Mit dem Ziel, eindeutige Zuständigkeitsregelungen zu schaffen, sollen sieben Aufgabenarten unterschieden und diese den Verwaltungsebenen zugeordnet werden:

Unmittelbare Landesverwaltung		Hauptverwaltung		Bezirksverwaltungen
		Senatsverwaltungen	Sonderbehörden	Bezirksämter
Aufgaben	Steuerungsaufgaben	1. Ministerielle, strategische und gesamtstädtische Steuerung		2. Bezirkliche Steuerung der gemeindlichen Aufgaben
	Operative Aufgaben (extern)	auf Landesebene	3. Staatliche Aufgaben 4. Gemeindliche Aufgaben in Landesverantwortung	
		auf Bezirksebene		5. Staatliche Aufgaben, die vom Senat den Bezirken übertragen wurden 6. Gemeindliche Aufgaben
	Querschnittsaufgaben (intern)	7. Recht, Organisation, Personal-, Facility- und Finanzmanagement		

Abbildung 2: Verteilung und Unterscheidung der Aufgaben

Vorteile

Die Senatsverwaltungen sollen sich künftig auf die ministeriellen, strategischen und gesamtstädtischen Steuerungsaufgaben fokussieren. Die Bezirksämter steuern darauf abgestimmt ihre Aufgaben.

Landes- und Bezirksämter nehmen operative Aufgaben wahr. Die Unterscheidung von staatlichen und gemeindlichen Aufgaben macht transparent, welche Aufgaben grundsätzlich von der Hauptverwaltung bzw. den Bezirksverwaltungen wahrgenommen werden. Die gemeindlichen Aufgaben in der Verantwortung der Hauptverwaltung erlauben es, im gesamtstädtischen Interesse Aufgaben auf der Landesebene zu bündeln. Die den Bezirksverwaltungen übertragenen staatlichen Aufgaben ermöglichen unter Berücksichtigung der Größe Berlins eine dezentrale Aufgabenwahrnehmung unter einer Fachaufsicht der Senatsverwaltungen. Die einheitliche Wahrnehmung der gemeindlichen Aufgaben wird durch Verwaltungsvorschriften, die Geschäftsprozessmodellierung und die IT-Fachverfahren gesteuert. Die Schaffung einer eigenen Aufgabenart „Querschnittsaufgaben“, die in jeder Behörde anfallen und teilweise bei Dienstleistern (BIM, ITDZ Berlin, LfG, LVwA, VAK Berlin) gebündelt sind, stellt sicher, dass diese verwaltungsinternen Aufgaben einheitlich in der gesamten unmittelbaren Landesverwaltung wahrgenommen werden.

Aufgabenarten mit ausgewählten Beispielen

1) Ministerielle, strategische und gesamtstädtische Steuerungsaufgaben

- Grundsatzfragen der Familienplanungsberatung, Schwangerschaftskonfliktberatung und medizinische Grundsatzangelegenheiten des Schwangerschaftsabbruchs;
Beteiligung an der Gesetz- und Verordnungsgebung des Bundes (Schwangerschaftsabbruch- und Familienhilfeänderungsgesetz – SFHÄndG); Förderung von Beratungsstellen
- Grundsatzangelegenheiten der Digitalisierung im Gesundheitswesen und Steuerung der IT-Fachverfahren im Geschäftsfeld Gesundheit

2) Bezirkliche Steuerungsaufgaben

- Ausübung der Gesamtverantwortung für den Bezirkshaushalt (Kordinierung, Steuerung, Kontrolle)
- Sozialraumorientierte Planungskoordination
- Entwicklungspläne für den Bezirk

3) Staatliche Aufgaben in der Durchführung der Hauptverwaltung (Senatsverwaltungen oder Landesämter)

- Gerichte, Staatsanwaltschaften, Justizvollzugsanstalten, Polizei, Steuer
- Feststellung der Behinderung und ihres Grades nach dem Dritten Teil des Neunten Buches Sozialgesetzbuch (Schwerbehindertenrecht) sowie Erteilung von Ausweisen

4) Gemeindliche Aufgaben in der Durchführung der Hauptverwaltung (Aufgaben von gesamtstädtischer Bedeutung)

- Personenregister, Verkehr im übergeordneten Straßennetz, Feuerwehr, Autowrackbeseitigung, Kältehilfe (unser Vorschlag)

5) Staatliche Aufgaben in der Durchführung der Bezirksverwaltungen, die vom Senat an die Bezirke übertragen wurden

- Vorgesehen für den Fall, dass Aufgaben von den Bezirken effizienter für die Bürger*innen und die Wirtschaft erledigt werden können

6) Gemeindliche Aufgaben in der Durchführung der Bezirksverwaltungen

- Ordnungsamt, Jugendamt, Gesundheitsamt, Sozialamt, Bibliotheken und Musikschulen, Grünpflege

7) Querschnittsaufgaben: Facility Management

UNSERE VORSCHLÄGE IM DETAIL

3.1.3 (EXTERNE) POLITIKFELDER UND (INTERNE) QUERSCHNITTSFELDER

Mit dem Ziel, die Aufgaben möglichst ganzheitlich in den Blick zu nehmen, werden die Aufgaben unabhängig von der Aufbauorganisation und der Aufgabenverteilung in Politik- und Querschnittsfelder gegliedert. Diese Perspektive soll auch die behörden- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit fördern und das versäulte und abgeschottete, parallele Arbeiten aufbrechen. Wir schlagen folgende Gliederung vor:

Ganzheitliches Verwaltungshandeln in Politik- und Querschnittsfeldern*					
Arbeit	Bildung	Europa	Gesundheit und Pflege	Gleichstellung, Antidiskriminierung	Innere Sicherheit und Ordnung, Gewaltprävention
Integration	Jugend und Familie	Justiz und Strafverfolgung, Täterarbeit	Kultur, Medien	Mobilität und Verkehr	Soziales
Sport	Stadtentwicklung, Wohnen und Bauen	Steuern und Abgaben	Umwelt, Naturschutz, Klimaschutz, Stadtgrün	Verbraucherschutz und Marktüberwachung	Wirtschaft
Wissenschaft und Forschung	Recht	Organisation, Prozesse, Digitalisierung	Personalmanagement	Facility Management	Finanzen

Abbildung 3: Ganzheitliches Handeln in Politik- und Querschnittsfeldern
 (* Querschnittsfelder umfassen die Aufgaben zur Verwaltung der Verwaltung)

Vorteile

Die Gliederung ist allgemeingültig und unabhängig von politischen Schwerpunkten. Die gesamtstädtische Steuerung wird gestärkt.

Bei der Verteilung der Aufgaben auf die einzelnen Behörden und Organisationen kann der Zusammenhang der Aufgaben besser berücksichtigt und eine Zersplitterung der Zuständigkeiten mit zu vielen, nicht mehr beherrschbaren Schnittstellen vermieden werden.

Politik- bzw. Querschnittsfelder könnten, falls dies unbedingt gewünscht wird, in jeder Legislaturperiode neu zu Senatsressorts und Geschäftsbereichen in den Bezirksämtern kombiniert werden. Einzelne Politik- und Querschnittsfelder sind aber nicht auf mehrere Senatsressorts bzw. Geschäftsbereiche der Bezirksämter zu verteilen.

Die Ämter für Bürgerdienste und die Ordnungsämter in den Bezirken sowie das Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten (LABO) bündeln abweichend im Interesse der Bürger*innennähe und der Effizienz Aufgaben aus verschiedenen Politikfeldern.

3.1.4 VERKNÜPFUNG VON AUFGABENARTEN UND POLITIK- UND QUERSCHNITTSFELDERN

Ziel ist die vollständige Erfassung der Aufgaben und die eindeutige Zuordnung der Verantwortung. Die Erfassung und Ordnung soll entlang des nachfolgenden Schemas erfolgen:

Aufgabenarten	Politikfelder					
	1	19
1. Ministerielle, strategische und gesamtstädtische Steuerung der Senatsverwaltungen						
2. Bezirkliche Steuerung der gemeindlichen Aufgaben						
3. Staatliche Aufgaben der Sonderbehörden						
4. Gemeindlichen Aufgaben in Landesverantwortung und Durchführung der Sonderbehörden						
5. Staatliche Aufgaben unter Fachaufsicht, die vom Senat den Bezirken übertragen worden sind						
6. Gemeindliche Aufgaben in Bezirksverantwortung						

Abbildung 4: Verknüpfung von Aufgabenarten und Politikfeldern

Vorteil

Die Verknüpfung der sechs Aufgabenarten mit den 19 Politikfeldern ermöglicht eine eindeutige und transparente Zuordnung der Aufgaben nach Inhalten und Verantwortlichkeiten. Die Querschnittsaufgaben (7. Aufgabenart) werden in den Querschnittsfeldern nach ministeriellen und Behördenaufgaben gegliedert und können so ebenfalls eindeutig zugeordnet werden.

UNSERE VORSCHLÄGE IM DETAIL

3.1.5 AUFGABENKATALOGE UND DEREN NEUE GLIEDERUNG

Die neue Aufgabensystematik muss im Zuständigkeitskatalog des AZG, im Kostenträgerkatalog und im Geschäftsverteilungsplan des Senats abgebildet werden. Hierzu muss die Gliederung dieser Dokumente aufeinander abgestimmt werden. Für diesen Prozess schlagen wir folgendes methodisches Schema vor, das es ermöglicht, die Informationen aus der Kameralistik, der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), dem Geschäftsprozessmanagement und den IT-Fachverfahren leichter nutzen und transparent darstellen zu können:

Zuständigkeitskatalog	Kostenträgerkatalog (Produktkatalog)	Geschäftsverteilung des Senats
		Senatskanzlei / Senatsverwaltungen
<i>Politik- und Querschnittsfelder</i>		
Ministerielle, strategische und gesamtstädtische Steuerungsaufgaben		politische Vertretung
Bezirkliche Steuerungsaufgaben		fachliche Entwicklung und Planung
Staatliche Aufgaben		Berichtswesen
Auf die Bezirke übertragene staatliche Aufgaben		Aufsichten, oberste Dienstbehörde
Gemeindliche Aufgaben von gesamtstädtischer Bedeutung		Geschäftsprozessmanagement und Digitalisierung
Gemeindliche Aufgaben		Personalmanagement
Querschnittsaufgaben		Finanzmanagement
Zzt. 185 Aufgaben in der Anlage zu § 4 AZG	zzt. 2.312 Kostenträger, Stand Oktober 2022	510 Aufgaben in der Geschäftsverteilung 2016-21

Abbildung 5: Aufgabenkataloge und deren Gliederung

Vorteile

Durch die Abstimmung der Gliederung der beiden Aufgabenkataloge wird der Aufwand für deren Fortschreibung reduziert und Widersprüche zwischen den Katalogen werden vermieden. Die Informationen in den bisher parallelen Systemen können so zusammengeführt und für die Steuerungsebenen aggregiert werden. Auch der Aufwand für die Fortschreibung des Geschäftsverteilungsplans bei einem geänderten Ressortzuschnitt wird reduziert. Der Geschäftsverteilungsplan des Senats beschreibt zugleich die ministeriellen, strategischen und gesamtstädtischen Steuerungsaufgaben der Senatsverwaltungen.

3.1.6 NEUFASSUNG DES GESETZLICHEN KATALOGS ÜBER DIE AUFGABEN DER UNMITTELBAREN LANDESVERWALTUNG (ZUSTÄNDIGKEITSKATALOG)

Ein neues Gesetz über die Aufgaben in der Berliner Verwaltung (neues AZG) sollte folgende Themen umfassen:

1. Landesunmittelbare Verwaltung

- a. Grundsätze, Gliederung und Behörden
- b. Aufgaben der Berliner Verwaltung, Verantwortlichkeiten
- c. Organe (Senat, RegBm, StK, RdB, BA, BzBm, BVV)
- d. Grundsätze der (Zusammen)arbeit
- e. Verwaltungsvorschriften
- f. Verwaltungsvereinbarungen
- g. Finanzsteuerung
- h. Aufsichten
- i. Vertretung Berlins

2. Landesmittelbare Verwaltung

Anstalten, Körperschaften, Stiftungen

3. Mehrheitsbeteiligungen in privatwirtschaftlicher Rechtsform

Der Zuständigkeitskatalog kann aus der Geschäftsverteilung und dem neu sortierten Kostenträgerkatalog abgeleitet werden, weil hier die meisten Informationen zu den heutigen Aufgaben vorliegen. Auf den ersten beiden Ebenen soll er nach den Aufgaben und nicht nach den Verantwortlichkeiten gegliedert werden, weil er dazu dient, die verantwortlichen Behörden zu identifizieren und nicht zuerst darzustellen, wofür eine bestimmte Behörde insgesamt verantwortlich ist.

Vorteile

Der Produktkatalog erfasst die Leistungen aller Behörden und Organisationen der unmittelbaren Landesverwaltung. Wenn er als Grundlage für den Entwurf des neuen Zuständigkeitskatalogs verwendet wird, ist eine Vollständigkeit am ehesten zu erreichen.

Bürger*innen können ausgehend von jeder bekannten Aufgabe die gesuchte verantwortliche Behörde finden.

Die Diskussionsprozesse aus der Erarbeitung der neuen Geschäftsverteilung des Senats für diese Legislaturperiode und die Neusortierung des Produktkatalogs bieten die Chance für erste Reorganisationen, die dann gleich im neuen Gesetz über die Aufgaben der Berliner Verwaltung berücksichtigt werden können.

3.1.7 KOSTENTRÄGERKATALOG (PRODUKTKATALOG)

Der **Produktkatalog** sollte **top down** nach den behördenunabhängigen Politik- und Querschnittsfeldern gemäß folgendem Schema gegliedert werden:

> Produktbereich X (= Politikfeld)
> Produktgruppe 1 - n (= Arbeitspakete)
• Ministerielles Geschäftsfeld (MGF) der Senatsverwaltung (gesamtstädtische Steuerung) ⁴
• Produkte 1 – n
• Bezirkliche Steuerungsaufgaben ⁵
• Produkte 1 – n
• Produkte auf Landesebene (staatliche Aufgaben)
• Produkte 1 – n
• Produkte auf Bezirksebene (übertragene staatliche Aufgaben)
• Produkte 1 – n
• Produkte auf Landesebene (gemeindliche Aufgaben von gesamtstädtischer Bedeutung)
• Produkte 1 – n
• Produkte auf Bezirksebene (gemeindliche Aufgaben)
• Produkte 1 – n

Vorteile

Diese Gliederung zeigt, welche Leistungen mit welchen Standards, Mengen und Kosten zu einem Politikfeld beitragen. Dazu werden die bekannten Produkte neu sortiert. Durch diese Neusortierung gehen keine heute verfügbaren Informationen verloren. Die Budgetierung der Bezirksämter erfolgt auf Produktebene und kann zunächst unverändert bestehen bleiben. Neu ist die Transparenz darüber, welche Kosten für einen Produktbereich (Politikfeld) oder eine Produktgruppe (= Aufgabenpaket) insgesamt anfallen, unabhängig davon, welche Behörden die Aufgaben erledigen. Später können daraus Konsequenzen für eine Budgetierung gezogen werden, die auch die Hauptverwaltung umfasst.

4 MGF sind per Definition keine Produkte, weil sie kein konkretes Arbeitsergebnis beschreiben und für die Erfassung der ministeriellen Aufgaben extra eingeführt worden sind.

5 Für die Produkte der bezirklichen Steuerung muss eine entsprechende Regelung ebenso wie für die Budgetierung gefunden werden.

3.1.8 GESCHÄFTSVERTEILUNGSPLAN DES SENATS

Die Geschäftsverteilung soll unverändert in einen allgemeinen Teil, die Senatskanzlei und die Senatsverwaltungen gegliedert werden.

Innerhalb jeder Senatsverwaltung soll zukünftig eine Gliederung nach deren Politik- bzw. Querschnittsfeldern erfolgen.

Innerhalb der Politik- bzw. Querschnittsfelder soll die Gliederung einheitlich für alle Ressorts wie folgt aussehen:

- > **Politische Vertretung** im Senat und nach außen, Kooperation mit dem Bund, den Ländern und der Zivilgesellschaft
- > **Fachliche Entwicklung und Planung:** Festlegung übergeordneter Ziele, wesentlicher Rahmenbedingungen und von Mindeststandards, Fachcontrolling, Diversity-Maßnahmen und Gender-Mainstreaming-Ansatz, Entwurf von neuen Gesetzen und Gesetzesänderungen sowie Erlass von Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften, Gewährleistung der einheitlichen Aufgabenwahrnehmung in der Stadt und Koordination der behördenübergreifenden Zusammenarbeit
- > **Berichtswesen:** Bereitstellung von Daten (Open Data), Auswertung von Daten und Herausgabe von Berichten
- > **Aufsichten, oberste Dienstbehörde:** Rechtsaufsicht über zugeordnete Anstalten, Körperschaften und Stiftungen, Fachaufsicht und Dienstaufsicht sowie Aufgaben der obersten Dienstbehörde und der obersten Verwaltungsbehörde im Sinne des § 5 Absatz 1 Satz 3 SGB VI (Versicherungsfreiheit)
- > **Geschäftsprozessmanagement und Digitalisierung:** Aufbauorganisation, Optimierung und Dokumentation von Geschäftsprozessen in der Senatsverwaltung, den nachgeordneten Behörden und den zuständigen Ämtern in den Bezirksämtern, zentrale IT-Fachverfahrensverantwortung für das Politik- bzw. Querschnittsfeld einschließlich verfahrensabhängiger IKT-Infrastruktur (vaIKT)
- > **Personalmanagement** für die im Politikfeld tätigen Berufsgruppen einschließlich Angelegenheiten der Aus- und Fortbildung, der Personalplanung und der Ordnung der Laufbahnen nach Maßgabe des § 2 Absatz 5 Satz 1 des Laufbahngesetzes und der auf Grund von § 2 Absatz 5 Satz 2 des Laufbahngesetzes getroffenen Bestimmungen
- > **Finanzmanagement:** Finanzplanung, Budgetierung sowie Kosten- und Leistungsrechnung im Einvernehmen mit der für die Finanzen verantwortlichen Senatsverwaltung

Vorteile

Die einheitliche Untergliederung über alle Senatsverwaltungen hinweg erleichtert die Lesbarkeit und das Auffinden von Aufgaben.

3.2 GESAMTSTÄDTISCHE STEUERUNG

Ein Baustein einer stärker gesamtstädtisch orientierten Steuerung sind Ziel- und Projektvereinbarungen. Ziel- und Projektvereinbarungen fußen auf einem Dreiklang aus gemeinsam formulierten Zielen, kooperativen Gremien und einem Monitoring auf der Grundlage steuerungsrelevanter Daten. Die an den Aufgaben beteiligten Sonderbehörden, landesunmittelbaren Anstalten, Körperschaften und Stiftungen sowie die privatwirtschaftlichen Mehrheitsbeteiligungen des Landes Berlin werden in die Verhandlungen und den Abschluss einbezogen. Ziel ist ein vergleichbar gutes Maß an Qualität der Aufgabenerbringung (u. a. in Form von Leistungsversprechen) in Bezirks- und Landesämtern.

Die Vereinbarungen werden auf der Senatsseite von Fachsenatorin oder Fachsenator sowie Regierender Bürgermeisterin oder Regierendem Bürgermeister und auf Seiten der Bezirksämter von den jeweiligen Bezirksbürgermeister*innen und den jeweiligen Fachstadträt*innen unterzeichnet.

Die Bezirksämter informieren die Bezirksverordnetenversammlungen (BVV) vor Abschluss von Ziel- und Projektvereinbarungen.

Gesamtstädtische Zielvereinbarungen

Gesamtstädtische Zielvereinbarungen werden abgeschlossen:

- für staatliche Aufgaben, die der Senat den Bezirksämtern zur Durchführung überträgt,
- für gemeindliche Aufgaben in der Durchführung der Sonderbehörden (Landesämter).

Für gemeindliche Aufgaben können im Einvernehmen von Senat und Rat der Bürgermeister*innen (RdB) Zielvereinbarungen abgeschlossen werden, falls dies aus gesamtstädtischen Überlegungen geboten ist.

Bei den auf die Bezirksämter übertragenen staatlichen Aufgaben stehen die Bezirksämter für diese Aufgaben unter der Fachaufsicht der verantwortlichen Senatsverwaltung und sind dafür spezifisch finanziell auszustatten (Konnexitätsprinzip).

Gesamtstädtische Projektvereinbarungen

Große Herausforderungen sollen in gemeinsamen Projekten unter Beteiligung von Expert*innen aus der Wirtschaft, der Zivilgesellschaft und/oder dem dritten Sektor bearbeitet werden, zum Beispiel Siemensstadt 2.0, Berlin TXL – The Urban Tech Republic, Klimabudget, Wohnungsbau, Gesamtkonzept Ladeinfrastruktur.

3.3 WEITERENTWICKLUNG DER BUDGETIERUNG

Fach- und Ressourcenverantwortung werden auf allen Verwaltungsebenen zusammengeführt. Ein weiterer Grundsatz ist das Konnexitätsprinzip: Gemeint ist damit, dass die Instanz (Staatsebene), die über eine Aufgabe entscheidet, auch für die Finanzierung verantwortlich ist. Vereinfacht wird dies oft ausgedrückt mit dem Satz „Wer bestellt, bezahlt“. Zu prüfen wären Einspruchsrechte der Bezirksämter, vergleichbar dem Klagerecht der Brandenburger Gemeinden.

Gleichzeitig stehen wir vor der Herausforderung, dass Aufgaben in Umsetzungsverantwortung für den Bund von diesem nicht in dieser Logik mit Ressourcen für die Länder und Kommunen versehen werden, sondern in der Regel über die Steuerverteilung abgegolten sind. Gleichwohl braucht es hier transparente Lösungen im Sinne der umsetzenden Organisationen.

Eine mittelfristige Idee ist, das Globalsummenprinzip zu Budgets für Politikfelder weiterzuentwickeln, die auf die beteiligten Behörden zur Erbringung der vereinbarten Leistungen verteilt werden. Die verantwortlichen Senatsverwaltungen nehmen neben der Fachverantwortung dann auch die Ressourcenverantwortung für ihre Politikfelder wahr. Dies würde sowohl die Verantwortlichkeiten als auch die Transparenz erhöhen und den Weg einer klaren Aufgabenzuordnung durch die Ressourcenzuweisung unterstützen. Die Bezirksämter sollen Spielräume bei der Mittelverwendung behalten (Zweckbindung vs. Globalisierung). Hier scheint ein – abgeleitet aus dem Steuerungsmodell – differenzierter Ansatz erforderlich, der ermöglicht, auf einheitliche Leistungserbringung zu verpflichten, wo dies erforderlich ist, und gleichzeitig dort die fachlichen Spielräume bietet, wo Bezirke unterschiedlich sind und lokale Eigenheiten vorliegen.

Bei der Verzahnung von Kosten-Leistung und Qualitätsstandards spielen die Fachverwaltungen eine wichtige Rolle. Sie erarbeiten gemeinsam mit den Bezirken die Voraussetzungen, um Gesetze umzusetzen bzw. Standards zu vereinheitlichen oder zu heben. Zielvereinbarungen sind dafür ein gutes Instrument, um den Dreiklang aus fachlichen Zielen, verfügbaren Ressourcen und organisatorischen Möglichkeiten zusammenzuführen. Hier werden künftig auch die Fachsenatsverwaltungen eine wichtige Rolle übernehmen müssen. Sie setzen gemeinsam mit den Bezirken die Standards und haben im Rahmen ihrer Politikfeldverantwortung dafür zu sorgen, dass diese Standards durch die Bezirke umsetzbar sind. Das bisherige Desinteresse der Senatsebene an den Umsetzungsvoraussetzungen in den Bezirken ist einer der Faktoren für das bisherige „Behördenpingpong“. Gleichzeitig ist es wichtig, dass die Bezirke eine Budgetverantwortung haben, wirtschaftlich und lösungsorientiert mit den vorhandenen Ressourcen umgehen und gemeinsam daran arbeiten, Prozesse zu verbessern.

UNSERE VORSCHLÄGE IM DETAIL

Es sind fünf Budgetierungsmodelle für die sieben Aufgabenarten zu unterscheiden:

Aufgabenart	Budgetierungsmodell
Gesamtstädtische Steuerung	einheitliche Budgetierung über alle Senatsverwaltungen
Bezirkliche Steuerung	einheitliche Budgetierung über alle Bezirksämter inkl. Steuerungsdienst, Rechtsamt und Beauftragte
Staatliche Aufgaben in der Durchführung der Sonderbehörden oder der Bezirksämter	Budgetierung auf Basis der KLR und eines regelmäßigen Ländervergleichs
Gemeindliche Aufgaben in der Durchführung der Bezirksämter oder der Sonderbehörden	Budgetierung auf Basis der KLR und einem regelmäßigen kommunalen Vergleich, siehe Vergleichsringe der KGSt
Querschnittsaufgaben	Budgetierung auf Basis von Veranschlagungspreisen und eines regelmäßigen kommunalen Vergleichs

Abbildung 6: Budgetierungsmodelle für die Aufgabenarten

4. WEITERE SCHRITTE UND ERSTE BEISPIELE

Eine Reform mit dieser Tragweite wird nicht im Handumdrehen umgesetzt. Es gibt Bausteine, die mit geringem Aufwand realisiert werden können, zum Beispiel die Fortschreibung des Geschäftsverteilungsplans des Senats, und Bausteine, die einen erheblichen Aufwand verursachen, zum Beispiel die Erarbeitung des neuen Aufgabenkatalogs und der Rechtsänderungen. Es müssen Prioritäten gesetzt werden. Am besten dort, wo der größte Handlungsbedarf besteht.

Gemeinsam ist allen Vorschlägen, dass schon mit dem Beginn der Bearbeitung neue Erkenntnisse für eine Optimierung gewonnen und in der Verwaltungspraxis berücksichtigt werden können.

In den folgenden Abschnitten beschreiben wir Beispiele und geben Anregungen für die Priorisierung der nächsten Arbeitsschritte.

4.1 NEUE GESCHÄFTSVERTEILUNG DES SENATS

Die grün geführten Senatsverwaltungen haben ihre Textvorschläge zur Geschäftsverteilung des Senats bereits im Frühjahr 2022 nach Politik- und Querschnittsfeldern gegliedert und der Senatskanzlei übermittelt. Diese Entwürfe sollten noch um die in Abschnitt 3.1.8 vorgeschlagene einheitliche Untergliederung ergänzt werden. Nach der Fertigstellung des neuen Produktkatalogs wäre zu prüfen, in welchen Punkten der Geschäftsverteilungsplan des Senats fortzuschreiben ist.

Beispielhaft haben wir für das Politikfeld Gesundheit und Pflege die bisher nicht sortierten 50 Aufgaben in die vorgeschlagene Gliederung des Geschäftsverteilungsplans des Senats eingefügt. Bereits hier zeigt sich der Bedarf an einer weiteren Bearbeitung, weil Beschreibungen unvollständig sind, zum Beispiel „lfd. Nr. 2“, oder zur besseren Verständlichkeit zusammengefasst werden können, zum Beispiel 36 weiterhin nicht sortierte Punkte im Unterabschnitt „Fachliche Entwicklung und Planung“.

WEITERE SCHRITTE UND ERSTE BEISPIELE

Wir schlagen vor, den Zuständigkeitsfragen mit einem grundsätzlichen Ansatz zu begegnen. Unsere Ziele sind:

SENATSV ERWALTUNG FÜR WISSENSCHAFT, GESUND, PFLEGE UND GLEICHSTELLUNG
Politikfeld Gesundheit und Pflege
Politische Vertretung
1. Zusammenarbeit mit den Kammern, Kassen, Kassenärztlichen Vereinigungen, mit im Gesundheitswesen tätigen Verbänden sowie Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege in Fragen der Gesundheitspolitik;
2. Ethik-Kommission des Landes Berlin;
Fachliche Entwicklung und Planung
3. Die dem Geschäftsbereich Gesundheit und Pflege obliegenden politischen Aufgaben und Steuerungsaufgaben sowie die gesetzlich zugewiesenen allgemeinen Aufgaben und Ordnungsaufgaben;
4. Initiativen für Gesundheit, insbesondere auf dem Feld der gesundheitlichen Prävention, Gesundheitsförderung und Rehabilitation in enger Zusammenarbeit mit anderen Ressorts und den Bezirken sowie den Kosten- und Leistungsträgern und weiteren Akteuren im Gesundheitswesen; Integrierte Gesundheitsversorgung: Stadtteilgesundheitszentren;
5. Grundsatzangelegenheiten des Kammerrechts der akademischen Berufe des Gesundheitswesens; Mitwirkung bei gesetzlichen Vorhaben zur Ausbildung und Berufsausübung auf Bundes- und EU-Ebene; Grundsatz-, Rechts- und Berufsangelegenheiten der akademischen Berufe des Gesundheitswesens sowie der Heilpraktiker*innen;
6. Rechts- und Grundsatzangelegenheiten der Gesundheitsfachberufe einschließlich des Notfallsanitäter*innenberufs und der Pflegeberufe sowie der akademischen und nicht akademischen Berufe des Veterinärwesens einschließlich der Fort- und Weiterbildung; Berufsfeldentwicklung und Ausbildungskapazität; Qualitätssicherung der theoretischen und praktischen Ausbildung, soweit nicht Schulrecht; Umsetzung einschlägiger EU-rechtlicher Regelungen in nationales Recht;
7. Angelegenheiten der amts-, vertrauens- und gerichtsärztlichen Tätigkeit;
8. Umweltbezogener Gesundheitsschutz (gesundheitliche Aspekte des Wassers, insbesondere des Trink- und Badebeckenwassers und der Badegewässer, des Bodens, der Luft und physikalischer Einflussfaktoren; Innenraumlufthygiene); Gesundheitsverträglichkeitsprüfung;
9. Angelegenheiten des Leichen- und Bestattungswesens (ohne Melderecht und Friedhofswesen); Sektionswesen;
10. Allgemeine Hygiene und Krankenhaushygiene;
11 a. Verhütung und Bekämpfung übertragbarer Krankheiten (Umsetzung des Infektionsschutzgesetzes und der Internationalen Gesundheitsvorschriften; Planung zur Seuchenbekämpfung);
b. Koordination aller Maßnahmen zur Prävention von HIV/Aids, sexuell übertragbaren Infektionen und Hepatitiden in der Bevölkerung sowie zur Beratung, Hilfe und Betreuung von HIV- und HCV-infizierten und erkrankten Menschen;
12. Desinfektion; Entwesung; Schädlingsbekämpfung;
13. Medizinische Fragestellungen des Rettungsdienstes, Fragen der Notfall- und Katastrophenmedizin;
14. Grundsatzfragen der Familienplanungsberatung, Schwangerschaftskonfliktberatung und medizinische Grundsatzangelegenheiten des Schwangerschaftsabbruchs; Beteiligung an der Gesetz- und Verordnungsgebung des Bundes (Schwangeren- und Familienhilfeänderungsgesetz – SFHÄndG); Förderung von Beratungsstellen;

SENATSVORWALTUNG FÜR WISSENSCHAFT, GESUND, PFLEGE UND GLEICHSTELLUNG

Politikfeld Gesundheit und Pflege

Fachliche Entwicklung und Planung

15. Angelegenheiten von gesundheitlichen Fragestellungen der Intervention und Prävention im Zusammenhang mit der medizinischen Versorgung bei häuslicher und sexualisierter Gewalt, u. a. der vertraglichen Spurensicherung nach SGB V;
16. Grundsatzangelegenheiten der Humangenetik, des Embryonenschutzes, der Fortpflanzungsmedizin einschließlich Kinderwunschbehandlung und der Anwendung biomedizinischer Methoden am Menschen;
17. Sicherstellung der Krankenhausversorgung; Krankenhausrecht; Krankenhausplanung; Krankenhausfinanzierung und -förderung; Krankenhausbauplanung einschließlich abschließender Prüfung und Anerkennung von Planungsunterlagen; Grundsatzangelegenheiten der Errichtung und Betriebsführung von Krankenhäusern; Trägerwechsel von Krankenhäusern; Fachcontrolling der Krankenhäuser mit Beteiligung des Landes Berlin; Krankenhausbeirat; Qualitätssicherung im Krankenhaus; Telemedizin; Befreiung nach der Krankenhausbuchführungsverordnung;
18. Grundsatzangelegenheiten der ambulanten und sektorenübergreifenden medizinischen Versorgung; Geschäftsstelle des Gemeinsamen Landesgremiums nach § 90a SGB V; Grundsatzangelegenheiten der sozialpädiatrischen Versorgungsstruktur;
19. Notfallvorsorge, Katastrophen- und Zivilschutz im Bereich des Gesundheitswesens;
20. Grundsatzfragen, Strukturentwicklung und Steuerung der psychiatrischen Versorgung und des psychiatrischen Hilfesystems einschließlich der Prävention psychischer Erkrankungen sowie der forensisch-psychiatrischen Versorgung; Maßregelvollzug; Landesbeirat für psychische Gesundheit und verwandte Gremien; Landesbeauftragte*r für psychische Gesundheit; Suizidprävention;
21. Angelegenheiten des Transplantations- und Transfusionswesens;
22. Sachverständigenwesen auf den Gebieten des Medizinalwesens und des Pharmaziewesens;
23. Apothekenwesen;
24. Arzneimittel-, Betäubungsmittelwesen; Werbung im Heilwesen;
25. Medizinproduktwesen;
26. Grundsatzangelegenheiten und Steuerung des Drogenhilfesystems und der integrierten Suchthilfedienste (legale und illegale Drogen) einschließlich Suchtprävention; Koordinierung in allen Drogen- und Suchtangelegenheiten inkl. Drogen- und Suchtpolitik (Landessuchtbeauftragte*r); staatliche Anerkennung von Drogenhilfeträgern auf den Grundlagen der §§ 35 ff. BtMG und § 53 StPO; Förderung von überbezirklichen Trägern im Bereich Suchtangelegenheiten sowie von Integrationsmaßnahmen aus Mitteln des ESF; Verhinderung und Bekämpfung von Glücksspielsucht nach dem Ausführungsgesetz zum Glücksspielstaatsvertrag; Grundsatzangelegenheiten des Nichtraucher*innenschutzes;
27. Grundsatzfragen des Sozialgesetzbuchs V und entsprechende Beteiligung an der Gesetz- und Verordnungsgebung auf Bundes- und Landesebene im Bereich des Krankenversicherungs- und Kassenarztrechts einschließlich Datenschutzangelegenheiten, zwischenstaatlichen und überstaatlichen Rechts, Selbstverwaltungs- und Dienstrechts in der gesetzlichen Krankenversicherung;
28. Patientenbeauftragte*r;
29. Grundsatzangelegenheiten der Pflege/Pflegeorganisation im stationären und ambulanten Bereich, Qualitätsentwicklung, Pflegewirtschaft, Grundsatz- und Einzelangelegenheiten der Förderung von Pflegeeinrichtungen, abschließende Entscheidung über die Förderung auf Grund maßgeblicher Vorschriften; Anerkennung und Förderung von Angeboten zur Unterstützung im Alltag nach §§ 45a ff. SGB XI; Grundsatzangelegenheiten des Heimrechts, insbesondere des Wohnteilhabegesetzes und der dazugehörigen Verordnungen;

WEITERE SCHRITTE UND ERSTE BEISPIELE

SENATSWERWALTUNG FÜR WISSENSCHAFT, GESUND, PFLEGE UND GLEICHSTELLUNG

Politikfeld Gesundheit und Pflege

Fachliche Entwicklung und Planung

30. Altenhilfe und Pflegestrukturen im ambulanten, (teil)stationären und komplementären Bereich, geschäftsführende Trägerschaft für die landesseitigen Pflegestützpunkte nach § 7c SGB XI; übergreifende Angelegenheiten der palliativpflegerischen und hospizlichen Versorgung sowie der Vorsorge für die letzte Lebensphase;
31. Grundsatzfragen sowie Ausführung und Auslegung des siebten und neunten Kapitels des Zwölften Buches Sozialgesetzbuch (SGB XII), soweit es sich um pflegebedingte Leistungen handelt, sowie des zehnten Kapitels des SGB XII für Einrichtungen der Pflege- und Altenhilfe;
32. Grundsatzfragen des Sozialgesetzbuchs und entsprechende Beteiligung an der Gesetz- und Verordnungsgebung auf Bundes- und Landesebene im Bereich des Sozialversicherungsrechts, soweit es das Pflegeversicherungsrecht betrifft, einschließlich Datenschutz sowie zwischenstaatlichen und überstaatlichen Rechts; Rechtsaufsicht über die Schiedsstelle nach § 76 SGB XI; Mitwirkung bei Angelegenheiten der Rechtsaufsicht über die AOK Nordost und den Medizinischen Dienst Berlin-Brandenburg;
33. Ressortbezogene Angelegenheiten der Gesundheitswirtschaft; stationäre Rehabilitation;
34. Mitwirkung bei der Steuerung, Weiterentwicklung und Umsetzung der Handlungsfelder Pflege, Altenhilfe und hospizliche Strukturen im integrierten Gesundheits- und Pflegeprogramm (IGPP);
35. Grundsatzangelegenheiten der Weiterentwicklung der Pflege auf Basis einer partizipativen und bedarfsorientierten Landespflegestrukturplanung inkl. Erstellung und Weiterentwicklung des Landespflegeplans gemäß § 9 SGB XI i. V. m. § 2 LPflegeEG, Koordinierung des Landespflegeausschusses nach § 8a SGB XI;
36. Einzelangelegenheiten zur Zukunft der Pflege, der Digitalisierung in der Pflege und Pflegebranche, Förderung der vernetzten Versorgung Hochaltriger inkl. der Stärkung der Prävention vor und bei Pflege, der Förderung der Pflegeangebote mit besonderer Beachtung von Diversität sowie Förderung der Ansprüche auf Teilhabe und Selbstbestimmung alter Menschen mit Hilfe- und Pflegebedarf im Sinne des SGB XI und an der Schnittstelle zum SGB XII;

Berichtswesen

37. Integrierte Gesundheitsberichterstattung;

Aufsichten und oberste Dienstbehörde

38. Staatsaufsicht über die Ärzte-, Zahnärzte-, Tierärzte- und Apothekerkammer Berlin sowie über die Kammer für Psychologische Psychotherapeuten und Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten;
39. Rechtsaufsicht über die Schiedsstelle nach dem Krankenhausfinanzierungsgesetz;
40. Oberste Landesbehörde zur Erlaubniserteilung für Drogenkonsumräume;
41. Rechtsaufsicht über die landesunmittelbaren Krankenkassen und ihre Verbände, Arbeitsgemeinschaften nach § 94 SGB X (mit Hauptgeschäftssitz in Berlin), die Schiedsämter nach § 89 SGB V sowie die Landesschiedsstellen nach §§ 111b, 114 Abs. 1 und 115 Abs. 3 SGB V, die Prüfungs- und Beschwerdeausschüsse nach § 106 SGB V sowie die Kassenärztliche und Kassenzahnärztliche Vereinigung; Prüfungs-, Zustimmungs- und Genehmigungsangelegenheiten des Satzungs- und Haushaltswesens, der Vermögensanlagen, der Baumaßnahmen und der genehmigungspflichtigen Organbeschlüsse; Prüfungen nach §§ 88 SGB IV, 274 SGB V der unter der Zuständigkeit nach § 90 SGB IV stehenden Träger der gesetzlichen Krankenversicherung;
42. Landesinstitut für gerichtliche und soziale Medizin Berlin;

SENATSWERWALTUNG FÜR WISSENSCHAFT, GESUND, PFLEGE UND GLEICHSTELLUNG	
Politikfeld Gesundheit und Pflege	
Aufsichten und oberste Dienstbehörde	
43.	Fachaufsicht über das Landesamt für Gesundheit und Soziales Berlin (LAGeSo) hinsichtlich gesundheitlicher und pflegerischer Aufgaben sowie über die Zuwendungsgewährung für den Bereich Gesundheit und Pflege;
44.	Fachaufsicht über das Landeslabor Berlin-Brandenburg im Rahmen der Ressortzuständigkeit;
45.	Aufgaben der Fachaufsicht über das Klinische Krebsregister für Brandenburg und Berlin;
46.	Krankenhaus des Maßregelvollzugs (KMV);
47.	Heimaufsicht im Rahmen der Pflegezuständigkeit;
48.	Gesundheitlicher Kinderschutz einschließlich Rechts- und Fachaufsicht über die Zentrale Stelle nach dem Berliner Kinderschutzgesetz;
Geschäftsprozessmanagement und Digitalisierung	
49.	Geschäftsprozessmanagement für das Politikfeld;
50.	Grundsatzangelegenheiten der Digitalisierung im Gesundheitswesen und Steuerung der IT-Fachverfahren im Geschäftsfeld Gesundheit;
51.	Angelegenheiten des öffentlichen Gesundheitsdienstes einschließlich Digitalisierung;
52.	IT-gestützte Fachinformationssysteme (Gesundheitsinformationssystem); Open Data;
53.	Management und einheitlicher Verfahrensbetrieb von IT- Fachverfahren im Gesundheitswesen;
Personalmanagement	
54.	Rechts- und Grundsatzangelegenheiten der Pflegeberufe einschließlich der landesrechtlich geregelten Fort- und Weiterbildung; Berufsfeldentwicklung und Ausbildungskapazität; Qualitätssicherung der theoretischen und praktischen Ausbildung; Umsetzung einschlägiger EU-rechtlicher Regelungen in nationales Recht; Förderung und Steuerung von Projekten zur Umsetzung der Pflegeaus- und Pflegeweiterbildungen;
55.	Rechts- und Grundsatzangelegenheiten der Ausbildungsfinanzierung in der Pflege; Fachaufsicht über zuständige Stelle gemäß § 26 Abs. 4 Pflegeberufegesetz; Geschäftsstelle der Schiedsstelle gemäß § 36 PflBG;
56.	Grundsatzangelegenheiten arbeitsmarktbezogener Fachkräftesicherung in der Pflege; Rechts- und Grundsatzangelegenheiten der Anerkennung internationaler Pflegekräfte; Förderung und Steuerung von Projekten zur Umsetzung der Fachkräftesicherung in der Pflege;
Finanzmanagement	
57.	Genehmigungen nach dem Krankenhausfinanzierungs- und Krankenhausentgeltgesetz;
58.	Rahmenverträge für Pflegeeinrichtungen; Vergütungen, Entgelte und Vereinbarungen für ambulante Pflegedienste sowie teil- und vollstationäre Pflegeeinrichtungen nach dem SGB XI und SGB XII; Behörde gemäß § 82 Abs. 3 SGB XI;
59.	Mitwirkung bei der Steuerung, Weiterentwicklung und Umsetzung des Angebotsbereichs Altenhilfe im Förderprogramm für Soziales (ISP)

Abbildung 7: Vorschlag für eine neue, übersichtlichere Gliederung des Geschäftsverteilungsplans des Senats am Beispiel des Politikfelds Gesundheit und Pflege

WEITERE SCHRITTE UND ERSTE BEISPIELE

4.2 ERSTE BESTANDSAUFNAHME ZUR PRIORISIERUNG DER NÄCHSTEN ARBEITSSCHRITTE

Der Prozess muss mit einer kritischen Bestandsaufnahme der Ist-Situation entlang der hier vorgestellten Systematiken beginnen.

4.2.1 DARSTELLUNG DER IST-SITUATION

Die Top-down-Sicht ausgehend von den Politik- bzw. Querschnittsfeldern soll den Zugang zu neuen Aufgabenverteilungen erleichtern und folgt der Absicht der Koalition, die strategische, gesamtstädtische Perspektive zu stärken. Ziel ist die Vereinfachung der Steuerung vor allem durch die Reduzierung von Schnittstellen und die Bündelung zusammenhängender Aufgaben entlang der Politik- und Querschnittsfelder.

Die Erarbeitung des neuen Katalogs der Aufgaben der Berliner Verwaltung und des neu gegliederten Berliner Produktkatalogs ist für jedes Politik- und Querschnittsfeld erforderlich. Je nach Größe des Feldes und des Optimierungsbedarfs ist der Aufwand verschieden. Um schnelle Wirkungen zu erzielen, bietet es sich an, mit den Politik- bzw. Querschnittsfeldern mit dem größten Handlungsbedarf zu beginnen.

Handlungsbedarf kann vor allem bestehen, wenn die Verteilung der operativen Landesaufgaben nicht transparent und nachvollziehbar ist. Ein Indiz für Optimierungspotenziale ist die Verteilung der Aufgaben eines Politik- bzw. Querschnittsfelds auf viele Behörden, da dies einen erhöhten Steuerungsaufwand bedingt und die Gefahr birgt, dass es unnötig komplizierte Prozesse und vermeidbare Doppelarbeit gibt. Außerdem besteht ein erhöhter Aufwand für die Bürger*innen und die Wirtschaft, da sie sich mit mehreren zuständigen Behörden konfrontiert sehen.

Die folgende Tabelle zeigt die an einem Politik- bzw. Querschnittsfeld beteiligten Senatsverwaltungen, Sonderbehörden, Organisationen in besonderer Rechtsform (Betriebe nach § 26 LHO, Eigenbetriebe und nicht rechtsfähige Anstalten), Ämter und Beauftragte in den Bezirksamtern, die Anstalten, Körperschaften und Stiftungen sowie die privatwirtschaftlichen Mehrheitsbeteiligungen des Landes Berlin.

Politikfeld	Aufgabenpakete	Unmittelbare Landesverwaltung				Mittelbare Landesverwaltung und privatwirtschaftliche Mehrheitsbeteiligungen
		Hauptverwaltung			Bezirksämter	
		Senatsverwaltungen	Landesämter Sonderbehörden	Besondere Rechtsform	Amt Beauftragte	

Abbildung 8: Heutige Aufgabenverteilung auf die Behörden und Organisationen

4.2.2 BEISPIEL POLITIKFELD GESUNDHEIT UND PFLEGE

Politikfeld	Aufgabenpakete	Unmittelbare Landesverwaltung				Mittelbare Landesverwaltung und privatwirtschaftliche Mehrheitsbeteiligungen
		Hauptverwaltung			Bezirksämter	
		Senatsverwaltungen	Landesämter Sonderbehörden	Besondere Rechtsform	Amt Beauftragte	
Gesundheit und Pflege	Gesundheit	SenWGP Abt. I Gesundheit	LAGeSo I – Öffentlicher Gesundheitsdienst und ärztliche Begutachtung LAGeSo IV – Gesamtstädtische Aufsichts-, Ordnungs- und Überwachungsaufgaben im Gesundheits- und Verbraucherschutz	KMV – Krankenhaus des Maßregelvollzugs LIGerMed – Landesinstitut für gerichtliche und soziale Medizin Berlin GKR – Gemeinsames Krebsregister (nicht rechtsfähige Anstalt für mehrere Länder)	Gesundheitsamt OE QPK – Qualitätsentwicklung, Planung, Koordination Altenhilfekoordination	LLBB (AöR von BE + BB)
	Pflege	Abt. II Pflege			Sozialamt	

Erste Schlussfolgerungen aus der Ist-Aufnahme

Operative Landesaufgaben werden von vier Organisationen wahrgenommen. Eine Optimierung der Aufgabenverteilung und der Zusammenarbeit zwischen LAGeSo und LLBB sollte geprüft werden.

Das LAGeSo übernimmt Aufgaben aus mehreren Politikfeldern. Die Fachaufsicht liegt bei den einzelnen Senatsverwaltungen. Die Dienstaufsicht und die Ressourcenverantwortung liegen allein bei der Senatsverwaltung für Soziales. Der Zuschnitt des LAGeSo sollte geprüft werden.

Das Sozialamt nimmt Aufgaben im Rahmen der Pflege wahr. Die Zuordnung im Bezirk sollte geprüft werden

WEITERE SCHRITTE UND ERSTE BEISPIELE

4.2.3 BEISPIEL POLITIKFELD VERBRAUCHERSCHUTZ UND MARKTÜBERWACHUNG

Politikfeld	Aufgabenpakete	Unmittelbare Landesverwaltung				Mittelbare Landesverwaltung und privatwirtschaftliche Mehrheitsbeteiligungen
		Hauptverwaltung			Bezirksämter	
		Senatsverwaltungen	Landesämter Sonderbehörden	Besondere Rechtsform	Amt Beauftragte	
Verbraucherschutz und Marktüberwachung	Gesundheitlicher und wirtschaftlicher Verbraucherschutz Tiergesundheit, Tierseuchenbekämpfung Marktüberwachung Produktüberwachung Gewerbeüberwachung	SenIAS SenUMVK VII SenSW SenWEB SenWGPG	BlnPol LKA LABO LAGeSo LAGetSi LME PflanzA		OrdA (VetLebA) UmNat	LLBB (AöR von BE + BB)

Erste Schlussfolgerungen aus der Ist-Aufnahme

Am Politikfeld Verbraucherschutz und Marktüberwachung wirken fünf Senatsverwaltungen und fünf Sonderbehörden mit. Vor allem bei der Marktüberwachung sollte die Aufgabenverteilung überprüft werden. Die Abteilung Verbraucherschutz, damals bei der Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz, und die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe haben bereits 2021 Vorschläge zur Optimierung erarbeitet, die aufgegriffen und umgesetzt werden könnten.

4.2.4 BEISPIEL QUERSCHNITTSFELD FACILITY MANAGEMENT

Politikfeld	Aufgabenpakete	Unmittelbare Landesverwaltung				Mittelbare Landesverwaltung und privatwirtschaftliche Mehrheitsbeteiligungen
		Hauptverwaltung			Bezirksämter	
		Senatsverwaltungen	Landesämter Sonderbehörden	Besondere Rechtsform	Amt Beauftragte	
Facility Management	Liegenschaftspolitik					
	Grundstücksgeschäfte					
	Standortplanung und Arbeitsplatzgrundsätze	SenFin Abt I – Vermögen und Beteiligungen			SE FacM	BIM (GmbH & Co KG)
	Grundstücks- und Gebäudeverwaltung			LfG A	SE FacM	
	Arbeitsmittel	ungeklärt	LVwA		SE FacM	ITDZ

Erste Schlussfolgerungen aus der Ist-Aufnahme

Die Beschäftigten haben zu Recht Erwartungen an die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze. Bei geeigneten Aufgabengebieten sollte Home-Office auf Dauer möglich sein. Mobile BerlinPC und der Zugriff auf die Digitale Akte und IT-Fachverfahren sind dafür eine Voraussetzung. Die Arbeitsplätze sollten variabel gestaltet und möbliert sein sowie Teamarbeit unterstützen. Der personengebundene Schreibtisch kann in geeigneten Bereichen entfallen, wenn es eine App zur Platzreservierung gibt. Die Erfahrungen der SenFin im Rahmen des Projekts „Arbeiten x anders“ sollten auf alle Behörden übertragen werden. Es ist zu prüfen, wie Ersparnisse bei den Büroflächen für die Gestaltung der Arbeitsplätze genutzt werden können.

Die Arbeitsteilung zwischen BIM, ITDZ, LfG A, LVwA, SE FacM in den Bezirksämtern sollte geprüft werden.

WEITERE SCHRITTE UND ERSTE BEISPIELE

4.2.5 BEISPIEL QUERSCHNITTSFELD FINANZEN

Politikfeld	Aufgabenpakete	Unmittelbare Landesverwaltung				Mittelbare Landesverwaltung und privatwirtschaftliche Mehrheitsbeteiligungen
		Hauptverwaltung			Bezirksämter	
		Senatsverwaltungen	Landesämter Sonderbehörden	Besondere Rechtsform	Amt Beauftragte	
Finanzen	Finanzpolitik					
	Haushaltsplanung und -wirtschaft, KLR	SenFin Abt II – Finanzpolitik und Haushalt	Landesfinanzservice		SE Finanzen	
	Vermögensmanagement	SenFin A bt I/VD – Vermögen und Beteiligungen		Staatliche Münze Berlin		
	Beteiligungsmanagement				SE Finanzen	

Erste Schlussfolgerungen aus der Ist-Aufnahme

Der Landesfinanzservice ist als Dienstleister auf Landesebene in der letzten Legislaturperiode geschaffen worden. Es sollte geprüft werden, ob er weitere Servicefunktionen übernehmen kann, z. B. beim Forderungsmanagement oder bei der Zuwendungsgewährung und Abrechnungsprüfung.

4.2.6 BEISPIEL QUERSCHNITTSFELD PERSONALMANAGEMENT

Politikfeld	Aufgabenpakete	Unmittelbare Landesverwaltung				Mittelbare Landesverwaltung und privatwirtschaftliche Mehrheitsbeteiligungen
		Hauptverwaltung			Bezirksämter	
		Senatsverwaltungen	Landesämter Sonderbehörden	Besondere Rechtsform	Amt Beauftragte	
Personalmanagement	Personalstrategie und -bedarfsplanung			Personalstrukturstatistikstelle	SE Personal	
	Personal-, Dienst- und Tarifrecht					
	Personalgewinnung und -ausbildung	SenFin Abt IV – Landespersonal				
	Personalbindung und -entwicklung, Diversity Management	SenInnDS Abt ZS – Referat B: Einstellungs- und Ausbildungsbehörde		VAk Berlin		
	Personalverwaltung		LVWA SenBJS für sich inkl. Lehrer*innen SenJust für sich und Richter*innen, Staatsanwälte*innen, Justizvollzugsdienst BlnPol für sich und BlnFw		SE Personal	

Erste Schlussfolgerungen aus der Ist-Aufnahme

Die Beschäftigten sind die wichtigste Ressource der Berliner Verwaltung. Allein deswegen verdient das Querschnittsfeld besondere Aufmerksamkeit.

Bereits in der letzten Legislaturperiode sollten alle Personalaufgaben in einer Senatsverwaltung gebündelt werden. Dennoch ist bis heute die Einstellungs- und Ausbildungsbehörde abweichend der Senatsverwaltung für Inneres, Digitalisierung und Sport zugeordnet.

Das Landesverwaltungsamt sollte zu einem Landespersonalamt weiterentwickelt werden. Es ist zu prüfen, ob ihm dann weitere Serviceaufgaben zugeordnet werden sollen. Die Geschäftsprozesse im Personalmanagement sind weiter zu standardisieren, was die Arbeit

WEITERE SCHRITTE UND ERSTE BEISPIELE

für das LVwA erleichtert, weil es heute auf historisch gewachsene Besonderheiten einzelner Behörden Rücksicht nehmen muss. Die Ablösung des IT-Fachverfahrens für das Personalmanagement (Integrierte Personalverwaltung – IPV) bietet dafür eine gute Gelegenheit. Für die anderen Aufgaben des LVwA (Fuhrpark für die personengebundenen Dienstwagen, verbliebene zentrale Beschaffung und zentrale Postverteilung) sollte eine neue Zuordnung geprüft werden, damit sich das LVwA auf die Personalverwaltung konzentrieren kann.

Die vier Organisationen, die Aufgaben der Personalverwaltung wahrnehmen (LVwA, Bln-Pol, SenBJS und SenJustVA), sollten nach dem Vorbild der Vergleichsringe der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGST) kooperieren. Ein regelmäßiges Benchmarking der für Personal verantwortlichen Senatsverwaltung soll die Arbeit der vier Dienstleister mit den zwölf Serviceeinheiten Personal bei den Bezirksämtern begleiten, ggf. ist die Bündelung der Personalverwaltungsaufgaben der Bezirksämter zu prüfen.

Die VAK ist als gemeinsame Bildungs- und Beratungseinrichtung der Berliner Verwaltung auf eine ordentliche Rechtsgrundlage zu stellen.

4.3 NEUER POLITIKFELDBEZOGENER KOSTENTRÄGERKATALOG (PRODUKTKATALOG)

Grundlage für den neuen Produktkatalog sind der Zuständigkeitskatalog zum AZG, ggf. besondere Zuständigkeitskataloge in Fachgesetzen und der Berliner Produktkatalog. Die Fortschreibung soll einvernehmlich zwischen Hauptverwaltung und Bezirksverwaltungen erfolgen. Die Träger öffentlicher Belange und Organisationen der Zivilgesellschaft können jetzt und auch später zu Stichtagen die aus der jeweiligen Sicht besonders kritischen Themen benennen. In einem Verfahren zur Klärung strittiger Zuständigkeiten oder Ressourcen erzielen der Rat der Bürgermeister*innen (RdB) und der Senat Einvernehmen. Wird innerhalb einer angemessenen Frist kein Einvernehmen erzielt, entscheidet das Berliner Abgeordnetenhaus auf Vorschlag des für Verwaltung zuständigen Ausschusses des Berliner Abgeordnetenhauses.

Beispielhaft erstellen wir zurzeit einen Aufgabenkatalog für das Politikfeld Gesundheit und Pflege.

Dazu werten wir die o. g. Kataloge bezogen auf das Politikfeld aus und ordnen die identifizierten Aufgaben den sieben Aufgabenarten (siehe Kapitel 3.1.2) zu:

> Produktbereich Gesundheit und Pflege (= Politikfeld)
> Produktgruppe 1 - n (= Arbeitspakete)
<ul style="list-style-type: none"> • Ministerielles Geschäftsfeld (MGF) der Senatsverwaltung (gesamtstädtische Steuerung)⁶ <ul style="list-style-type: none"> • Produkte 1 – n • Bezirkliche Steuerungsaufgaben⁷ <ul style="list-style-type: none"> • Produkte 1 – n Produkte auf Landesebene (staatliche Aufgaben) • Produkte 1 – n Produkte auf Landesebene (gemeindliche Aufgaben von gesamtstädtischer Bedeutung) • Produkte 1 – n Produkte auf Bezirksebene (übertragene staatliche Aufgaben) • Produkte 1 – n Produkte auf Bezirksebene (gemeindliche Aufgaben)

In einem nächsten Schritt markieren wir die Aufgaben, über deren Zuschnitt und/oder Zuordnung zu diskutieren wäre.

Diese Übersicht stellen wir für die Abstimmung und Fortschreibung zur Diskussion.

Der Katalog zum Gesetz über die Aufgaben der Berliner Verwaltung soll aus dem neu sortierten Produktkatalog und der Geschäftsverteilung abgeleitet werden.

6 MGF sind per Definition keine Produkte, weil sie kein konkretes Arbeitsergebnis beschreiben und für die Erfassung der ministeriellen Aufgaben extra eingeführt worden sind.

7 Für die Produkte der bezirklichen Steuerung muss eine entsprechende Regelung ebenso wie für die Budgetierung gefunden werden.

WEITERE SCHRITTE UND ERSTE BEISPIELE

4.4 ÄNDERUNGEN VON GESETZEN UND DER VERFASSUNG VON BERLIN

Einige der Vorschläge, zum Beispiel die neue Gliederung der Geschäftsverteilung des Senats und des Berliner Produktkatalogs oder der Abschluss von Ziel- und Projektvereinbarungen, können ohne gesetzliche Änderungen umgesetzt werden.

Andere Vorschläge, zum Beispiel die grundsätzliche Zuordnung der Aufgaben und die Stärkung der Bezirksämter, müssen in Gesetzen und ggf. der Verfassung von Berlin neu geregelt werden.

HERAUSGEBERIN

BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN LANDESVERBAND BERLIN

René Lutter (V.i.S.d.P.) | Kommandantenstraße 80 | 10117 Berlin
Tel.: +49 (0) 30 – 615005-0

info@gruene-berlin.de
www.gruene.berlin

Lektorat: Inez Mischitz, www.textkraut.com
Layout: Christoph Jöns, www.grafik-joens.de

www.gruene.berlin