

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

1. EINLEITUNG

Eine funktionierende, moderne Verwaltung ist eine zentrale Voraussetzung für die Realisierung sämtlicher politischer Ziele und Vorhaben und damit für eine zukunftsfähige Metropole. Die Berliner*innen haben zudem ein Anrecht auf eine Verwaltung, die serviceorientiert und zügig agiert, umfassende digitale Serviceangebote bereitstellt und möglichst niedrigschwellig zu erreichen ist.

Die aktuellen Strukturen und Prozesse der Berliner Landes- und Bezirksverwaltung führen jedoch nicht immer zu optimalen Ergebnissen. Auch das Ansehen und die Zufriedenheit mit der Berliner Verwaltung in der Bevölkerung können derzeit nicht zufriedenstellen. Die „Systemrelevanz“ der öffentlichen Verwaltung für die Zustimmung zur freiheitlich-demokratischen Grundordnung wurde vor diesem Hintergrund bisher nur unzureichend hervorgehoben. Eine schwache Verwaltung belastet die Legitimation staatlicher Institutionen und der Demokratie insgesamt. Außerdem verschärft dies soziale Ungleichheit, verringert die Kapazitäten zur Umsetzung politischer Programme und führt letztlich zu einer „schleichenden“ Privatisierung zentraler staatlicher Aufgaben.

Die SPD trägt seit Jahrzehnten politische Verantwortung für die Stadt und damit auch den Zustand ihrer Verwaltung. Wir können das Vertrauen der Bürger*innen nur wiedergewinnen, wenn es uns gelingt, ein überzeugendes Konzept zur Verwaltungsreform vorzulegen und tatsächlich durchzusetzen. Die Menschen müssen die Veränderungen spüren und benötigen keine weiteren, geduldigen Papiere.

Die Koalition aus CDU und SPD Berlin hat vor diesem Hintergrund in ihrem Koalitionsvertrag viele wichtige Maßnahmen verankert, um die Berliner Verwaltung weiter zu modernisieren und einen Prozess für die Reform der Berliner Verwaltung aufgesetzt. Als Regierungspartei muss es weiterhin unser Anspruch sein, neben dem tagespolitischen Wirken und der Erfüllung des Koalitionsvertrags Visionen und konkrete Konzepte zu entwickeln, wie die Berliner Verwaltung aus sozialdemokratischer Perspektive besser aufgestellt werden und vor dem Hintergrund verändernder Rahmenbedingungen (z. B. weniger zur Verfügung stehendes Verwaltungspersonal) ihre Aufgaben optimal wahrnehmen kann.

Die SPD Berlin bringt ihre Erfahrungen und Expertise im Bereich der öffentlichen Verwaltung ein. Diese sollten innerhalb der Taskforce „Modernisierung und Reform der Berliner Verwaltung“ (kurz: Taskforce Verwaltungsreform) zusammengeführt und konkrete Vorschläge erarbeitet werden, um die Berliner Verwaltung zielorientiert zu modernisieren.

Mit diesem Bericht legt die Taskforce Verwaltungsreform ihre Arbeitsergebnisse vor. Sie sollen, wie vom Landesvorstand der SPD Berlin avisiert, als zentrale Grundlage für das entsprechende Kapitel Verwaltungsreform des Wahlprogramms zur nächsten Abgeordnetenhauswahl dienen. Die bisherige Beschlusslage der SPD Berlin (insbesondere das Wahlprogramm der SPD Berlin zur Abgeordnetenhauswahl 2021 und der Landesparteitagsbeschluss 183/I/2019) erfährt damit eine Fortentwicklung.

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Auftrag, Mitglieder und Arbeitsweise

Die Taskforce „Modernisierung und Reform der Berliner Verwaltung“ (kurz* Taskforce Verwaltungsreform) wurde per Beschluss des Landesvorstandes der SPD Berlin vom 11.03.2024 eingesetzt. In der Taskforce sollte vorhandene Expertise im Bereich der Verwaltungspolitik innerhalb der SPD Berlin gebündelt werden, sowohl aus der Landes- und Bezirksverwaltung, von Fachpolitiker*innen aus dem Abgeordnetenhaus und den Bezirksverordnetenversammlungen sowie von beruflich und ehrenamtlich im Bereich Verwaltungsmodernisierung und -digitalisierung tätigen Genoss*innen. Sie fungierte damit als zentrale Plattform zur Koordinierung sämtlicher Akteur*innen innerhalb der SPD Berlin, die auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Bereichen an der Modernisierung und Digitalisierung der Berliner Verwaltung wirken.

Ziel der Taskforce war es dabei zum einen, mittel- und langfristige Maßnahmen und Konzepte zur Modernisierung und grundlegenden Reform der Berliner Verwaltung zu erarbeiten. Dabei hat der Landesvorstand vorgesehen, dass die Taskforce insbesondere die zentralen Herausforderungen wie etwa strukturelle Probleme des zweistufigen Verwaltungsaufbaus, der demografische Wandel des Verwaltungspersonals oder der digitale Wandel in den Fokus nimmt und hierzu nachhaltige Lösungsvorschläge erarbeitet. Unter anderem sollte zu den Themenfelder Verhältnis zwischen Land und Bezirken, Verwaltungsdigitalisierung, Berliner Verwaltung als attraktive Arbeitgeberin, Entbürokratisierung, Bürgernähe und öffentliches Haushaltswesen beraten werden.

Zum anderen hatte die Taskforce den Auftrag, den aktuell laufenden Reformprozesses der Berliner Regierungskoalition zu begleiten und flankierend SPD-Positionen hierzu zu entwickeln. Der Landesvorstand forderte die Taskforce dabei auch dazu auf, umfassende Reformvorschläge, welche eine Änderung der Verfassung von Berlin erfordern würden, mitzudenken und aktiv vorzuschlagen.

Mitglieder der Taskforce

Die Leitung der Taskforce haben Georg Heyn (Verwaltungswissenschaftler) und Sabine Smentek (Staatssekretärin a.D.) übernommen. Es wirkten unter anderem aktive und ehemalige Staatssekretär*innen, Mitglieder des Abgeordnetenhauses, ein Bezirksbürgermeister und mehrere Bezirksstadträt*innen, aktive und ehemalige Bezirksverordnete, Verwaltungsmitarbeiter*innen, Wissenschaftler, Public-Sector-Berater sowie Vertretungen aus diversen Parteigliederungen (u. a. FA Inneres und Recht, Forum Netzpolitik, ASJ, SGK, SPD-Frauen) mit:

Jana Bertels	Verwaltungswissenschaftlerin, Mitarbeiterin Berliner Verwaltung
Sandra Böhme	Vertreterin SPD-Frauen, Mitarbeiterin Berliner Verwaltung
Carola Brückner	Bezirksstadträtin Spandau, AG der Bezirksbürgermeister
Dennis Dorrhauer	Mitarbeiter Bezirksverwaltung Marzahn-Hellersdorf
Florian Dörstelmann	Vorsitzender FA III – Inneres und Recht, Mitglied des Abgeordneten- hauses

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Nicolas Drathschmidt	Wissensch. Mitarbeiter Public and Nonprofit Management an der Universität Potsdam
Severin Fischer	Staatssekretär, SPD-Koordination im Senat
Olemia Flores	Vertreterin SPD-Frauen, Mitarbeiterin Berliner Verwaltung
Ellen Haußdörfer	Staatssekretärin
Georg Heyn	Verwaltungswissenschaftler
Christian Hochgrebe	Staatssekretär
Oliver Igel	Bezirksbürgermeister Treptow-Köpenick
Willi Kaczorowski	Public-Sector-Berater a.D.
Ralf Kleindieck	Staatssekretär a.D.
Matthias Kollatz	Mitglied des Abgeordnetenhauses
Niklas Kossow	Beisitzer Forum Netzpolitik, beruflich tätig beim CityLAB Berlin
Jan Lehmann	Mitglied des Abgeordnetenhauses, Sprecher für Digitalisierung und Datenschutz, Recht, Verfassungsschutz
Gordon Lemm	Bezirksstadtrat Marzahn-Hellersdorf
Christian Oestmann	Vorsitzender ASJ, Abteilungsleiter Senatsverwaltung für Inneres und Sport
Leon Ottmüller	Berater Public Sector
Lars Rauchfuß	Mitglied des Abgeordnetenhauses, Sprecher für Bezirke und Produkthaushalt
Sascha Schug	Vorsitzender SGK Berlin
Alexander Sempf	Vorsitzender SPD-Fraktion CW, Sprecher AG der BVV-Fraktionsvorsitzenden
John Siegel	Professur für Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung an der HWR Berlin
Carmen Sinnokrot / Volkmar Stein	Vorsitzende Forum Netzpolitik Berlin
Sabine Smentek	Staatssekretärin a.D.
Katrin Stoye	Vertreterin SPD Frauen, Mitarbeiterin Berliner Verwaltung
Basanta Thapa	Mitarbeiter Nationalen E-Government Kompetenzzentrum (Fraunhofer FOKUS)
Rona Tietje	Stellvertretende Landesvorsitzende SPD Berlin, Bezirksstadträtin Pankow
Ursula Walker	ehemalige Bezirksverordnete, Mitarbeiterin Senatskanzlei Berlin

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Arbeitsweise der Taskforce

Die Taskforce Verwaltungsreform der SPD Berlin konstituierte sich am 09.04.2024 und legte zu Beginn ihre thematischen Arbeitsschwerpunkte fest. Zu diesen gehörten unter anderem:

- Verhältnis zwischen Land und Bezirken
- Verwaltungsdigitalisierung
- Attraktiver Arbeitgeber
- Entbürokratisierung + Bürgernähe
- Öffentliches Haushaltswesen (siehe separate AG Bezirksfinanzen)

Die Mitglieder der Taskforce kamen in der Regel einmal im Monat zu einer Sitzung mit einem thematischen Schwerpunkt zusammen. Zusätzlich wurde am 15.06.2024 eine Klausurtagung zum Verhältnis zwischen Land und Bezirken mit der zentralen Fragestellung “Was ist ein Berliner Bezirk?” durchgeführt.

Dabei wurden auch wissenschaftliche Impulse in die Diskussion einbezogen, unter anderem Input aus der Wissenschaft von Nicolas Drathschmidt (Doktorand am Lehrstuhl für Public and Non-Profit-Management der Universität Potsdam) zu den Themen “Von Hamburg lernen, heißt siegen lernen?” sowie “Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung” und von Prof. Dr. John Siegel (Professur für Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung an der HWR Berlin) zu den zehn Thesen für die Reform der Berliner Verwaltung des Instituts für Verwaltungsforschung und Verwaltungsinnovation an der HRW Berlin.

Zur aktiven **Begleitung des Reformprozesses der Berliner Regierungskoalition** erfolgte in jeder Taskforce-Sitzung ein Bericht aus Senat, Rat der Bürgermeister und Abgeordnetenhaus. Zudem stand die Leitung der Taskforce im regelmäßigen Austausch zu den SPD-Vertreter*innen in der politischen Spitzenrunde zum aktuellen Verwaltungsreformprozess. Darüber hinaus wurden durch die Leitung der Taskforce diverse informelle Gespräche mit Akteur*innen der Zivilgesellschaft und der anderen demokratischen Parteien geführt. Als “politische Leitplanken” für die sozialdemokratischen Mitglieder des Senats und des Abgeordnetenhauses im aktuellen Reformprozess legte die Taskforce dem Landesvorstand der SPD-Berlin ein Positionspapier **“Rote Eckpunkte zur Verwaltungsreform”** vor, das der Landesvorstand am 7. Oktober 2024 beschlossen hat. (Die Inhalte werden im Kapitel 4 dieses Berichtes dargestellt). Auf Basis dieses Beschlusses formulierte die Taskforce eine Stellungnahme für den von der Senatskanzlei im November 2024 vorgelegten Entwurf eines Landesorganisationsgesetzes, der von den Landesvorsitzenden der SPD Berlin an die Senatskanzlei übermittelt wurde.

Die Taskforce kam zudem in unterschiedlichen Formaten ihrem Auftrag nach, eine **parteiinterne Diskussion zur Verwaltungspolitik** anzustoßen und zu begleiten. Unter anderem erfolgten die Vorstellung der Arbeit der Taskforce und eine Diskussion der Roten Eckpunkte zur Verwaltungsreform in diversen Sitzungen von Gliederungen der SPD Berlin. Zudem veröffentlichte die Leitung der Taskforce einen Artikel in der SGK Info und führte eine Diskussion mit der Sozialdemokratischen Gemeinschaft für Kommunalpolitik in der Bundesrepublik Deutschland e.V. – Berlin. Im Rahmen des Zukunftsforums Berlin 2035 am 03.04.2025 wurde ein Thementisch “Funktionsstarke Verwaltung” organisiert und moderiert.

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

2. ZIELBILD FÜR DIE BERLINER VERWALTUNG

Nach Auffassung der Taskforce muss die Reform der Berliner Verwaltung auf ein übergreifendes Zielbild ausgerichtet sein, um tatsächliche Verbesserungen für die Menschen in dieser Stadt zu erreichen. Wir haben daher ein sozialdemokratisches Zielbild für die Berliner Verwaltung entworfen, an welchem sich aus unserer Sicht sämtliche Maßnahmen zur Modernisierung der Berliner Verwaltung orientieren sollten.

Wir bekennen uns darin klar zu einem starken und funktionierenden Staat, der allen Menschen in Berlin dient. Wir haben dabei vier übergreifende Zielrichtungen im Fokus: konsequente Bürger*innenzentrierung, Schutz der Demokratie, starke Institutionen für soziale Gerechtigkeit und Innovationsfähigkeit. Nicht zuletzt muss eine umfassende Verwaltungsreform auch historische, politische und kulturelle Besonderheiten der Stadt berücksichtigen.

Konsequente Bürger*innenzentrierung

Die Verwaltung im modernen demokratischen Rechtsstaat ist für die Bürger*innen da und nicht umgekehrt. Diese Form der Bürger*innenzentrierung ist in Deutschland immer noch nicht vollständig erreicht. Noch zu oft wird die Verwaltung als Selbstzweck oder sogar Vormund für Bürger*innen verstanden – das spiegelt sich zum Teil in unseren Gesetzen, unserer Verwaltungsorganisation und Verwaltungskultur wider.

Wir glauben an einen **kooperativen und partizipativen Staat**, der im Dialog und enger Zusammenarbeit mit seinen Bürger*innen und den gesellschaftlichen Akteur*innen Herausforderungen identifiziert, analysiert und aktiv angeht sowie notwendige Regulierungen erarbeitet und umsetzt. Bürger*innenbeteiligung ist für uns der zentrale Ausgangspunkt für sämtliche politische Entscheidungen und ist verpflichtend vorzusehen. Dabei braucht es – je nach Vorhabenart – unterschiedliche Instrumente, um externe Expertise und die Meinung der Betroffenen einzubeziehen. Von der Verwaltung muss Bürger*innenbeteiligung so organisiert werden, dass sie nicht als Hindernis, sondern als Qualitätsmerkmal von Entscheidungen begriffen wird. Sie darf nicht nur Partikularinteressen berücksichtigen.

Konsequente Bürger*innenzentrierung der Verwaltung heißt für uns auch, dass aus der Holschuld der Bürger*innen eine **Bringschuld der Verwaltung** wird. Die Verwaltung muss die Anliegen ihrer Bürger*innen mitdenken, idealerweise antizipieren und zielgerichtet entsprechende Angebote unterbreiten. Sie erbringt möglichst automatisierte Leistungen, orientiert an konkreten Lebenslagen. Wo immer es möglich ist, sollen nicht mehr die Bürger*innen Anträge stellen, Genehmigungen beantragen oder Erklärungen abgeben müssen. Die Verwaltung muss ihren Bürger*innen Vertrauen entgegen bringen und nicht mit bürokratischen Genehmigungsanforderungen einen möglichen Rechtsverstoß antizipieren. Wenn der Staat etwas von seinen Bürger*innen will, dann ist es die Aufgabe seiner Verwaltung, proaktiv auf sie zuzugehen, bereits in der Verwaltung vorhandene Daten zu nutzen und wenn möglich sogar eigenständig entsprechende Vorgänge einzuleiten – ohne zusätzliche Aufwände für die Bürger*innen. Dies entbindet Bürger*innen jedoch nicht, sich auch aktiv über eigene Rechte und Pflichten, die ihnen obliegen, zu informieren.

Praktisch hieße das beispielsweise:

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

- Wenn der Staat festlegt, dass Anwohnerparken gebührenpflichtig sein soll, dann ist es die Aufgabe seiner Verwaltung, den Anwohnenden leicht zugängliche digitale Angebote zu machen und die Ausstellung oder Verlängerung eines Parkausweises anzubieten.
- Wenn der Staat festlegt, dass Ausweisdokumenten nach einer bestimmten Zeit ihre Gültigkeit verlieren, dann muss er und nicht die Bürger*innen die Verlängerung eigenständig anstoßen.
- Wenn der Staat festlegt, dass ein bestimmtes Vorhaben genehmigungspflichtig ist, dann muss seine Verwaltung innerhalb einer bestimmten Frist über die Genehmigung entscheiden oder sie gilt nach Ablauf der Frist als erteilt (Genehmigungsfiktion).
- Wenn bestimmte Vorhaben gesetzlichen Anforderungen entsprechen, dann genügt in der Regel eine Mitteilung an die Behörde anstelle einer Genehmigung.
- Ebenso ist es Aufgabe des Staates, der zurecht Steuern erhebt, um das Gemeinwesen zu finanzieren, die Steuererklärung so einfach wie möglich auszugestalten und durch seine Steuerverwaltung die individuellen Steuererklärungen mit den Informationen vorzufüllen, die den diversen staatlichen Stellen bereits bekannt sind.

Zu einer Bringschuld der Verwaltung gehört auch, dass **Transparenz über staatliches Handeln** gewährleistet wird. Bürger*innen haben ein Anrecht, regelmäßig und proaktiv über zentrale Vorhaben informiert zu werden und Informationen zu wichtigen Vorgängen in Politik und Verwaltung einfach und digital einzusehen.

Schutz der Demokratie

Die **Verwaltung ist zentraler Kontaktpunkt zwischen Staat und Bürger*innen**. Lange Verfahrenslaufzeiten, unzureichende Kommunikation, defizitäres Management öffentlicher Projekte sowie fehlende digitale Serviceangebote der Verwaltung sind nur einige Beispiele, die direkte Auswirkungen auf das Bild vom Staat haben können. Je schlechter die Leistungserbringung der Verwaltung funktioniert, desto geringer ist das Vertrauen der Bevölkerung in den Rechtsstaat und seine Institutionen insgesamt.

Als „**Arbeitsmuskel der Demokratie**“ entscheidet die Leistung und die Außenwirkung der Verwaltung ganz wesentlich darüber, ob unsere Demokratie auch Akzeptanz und Legitimation bei den Bürger*innen genießt. In einem demokratischen Rechtsstaat ist das von zentraler Bedeutung. Eine **funktionierende Verwaltung**, welche gegenüber ihren Bürger*innen zufriedenstellende Services erbringt und durch ihr Handeln gesellschaftlichen Mehrwert erzeugt, ist **Grundvoraussetzung für die Zustimmung zu unseren staatlichen demokratischen Strukturen**. Verwaltungspolitik muss daher immer auch diese Konsequenz von Verwaltungshandeln im Blick behalten.

Rechtsstaatlichkeit bedeutet jedoch auch: Was die Legislative beschließt und auch umgesetzt werden kann, muss durch die Verwaltung umgesetzt werden. Das beinhaltet sowohl die konsequente Durchsetzung von aufgestellten Regeln als auch die ordnungsgemäße Realisierung aller Angebote, die der Staat versprochen hat. **Bürger*innen müssen wissen, was sie von ihrer Verwaltung erwarten dürfen**. Hieran muss sich der Staat und seine Verwaltung messen lassen.

Starke Institutionen für soziale Gerechtigkeit

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Starke und leistungsfähige staatliche Institutionen sind unverzichtbar für eine umfassende öffentliche Daseinsvorsorge. Eine funktionierende Verwaltung gewährleistet, dass eine **intakte und bedürfnisorientierte öffentliche Infrastruktur** in den Bereichen Bildung, Gesundheit, soziale und innere Sicherheit, Kultur, Verkehrsinfrastruktur etc. flächendeckend und unabhängig von individuellen Voraussetzungen verfügbar ist.

Gerade aus sozialer Perspektive ist dies entscheidend: Umfassende staatliche Angebote **wirken Ungleichheiten in der Gesellschaft aktiv entgegen**, indem sie allen Menschen – unabhängig von Herkunft, Einkommen oder sozialem Status – den Zugang zu essentiellen Leistungen ermöglichen. Besonders die Schwächeren in unserer Gesellschaft profitieren davon, da sie in einer Marktwirtschaft ohne staatlichen sozialen Ausgleich häufig benachteiligt oder ausgeschlossen wären. Eine starke Verwaltung ist daher nicht nur Garant für Effizienz und Verlässlichkeit, sondern auch ein **Instrument gelebter sozialer Gerechtigkeit**. Das ist für das Zusammenleben in unserer Stadt und den Alltag der Berliner*innen unerlässlich.

Innovationsfähigkeit

Die öffentliche Verwaltung steht vor **großen Veränderungen**. Der demografische Wandel betrifft nicht nur die Gesellschaft insgesamt, sondern auch die Verwaltung direkt. In den nächsten Jahren werden mehr Verwaltungsbeschäftigte in den Ruhestand gehen als realistisch nachbesetzt werden können. Ebenso zwingen technologische Disruptionen (z. B. die Entwicklung im Bereich der Künstlichen Intelligenz) die Verwaltung, neu zu denken und Schritt mit den Entwicklungen in Gesellschaft und Privatwirtschaft zu halten. Gleichzeitig müssen schnelle und agile Antworten auf die großen Herausforderungen unserer Zeit gefunden werden – wie etwa der Klimawandel, zunehmende geopolitische Instabilität und internationale Konflikte sowie steigende soziale Ungleichheit und wirtschaftlicher Wettbewerbsdruck. Dabei können der Staat und seine Verwaltung häufig die Veränderungen und ihre Ursachen nur begrenzt beeinflussen, sie dürfen jedoch den **Anspruch der aktiven Gestaltung der Auswirkungen dieser Veränderungen** nicht aufgeben.

Um zukunftsfähig zu sein, muss die Verwaltung **neue Instrumente und Arbeitsweisen** erlernen und diese in neu aufgesetzte Abläufe, Prozesse und Strukturen integrieren. Sie muss zudem eine **neue Kultur der Innovation und Wirksamkeit** entwickeln, die Innovationen und Expertise von außen als Chance erkennt, einbezieht und multidisziplinäre Zusammenarbeit zulässt. Wesentlich dabei ist, dass sich die Verwaltung ihre **Resilienz** stärkt und sich zu einer **lernfähigen Organisation** entwickelt.

Damit Verwaltung leistungsfähig bleibt bzw. wird, muss es grundlegende Veränderungen in den Bereichen **Personal, Kultur, Organisation und Technik** geben. Dies bedeutet einerseits, die Beschäftigten im öffentlichen Dienst zu befähigen, unter veränderten Voraussetzungen und in neuen Konstellationen zu arbeiten. Andererseits müssen die Strukturen und technischen Voraussetzungen überprüft und modernisiert werden, um auch zukünftig effektives und wirkungsorientiertes Verwaltungshandeln zu ermöglichen.

Die Innovationsfähigkeit der Verwaltung wird letztendlich ausschlaggebend dafür sein, dass der Staat mit den allgemeinen gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen Schritt halten und damit seine Rolle und sein Ansehen gegenüber den Bürger*innen behaupten kann.

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Berlin ist besonders

Ist Berlin – Land, Stadtstaat oder Kommune? Berliner*innen definieren sich zwar häufig über „ihren Kiez“ – welche Behörde auf welcher Ebene wofür zuständig ist, ist ihnen aber egal und zumeist nicht bekannt – und das mit Recht. Seit dem Groß-Berlin-Gesetz von 1920 ist das **Verhältnis von Land und Bezirken nie eindeutig geklärt** worden. Die Teilung und schließlich die Wiedervereinigung Berlins haben die Verwaltungsstruktur und die finanzielle Lage Berlins ebenfalls merklich geprägt.

Diese besonderen historischen, politischen und kulturellen Prägungen Berlins und die hierdurch entstandenen komplexen Entscheidungs- und Verwaltungsprozesse zwischen Land und Bezirken dürfen jedoch nicht länger als entschuldigende Erklärung für die Defizite der Berliner Verwaltung dienen. **Die Berliner*innen haben ein Anrecht auf eine Verwaltung, die auf allen Ebenen und in allen Bereichen funktioniert.**

Deshalb muss eine **überfällige Verwaltungsreform** in Berlin moderne Antworten geben auf grundlegende Fragen der **Zentralisierung bzw. Dezentralisierung von Aufgaben**, der **Verwaltungssteuerung**, der **Finanzierung aller Politikfelder**, des **Personalmanagements** und der **Verwaltungskultur** sowie auch der **technischen Ausstattung der Verwaltung**. Die Übernahme von Verantwortung muss dabei zentraler Imperativ sein.

Die oben definierten sozialdemokratischen Anforderungen an eine moderne, zukunfts- und leistungsfähige öffentliche Verwaltung sind wesentliche Maßstäbe für diese Verwaltungsreform. Die Zeit drängt – die notwendigen politischen Entscheidungen müssen jetzt getroffen werden!

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

3. EINE EHRLICHE UND SELBSTKRITISCHE PROBLEMANALYSE

Die folgende Problemanalyse stellt den Stand aus dem Mai 2024 dar. Ein erheblicher Teil der aufgeworfenen Schwachstellen wird durch die vom Senat beschlossenen Reformmaßnahmen aufgenommen – jedoch nicht vollständig. Bis zur Umsetzung der jetzt im parlamentarischen Verfahren zu findenden Reformelemente wird Zeit vergehen, bis die Reformen greifen und zu dem notwendigen Kulturwandel der Berliner Verwaltung beitragen.

Die teils zugespitzten Formulierungen sind keine Be- oder gar Verurteilung handelnder Personen. Die Mitarbeitenden der Berliner Verwaltung leisten Tag für Tag auch unter schwierigen Bedingungen sehr viel, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu sichern. Die Berliner SPD wertschätzt die Arbeit der Mitarbeitenden, die häufig selbst unter strukturellen Problemen der Berliner Verwaltung, fehlenden politischen Vorgaben und begrenzten Ressourcen leiden. Die Kritik an der Berliner Verwaltung ist häufig zu pauschal und verkennt, dass es auch in Berlin viele gute Beispiele moderner und bürger*innenorientierter Verwaltung gibt. Die nachfolgenden Feststellungen stellen vielmehr eine Kritik des heutigen Politik- und Verwaltungssystems dar, in dem sich das beschriebene Verhalten der Akteur*innen als funktional und rational im Einzelnen, aber für die Gesamtstadt dysfunktional auswirkt. Die Taskforce hielt die schonungslose Analyse für einen wesentlichen Teil der konzeptionellen Arbeit und dokumentiert ihn deshalb hier genau so.

Berlin ist eine vielfältige Stadt mit großen Unterschieden, die die Menschen kennen und mit denen sie leben. Sie wollen aber dennoch, dass sich die Verwaltung überall in guter Qualität um ihre Angelegenheiten kümmert. Die Qualität und Ausführung der Verwaltungsservices sind in Berlin sehr unterschiedlich und teilweise inakzeptabel.

Berlin hat als Hauptstadt eine Vorbildfunktion und unterscheidet sich gleichzeitig aufgrund der historisch gewachsenen Verwaltungsstrukturen von anderen Stadtstaaten und Ländern der Bundesrepublik Deutschland. Staatliche und gemeindliche Aufgaben werden seit dem Gesetz zu Groß Berlin im Jahr 1920 nicht getrennt. Die Zweiteilung der Verwaltungsebenen von Haupt- und Bezirksverwaltung zeichnet nur „virtuell“ eine kommunale und eine staatliche Ebene ab, die in der Praxis weder funktionell noch als Identität besteht. Die Verantwortlichkeiten sind nicht klar abgegrenzt und identifizierbar.

Es fehlt bisher eine einheitliche, nach Politik- und Querschnittsfeldern geordnete Organisationsstruktur und ein gemeinsames Verständnis, dass Aufgabe, Verantwortung und Ressourcen stets zusammengehören. Die Dysfunktionalität wird durch die Vielzahl politischer Akteure und ihrem politischen Selbstverständnis auf allen Verwaltungsebenen verschärft.

Die daraus entstehenden Verwaltungsprozesse und -verfahren bieten ihnen vielfältige Möglichkeiten für die Durchsetzung von Partikularinteressen und Verschleppen von politischen Entscheidungen. Hinzu kommen mangelndes Führungs- und Steuerungsverhalten, eine mangelnde Fehlerkultur in der Verwaltung, ein Hang zu Perfektionismus und mangelnde Innovationsfähigkeit und Professionalität. Die Digitalisierung der Verwaltung schreitet nur langsam voran, auch weil zu viele politische Akteure am Werk sind, politische

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Stakeholder in der Stadt andere Interessen haben und politische Prioritäten nicht gesetzt oder nicht mit finanziellen und personellen Ressourcen unterlegt werden.

Berlin gelingt es häufig nicht, die Vorteile eines Stadtstaates zu nutzen und die Nachteile zu vermeiden. Stattdessen verheddern sich Politik und Verwaltung in widersprüchlichem Verhalten und erratischem Handeln.

Analyse dysfunktionaler Verwaltungsstrukturen

Die Gründe für die Dysfunktionalität der Verwaltung sind vielfältig und mitunter seit Jahren gewachsen. Sie sind in den Gesetzen zu finden, die dem Handeln von Politik und Verwaltung zugrunde liegen, aber ebenso in der Kultur, die dieses Handeln seit langer Zeit prägt und schließlich in der dysfunktionalen Finanzierung der öffentlichen Aufgaben.

Die Gesetze, die Kultur ihrer Anwendung und die finanziellen Grundlagen der Aufgabenerfüllung haben keine klare strategische Ausrichtung. Die Politik will oft notwendige Festlegungen vermeiden und Konflikten aus dem Weg gehen, die Verwaltung will keine Verantwortung übernehmen und möglichst wenig Vorgaben haben. Beides führt zu dem Bild, das die Bürger*innen, die Wirtschaft und die Zivilgesellschaft häufig haben: Eine Stadt, die nicht funktioniert, die nicht hilft, deren Entscheidungen nicht kalkulierbar sind – Politik und Verwaltung, auf die man sich nicht verlassen kann.

Die letzte große Bezirksreform mit einer Zusammenlegung von Bezirken ist mit einer (vermeintlichen) Stärkung der Bezirke, die nicht im gesamtstädtischen Interesse gewesen ist, politisch „erkauft“ worden. Mit der Folge, dass die erhofften Vorteile der Reform nicht eingetreten sind. Die Abschaffung der Fachaufsicht war sowohl für die Haupt- als auch für die Bezirksverwaltung fatal. Die Hauptverwaltung konnte und wollte das Verwaltungshandeln nicht mehr einheitlich steuern, den Bezirken fehlten neben der Orientierung häufig die personellen und sachlichen Ressourcen, um immer weitere und komplexere Aufgaben wahrnehmen zu können. Die negativen Auswirkungen dieser Entscheidung haben sich im Laufe der Zeit sogar noch verschärft: Der verfassungsrechtliche Auftrag, eine gesamtstädtische Steuerung durch den Senat zu gewährleisten, erodiert im Berliner Verwaltungs-Ping-Pong: Der Senat verweist auf die Zuständigkeit der Bezirke, die Bezirke auf die Verantwortung des Senats, ohne ausreichende Ressourcen nicht handeln zu können.

Leidtragende sind die Bürger*innen, deren berechnete Anliegen auf der Strecke bleiben.

Es gibt kaum gesetzliche Strukturen, mit denen gesamtstädtische Aufgaben gemeinsam gut erledigt werden können. Dies zeigt sich gerade in Krisenzeiten deutlich, in denen ein ebenenübergreifendes Zusammenwirken unabdingbar ist (Corona-Krise, Flüchtlingsunterbringung etc.). Eine wirkungsvolle gesamtstädtische Steuerung gibt es nicht.

Für eine bessere und effektive Zusammenarbeit im Mehrebenensystem fehlt es an den richtigen Steuerungs-, Eskalations- und Streitschlichtungsverfahren. Das Instrument der Zielvereinbarungen wird unzureichend genutzt. Der Rat der Bürgermeister könnte in der Theorie ein Steuerungsgremium darstellen, in der Praxis ist er jedoch zu einem politisch überladenen, bloßen Informations- und Oppositionsgremium

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

degeneriert, ohne dass in ihm gemeinsame Lösungen gefunden werden. Analog ist das zentrale Gremium der Digitalisierung, der IKT-Lenkungsrat aktuell de facto eingestellt.

Es besteht keine konsistente Aufgabenteilung zwischen Land und Bezirken, die sich daran ausrichtet, was besser auf der Lokalen und was auf der Landesebene erledigt werden soll. Der Aufgabenkatalog im Allgemeinen Zuständigkeitsgesetz (AZG), der Zuständigkeitskatalog Ordnungsaufgaben, die einzelnen Fachgesetze, die Geschäftsverteilung des Senats und die Produktkataloge der Berliner Verwaltung sind nicht aufeinander abgestimmt. Die öffentlichen Aufgaben sind nicht zu sinnvollen Politik- und Querschnittsfeldern zusammengefasst.

Ein gemeinsames, einheitliches Verständnis der Aufgabenerledigung gibt es kaum. Zielvereinbarungen darüber, in welcher Qualität „Verwaltung“ geleistet wird, wie diese finanziert und monitort werden, gibt es ebenfalls kaum. Die Aufsicht über die Bezirke folgt keinem gemeinsamen strategischen Ansatz für eine gesamtstädtische Steuerung, sondern folgt politischen Opportunitäten und dem jeweiligen Einzelfall. Die Bezirksaufsicht der Innenverwaltung ist zudem zu schwach, da sie nur ein Informationsrecht hat, im Übrigen der Senat nur bei rechtswidrigem Handeln eingreifen kann und die Frage damit politisch wird. Die Steuerung durch Verwaltungsvorschriften ist häufig zu schwerfällig und wird nur noch begrenzt ausgeübt. Das Eingriffsrecht wegen der Beeinträchtigung dringender Gesamtinteressen Berlins wird kaum genutzt, auch weil den Senatsverwaltungen die Kenntnisse und Ressourcen fehlen, Aufgaben der Bezirke im Zweifel hochzuziehen und selbst wahrzunehmen.

Es fehlt auch an den notwendigen regulatorischen Mechanismen, die Konflikte bei der Aufgabenerledigung schnell lösen können. Es gibt kein schnelles und effektives Schlichtungsverfahren, mit denen Konflikte zwischen Senat und Bezirken gelöst werden können.

Der öffentliche Streit um das Schneller-Bauen-Gesetz und die Frage, ob die Bezirke oder das Land den Wohnungsbau besser hinkriegt oder das Hin- und Herschieben von Verantwortung bei der Umsetzung des Cannabis-Gesetzes sind Schulbeispiele dafür, warum es in Berlin nicht funktioniert. Was bleibt, ist der Eindruck bei den Menschen: „Die interessieren sich nicht für uns und unsere Sorgen, die beschäftigen sich nur mit sich selbst.“

Auch dort, wo es klare gesetzliche Regeln für die Zusammenarbeit der Verwaltungen gibt, werden diese mitunter nicht eingehalten. § 3 Abs. 4 Satz 2 und 3 AZG macht hierfür an sich eine klare und einfache Vorgabe:

„Sind mehrere Verwaltungsstellen zuständig, so wirken sie zügig und erfolgsgerichtet zusammen. Die federführende Verwaltungsstelle holt die Mitentscheidungen der anderen regelmäßig in einem Zuge ein, also in gemeinsamem Gespräch und nicht schriftlich nacheinander.“

In der Verwaltungswirklichkeit ist mitunter das Gegenteil der Fall. Es werden über Jahre nur Stellungnahmen ausgetauscht, aber keine Entscheidungen getroffen. Die politische Eskalation in den Senat verpufft, weil sich bereits die Ebene der Staatssekretärskonferenz nicht mit dem Verwaltungsvollzug beschäftigen kann und soll, die sog. Arbeitsebene das Ping-Pong über weitere Jahre spielen kann.

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Die Politik ist dabei kein gutes Vorbild für die Verwaltung: Wenn es politisch sinnvoll oder notwendig erscheint, dann hält man sich nicht an die eigenen Zuständigkeiten. Mit anderen Worten: Die Landesebene mischt sich zu oft in die Angelegenheiten der Bezirke ein und umgekehrt. Ein Beispiel: Stellen wir uns vor, der Görlitzer Park wäre nicht in Berlin, sondern in Dortmund. Sicherlich würden der*die Landesinnenminister*in oder sogar der*die Ministerpräsident*in seine*ihre Meinung kundtun und die Kommunalaufsicht würde ein aufklärerisches Gespräch führen, aber dass die Stadt Dortmund für die Sicherheit ihre Parks selbst verantwortlich ist, daran besteht kein Zweifel. Berlin ist insoweit als Stadtstaat in einem Dilemma, da man eben auch als Senat für die örtlichen Angelegenheiten verantwortlich ist. Läge der Görlitzer Park in Hamburg, wäre längst eine fachliche Weisung ergangen und umgesetzt. Das funktioniert in Berlin nicht, es wird sogar gegen den Senat geklagt, weil man anderer politischer Auffassung ist.

Die Finanzierung öffentlicher Aufgaben in Berlin berücksichtigt nicht den Umstand, dass die meisten Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger sowie die Wirtschaft von den Bezirken erbracht werden.

Für das, was in den Flächenländern durch das Konnexitätsprinzip in der Regel gewährleistet wird, nämlich dass jeder neuen Aufgabe auch die benötigten finanziellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, fehlt in Berlin als Stadtstaat ein entsprechender Mechanismus. Die Bezirke sind keine Kommunen und verfügen über keine eigenen Einnahmen. Zwar besteht auch in den Ländern häufig Streit über die Frage der Konnexität zwischen den Ministerien und den Kommunen, die Regelungen des § 5 AZG, der eine klare Zuordnung von neuen durch Bundesgesetz zugewiesenen Aufgaben vornimmt, wird in der Praxis unter Hinweis auf fehlende Ressourcen häufig ignoriert. Die Folge ist ewiger Streit zwischen Senat und Bezirken ums Geld.

Die Stärkung der Bezirke und gleichzeitige Stärkung der gesamtstädtischen Steuerung kann nur gelingen, wenn die Verantwortungsbereiche klar und eindeutig gesetzlich bestimmt werden und die entsprechenden Ressourcen dafür bereitgestellt werden. Eine gesamtstädtische Steuerung des Senats ist nur möglich, wenn er auch Durchgriffsrechte erhält. Ohne eine Stärkung der Verantwortlichkeit und der Aufsichtsrechte der fachlich zuständigen Senatsverwaltungen ist dies kaum denkbar.

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Herausforderungen für eine zukunftsfähige Verwaltung

In den nächsten Jahren werden gut ein Drittel aller Beschäftigten der Berliner Verwaltung in den Ruhestand treten – gleichzeitig sind die Abgänge der unter 42-Jährigen aktuell so hoch, wie die Abgänge der Pensionär*innen. Dieser Generationswechsel und der Fachkräftemangel werden, neben den knapper werdenden finanziellen Möglichkeiten, die größte Herausforderung für die Berliner Verwaltung. Neben einer deutlichen Ausweitung der digitalen Verwaltung müssen die Verwaltungsprozesse und -verfahren deutlich verschlankt werden. Es braucht weniger politische Akteure, die ihre Politikfelder bespielen, sondern mehr professionelle Verwaltung, die die Bürgerdienste tatsächlich erbringt. Diese Kernherausforderung wird im Rahmen der Personalentwicklung aktuell unzureichend adressiert. Einerseits werden die Beschäftigten der Berlin Verwaltung, auch wenn sie intrinsisch motiviert sind, nicht strukturiert auf (Leitungs-)Aufgaben vorbereitet. Die Weiterbildungsangebote der VAK reichen aktuell nicht aus, um ein modernes Führungsverständnis zu vermitteln und zukünftige Führungskräfte auf Ihre neuen Aufgaben vorzubereiten. Andererseits finden kaum strukturierte Befähigungen für neue Aufgabenbereiche innerhalb einer Rolle statt. Es gibt keine hinreichend institutionalisierte Weiterbildung in den Bereichen Projektmanagement, Selbststeuerung und Aufgabenwahrnehmung, die es motivierten Mitarbeitenden ermöglichen, sich niedrigschwellig auf neue Aufgaben vorzubereiten.

Zusätzlich gibt es keine einheitliche Bewertung von Stellen zwischen Häusern sowie dem Land und den Bezirken. Die gleiche Stelle wird unterschiedlich bewertet und die einzelnen Akteure der Berliner Verwaltung nehmen einander die Fachkräfte weg. Damit wird die Berliner Verwaltung zukünftig weniger Personal haben, das sie zugleich nicht systematisch befähigt die sich verstärkenden Herausforderungen anzugehen.

Notwendigkeit politischer Entscheidungen

Es fehlen bislang politische Entscheidungen der Stakeholder*innen in der Berliner Politik, wohin die Berliner Verwaltung steuern soll. Dazu bedarf es klarer politischer Priorisierungen und die Kraft, Entscheidungen auch unter Einsatz von politischem Kapital und ausreichend personellen Ressourcen durchzusetzen. Ohne eine grundlegende Reform, auch der Verfassung von Berlin, deren Umsetzung dauerhaft von höchster politischer Ebene vorangetrieben wird, wird es nicht gelingen. Angesichts der Herausforderungen der Verwaltung ist das vielleicht die letzte Chance, das Vertrauen zurückzugewinnen, dass die Berliner Verwaltung besser funktioniert.

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

4. DIE “ROTEN ECKPUNKTE ZUR VERWALTUNGSREFORM”

Vor dem Hintergrund des dargestellten Zielbildes und der Problemanalyse war die Taskforce der Auffassung, dass es für den aktuellen Reformprozess der Koalitionsregierung schnell einer sozialdemokratischen Positionierung bedurfte, die als “Leitplanken” für die sozialdemokratischen Akteur*innen im Reformprozess diene und dient.

Die Beschlussfassung des Landesvorstands am 7. Oktober 2024 erfolgte in dem Bewusstsein, dass die SPD als Teil der Landesregierung innerhalb der Koalition agieren und gleichzeitig als Partei eine in die Zukunft gerichtete Positionierung vornehmen musste, wenn sie in der Öffentlichkeit nicht als “Bremserin” im aktuellen Reformprozess dargestellt werden wollte. Gleichzeitig konnte aufgrund der zeitlichen Planung des Reformvorhabens der Landesregierung leider zunächst keine ausreichende innerparteiliche Debatte organisiert werden. Diese erfolgte sukzessive ab Herbst 2024, sodass die nachfolgenden Positionierungen verifiziert und – wo geboten – weiterentwickelt werden konnten.

Der Beschluss des Landesvorstandes nimmt den zum damaligen Zeitpunkt aktuellen Reformprozess als Ausgangspunkt, kommentiert ihn und setzt sozialdemokratische Eckpunkte.

Anmerkung: Im Folgenden wird zum einen der Beschluss des Landesvorstandes vom 7. Oktober 2024 (in roter Schrift und als Kasten) dargestellt und mit den (Zwischen-)Ergebnissen der danach erfolgten innerparteilichen Debatte und des Reformvorhabens des Senats ergänzt und kommentiert.

1. Verwaltungsreform ist kein Selbstzweck. Nur ein starker und funktionierender Staat, der allen Menschen in Berlin dient, kann soziale Politik umsetzen! ¹

Die Berliner Bürger*innen sowie Unternehmen erwarten zu Recht, dass die öffentliche Verwaltung funktioniert. Dienstleistungen müssen zügig, rechtssicher und verständlich erbracht werden. Der Rechtsstaat muss dafür sorgen, dass die geltenden Regeln eingehalten und durchgesetzt werden. Eine starke, moderne und intakte öffentliche und soziale Infrastruktur ist Grundlage für die soziale Sicherheit und den Zusammenhalt in unserer Stadt und hilft vor allem den Schwächeren in unserer Gesellschaft. Eine funktionierende Verwaltung leistet einen wesentlichen Beitrag für die Demokratie.

Die SPD trägt seit Jahrzehnten politische Verantwortung für die Stadt und damit auch den Zustand ihrer Verwaltung. Wir können das Vertrauen der Bürger*innen nur wiedergewinnen, wenn es uns gelingt, ein überzeugendes Konzept zur Verwaltungsreform vorzulegen und tatsächlich durchzusetzen. Die Menschen müssen die Veränderungen spüren und benötigen keine weiteren, geduldigen Papiere.

¹ Aus dem Beschluss des Landesvorstandes „Rote Eckpunkte zur Verwaltungsreform“ vom 7. Oktober 2024

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Notwendig sind parteiübergreifend getragene politische Entscheidungen, wohin die Berliner Verwaltung steuern soll. Dazu bedarf es mutiger Visionen, klarer politischer Priorisierungen und Kraft, Entscheidungen letztendlich auch konsequent umzusetzen. Ohne eine grundlegende Reform – auch der Verfassung von Berlin, die von höchster politischer Ebene vorangetrieben wird, wird dies nicht gelingen.

Die SPD Berlin begrüßt ausdrücklich den laufenden, ergebnisorientierten Diskussionsprozess des Senats. Es ist richtig, Politik sowie verwaltungsinterne und -externe Akteure an einen Tisch zu holen, um die besten Lösungen und die größtmögliche Akzeptanz für eine umfassende Reform zu erreichen.

Die folgenden Positionen der Berliner SPD verstehen sich als konstruktiver Beitrag zu dieser Debatte im Sinne einer Paketlösung.

Ergänzender Bericht der Taskforce:

- In der parteiinternen Debatte wurde die Auffassung der Taskforce, die SPD müsse JETZT zeigen, dass sie es mit der Verwaltungsreform ernst meint, sehr unterstützt- Insbesondere die Relevanz der klaren zukunftsgerichteten Positionierung für künftige Wahlen wurde unterstützt.
- Die Taskforce empfiehlt, bei der Aufstellung des Wahlprogramms das Thema Verwaltungspolitik, trotz der jetzt absehbaren Reformergebnisse, weiterhin an prominenter Stelle aufzunehmen.
- Um eine Reform der Berliner Verwaltung zu realisieren, die für alle Berliner*innen spürbar wird, müssen nach dem ersten Reformschritt (neues Landesorganisationsgesetz) weitere Reformschritte folgen, die vor allem auch die Strukturen und Prozesse der Landes- und Bezirksverwaltung in den Blick nehmen.

2. Wir wollen die Übernahme von Verantwortung auf allen Ebenen der Verwaltung stärken. Dazu müssen Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen eindeutig geklärt und Verwaltungsprozesse optimiert werden.²

Unklare Verantwortlichkeiten in der Berliner Verwaltung führen zu komplexen und langwierigen Abstimmungsprozessen. Verschleppungsstrategien verschlingen Zeit und Ressourcen und sind, wie auch gegenseitige Schuldzuweisungen, viel zu oft erfolgreich. Notwendige **Kooperationen und die Verantwortungsübernahme** für das eigene Handeln – egal auf welcher Verwaltungsebene – werden dadurch nicht gefördert. Dies müssen wir ändern!

- Wir begrüßen die Erarbeitung eines **Landesorganisationsgesetzes**, in dem **Zuständigkeitsfragen und Steuerungsinstrumente** geregelt werden. Eine Aufgabenerhebung und -bündelung in Politik- und Querschnittsfelder, Handlungsfelder sowie Leitungs- und Durchführungsaufgaben ist sinnvoll. Für jede Aufgabe der Berliner Verwaltung muss klar und transparent sein, ob Senat, Landesämter oder Bezirke

² Aus dem Beschluss des Landesvorstandes „Rote Eckpunkte zur Verwaltungsreform“ vom 7. Oktober 2024

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

zuständig sind. Doppelzuständigkeiten sind zu vermeiden. Die Zuständigkeit für politische Entscheidungen und ihren Verwaltungsvollzug sollen grundsätzlich zusammenfallen. Zur Klärung von Zuständigkeitsfragen unterstützt die SPD den Vorschlag einer Art „Einigungsstelle“. Das Letztentscheidungsrecht des Senats bleibt davon jedoch unberührt.

- Senatsverwaltungen müssen sich zukünftig auf ministerielle Aufgaben fokussieren und im Rahmen einer ganzheitlichen **Politikfeldverantwortung** politische Beschlüsse und Vorhaben in Verwaltungshandeln überführen und steuern. Durchführungsaufgaben sollen in der Regel in nachgeordneten Behörden (z. B. Landesämtern) oder in den Bezirken übernommen werden.
- Berlin ist vielfältig. Nicht für alle Handlungsfelder der öffentlichen Verwaltung gibt es Standardlösungen für alle Ortsteile und Kieze. Diese Handlungsfelder sollten daher als **rein bezirkliche Aufgaben** festgelegt und abschließend von den Bezirken verantwortet werden – ohne Einmischung von Senat und Abgeordnetenhaus. Dies beinhaltet auch die **Zuweisung freier Budgets** für die Bezirke, welche eigenständig verwaltet werden. Es muss im weiteren Reformprozess diskutiert und festgelegt werden, für welche Handlungsfelder zukünftig Bezirkspolitik und -verwaltung die Letztverantwortung besitzen sollen.
- Neben der Klärung von Zuständigkeiten ist auch eine unbürokratische **Prozessoptimierung und -standardisierung** notwendig. Hierbei müssen die Potentiale der Digitalisierung endlich systematisch genutzt werden, um Prozesse zu vereinfachen und zu standardisieren, damit möglichst viele parallele Arbeitsschritte gleichzeitig stattfinden können. Ziel muss es sein, dass alle Beteiligten ihre Kompetenzen im Prozess kennen und tatsächlich wahrnehmen. Die Anzahl beteiligter Verwaltungseinheiten soll nach Möglichkeit reduziert werden, um das Verwaltungspersonal zu entlasten und schnellere Verfahren für Bürger*innen sowie Unternehmen zu erreichen. Wir begrüßen in diesem Zuge, dass der Senat plant, eine umfassende Aufgabenkritik vorzunehmen und diese auch als dauerhafte Maßnahme im Sinne eines Qualitätsmanagements fortführen will.

3. Berliner*innen müssen wissen, was sie von der Berliner Verwaltung erwarten können. Eine gesamtstädtische Steuerung, die verlässliche Standards setzt, ist daher unerlässlich. ³

Trotz großen Engagements des Verwaltungspersonals sind Qualität und Service der Verwaltung in Berlin sehr unterschiedlich und teilweise inakzeptabel. Die Berliner*innen müssen erwarten dürfen, dass sich die Verwaltung überall in guter Qualität um ihre Angelegenheiten kümmert. Eine wirkungsvolle gesamtstädtische Steuerung gibt es derzeit nicht. Für eine bessere und effektive Zusammenarbeit im Mehrebenensystem fehlt es an den richtigen Steuerungs-, Eskalations- und Streitschlichtungsverfahren.

- Klassische Serviceaufgaben für Bürger*innen sowie Unternehmen sollen in ganz Berlin einheitlich erbracht werden. Dies erfordert eine **gesamtstädtische Steuerung fachlicher Standards** und eine **einheitliche Organisation von Serviceangeboten**, z. B. durch verbindliche **Verwaltungsvorschriften** der fachlich zuständigen Senatsverwaltungen mit entsprechenden Informations- und Kontrollrechten gegenüber den Bezirken. Auch die im neuen Landesorganisationsgesetz vorgesehene Stärkung der Eingriffsrechte des Senats ist hierfür der richtige Weg.

³ Aus dem Beschluss des Landesvorstandes „Rote Eckpunkte zur Verwaltungsreform“ vom 7. Oktober 2024

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

- Die vorgeschlagenen Instrumente der gesamtstädtischen Steuerung ermöglichen eine **wirkungsorientierte fachliche Steuerung** und lassen den Bezirken notwendige Spielräume für Einzelfallentscheidungen. Sie sollten aber nicht nur die Möglichkeit der für das Politikfeld zuständigen Senatsverwaltung zum Eingriff enthalten (wo nötig und mit Begründung), sondern auch die Pflicht zur gesamtstädtischen Steuerung vorsehen. Wir gehen davon aus, dass hierfür Personal und eine Anpassung bestehender Aufgabenbeschreibungen in den Senatsverwaltungen erforderlich ist.
- Die Abgrenzung der jetzigen **Bezirksaufsicht** zur künftigen Fachsteuerung sollte neu justiert und ohne Doppelzuständigkeit gelöst werden. Die Aufsicht über die Bezirke soll künftig einheitlich bei der für das Politikfeld zuständigen Senatsverwaltung in einer Hand liegen. Sie umfasst die Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns, die Einhaltung der Verwaltungsvorschriften und die Wahrung gesamtstädtischer Interessen. Davon unberührt ist, dass es weiterhin einer zentralen Bezirksaufsicht zur Wahrung der Interessen der Bezirke bedarf.
- Gegen konkrete Eingriffsmaßnahmen soll der jeweilige Bezirk ein **Widerspruchs- bzw. Überprüfungsrecht** haben. Vorstellbar ist hier der Widerspruch bei der zentralen Bezirksaufsicht mit dem Ziel der Prüfung und darüber hinaus das Recht, eine unverzügliche Senatsbefassung zu verlangen. Die SPD schlägt vor, dem Bezirk zu diesem Tagesordnungspunkt Rederecht einzuräumen. Die SPD spricht sich gegen ein Klagerecht der Bezirke gegen den Senat aus.
- Die vorgesehenen **Ziel- und Projektvereinbarungen** ergänzen die formalen Steuerungsinstrumente sinnvoll.
- Weitere Maßnahmen zur **Erhöhung der Transparenz** über Verwaltungshandeln sollten in die Reform einfließen, um das Vertrauen in den Staat nachhaltig zu stärken.

Ergänzender Bericht der Taskforce:

- In der parteiinternen Debatte wurden die im Landesorganisationsgesetz angelegte **Klärung von Zuständigkeiten** und die **Einführung einer gesamtstädtischen Politikfeldverantwortung der Fach-Senatsverwaltungen** einhellig unterstützt. Auch die Notwendigkeit einer weiteren **Prozessoptimierung und Standardisierung** scheint nicht umstritten zu sein; wohl aber die bisherigen Aktivitäten der Berliner Verwaltung. Einhellig wurde kritisiert, dass bisherige Prozessbetrachtungen nicht weit genug gingen und den Bürger*innen-Fokus aus dem Blick verlören.
- Die **Instrumente der gesamtstädtischen Steuerung**, die im Landesorganisationsgesetz nunmehr vorgesehen sind, wurden parteiintern ebenfalls begrüßt. Die Ausgestaltung der neuen „Einigungsstelle“ für Konfliktsituationen zwischen Senat und Bezirken führte parteiintern zu Diskussionen. Hierbei ging es vor allem um die Frage, ob das im Beschluss vorgesehene Letztentscheidungsrecht des Senats zur gewollten Stärkung der gesamtstädtischen Steuerung und der politischen Verantwortung des Senats geboten ist, oder die Einigungsstelle zu einem „zahnlosen Tiger“ und damit letztlich überflüssig machen würde. Die jetzt gefundene Kompromissfassung berücksichtigt sowohl die Stärkung der gesamtstädtischen Steuerung als auch die Stärkung der Bezirke, indem sie die bestehenden Konflikte in geordnete Bahnen zwischen Senat und Bezirken auf Augenhöhe lenkt und auf Einigungen und Lösungen richtet.
- Die Forderung nach **rein bezirklichen Aufgaben** mit der Zuweisung freier Budgets wurde parteiintern ebenfalls begrüßt. In den weiteren Verhandlungen haben sich weder der Koalitionspartner

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

noch andere im Abgeordnetenhaus vertretenen demokratischen Parteien dieser Forderung angeschlossen. Insofern wird diese Forderung nach mehr Eigenständigkeit der Bezirke im laufenden Reformprozess nicht aufgegriffen.

Die Abgrenzung „rein bezirklicher Aufgaben“ wäre im Einzelfall auch nicht trivial und auch nicht rein politisch zu entscheiden. Vielmehr kann es für jede Fachaufgabe am Einzelbeispiel Zielkonflikte geben, die sich z. B. aus dem Gleichbehandlungsgrundsatz innerhalb der Einheitsgemeinde ergeben. Trotzdem wollen wir hier einige Beispiele für mögliche rein bezirkliche Aufgaben darlegen, um die weitere Debatte um diese Fragestellung anzuregen. Politische Entscheidungsbefugnisse der Bezirke sollten vor allem bei freiwilligen Aufgaben mit Sozialraumbezug oder bei Pflichtaufgaben mit einer bezirklichen Wirkung liegen, dabei könnten auch Mindeststandards von Landesebene vorgegeben werden:

- Jugendhilfe – Öffentliche Spielplätze: Lage innerhalb eines Stadtteils und konkrete Ausgestaltung von Spielgeräten inklusive Kinder- und Jugendbeteiligung
- Jugendhilfe – Standorte und konkrete Ausgestaltung der Angebote von Jugendfreizeiteinrichtungen
- Grünanlagen und -flächen – konkrete Gestaltung von Grünflächen und Parkanlagen (inklusive Begrenzung/Eingangssituation)
- Bezirkliches Kulturangebot – konkrete Ausgestaltung konkreter Angebote – Art/ Ort/Zeit
- Es sollte jeweils im Einzelfall betrachtet werden, wo die Bildung von **Landesämtern** sinnvoll ist und die Senatsverwaltungen und Bezirksämter so um Durchführungsaufgaben mit landesweiter Standardisierung entlastet werden könnten. Dabei sollte eine gewisse Größe der Landesämter nicht überschritten werden und jeweils ein nachvollziehbarer Zuschnitt mit klarer Fach- und Rechtsaufsicht durch eine Senatsverwaltung gewährleistet sein.
- Nicht aufgegriffen im Zuge des laufenden Reformprozesses der Koalition wurde auch die Forderung nach **Erhöhung der Transparenz** von Verwaltungshandeln. Die Taskforce hält diese Forderung aber nicht für nachrangig, wenn es um die Erhöhung des Vertrauens in Berliner Verwaltungshandeln geht.

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

4. Die Metropole Berlin braucht starke, politisch legitimierte Bezirke, um ihrer Vielfalt Ausdruck zu verleihen und den Bürger*innen eine starke Stimme zu geben. ⁴

Seit der Gründung von Groß-Berlin im Jahr 1920 ist die Rolle der Bezirke und ihr Verhältnis zur Landesebene ungeklärt. Die Zweiteilung der Verwaltungsebenen von Haupt- und Bezirksverwaltung bildet weder funktional eine kommunale und eine staatliche Ebene ab, noch wird sie von den Berlinerinnen und Berlinern als identitätsstiftend wahrgenommen. Gleichzeitig zeigt sich, dass viele Anliegen von Bürgerinnen und Bürgern ihr direktes Wohn- und Lebensumfeld betreffen. Die Berliner SPD will daher die Bezirke als Verwaltungseinheit sowie in ihrer politischen Verantwortung erhalten und die Bürgernähe und Transparenz stärken.

- Für eine Stärkung der politischen Verantwortung in den Bezirken schlagen wir eine weitere **Aufwertung der Position der Bezirksbürgermeisterin bzw. des Bezirksbürgermeisters** vor. Bezirksbürgermeister*innen sollen die **Richtlinienkompetenz** innerhalb des jeweiligen Bezirksamtes erhalten. Nur so kann er oder sie die Verantwortung für “die Bezirkspolitik” auch intern durchsetzen.
- Das **Proporz-Bezirksamt** heutiger Prägung ist nach Auffassung der SPD **nicht geeignet**, die politische Entscheidungsverantwortung für die Bezirke abzubilden und verhindert eher die politische Meinungsbildung im Bezirksamt. Wenn die fachliche gesamtstädtische Steuerung flächendeckend gestärkt und eine einheitliche Verwaltungsarbeit in den Bezirken erreicht werden soll, dann werden sich die bisherigen Rollen und Aufgaben der Bezirksstadträt*innen verändern.
- Als Alternative schlagen wir vor, über ein **Dezernentenmodell** (Wahl für z. B. 5 Jahre unabhängig von der Legislaturperiode) zu diskutieren. Die Wahl erfolgt durch die Bezirksverordnetenversammlung. Damit wäre auch ein anderes Auswahlmodell verbunden, das fachliche Qualifikationen beinhaltet. Im Dezernentenmodell wird in der Praxis anderer Bundesländer im Regelfall die demokratische Opposition an der Verantwortung beteiligt.
- Die Festlegung einer **einheitlichen bezirklichen Ämterstruktur** der Bezirksverwaltung war ein richtiger Schritt, eine weitere Vereinheitlichung der Abteilungszuschnitte in den Bezirken ist sinnvoll.
- Die SPD Berlin spricht sich für eine **Ausweitung der Aufgaben und Kompetenzen der Bezirksverordnetenversammlungen** aus. Dies könnten mehr Beschlusskompetenzen, z. B. für die oben beschriebenen abschließend in den Bezirken zu verantwortenden Aufgaben, sein. Über die konkrete Ausgestaltung ist parteiübergreifend im weiteren Reformprozess zu diskutieren.
- Die SPD unterstützt ein sinnvolles **Stärkungsmodell der Bezirkspositionen im Rat der Bürgermeister**. Der Rat der Bürgermeister ist allerdings keine dem Bundesrat vergleichbares Gremium und soll es auch nicht werden! Die Beteiligung der Bezirke an gesetzlichen Vorhaben und Verwaltungsvorschriften soll künftig verbindlich und vor Beschlussfassung des Senats analog zur Verbändebeteiligung erfolgen. Ein regelmäßiger institutionalisierter politikfeldbezogener Austausch zwischen Senat und Bezirken ist hierfür eine notwendige Voraussetzung und verpflichtend vorzusehen. Die SPD unterstützt die fachliche Stärkung der Geschäftsstelle des Rates der Bürgermeister. Um die Diskussion auf Augenhöhe zu fördern, ist die gemeinsame Leitung des Rates der Bürgermeister (Regierende/r Bürgermeister/in und ein Bezirk) denkbar.

⁴ Aus dem Beschluss des Landesvorstandes „Rote Eckpunkte zur Verwaltungsreform“ vom 7. Oktober 2024

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Ergänzender Bericht der Taskforce:

- Im aktuellen Reformprozess der Koalition war **keine** demokratische Partei bereit, eine Debatte über eine Veränderung der Struktur der Bezirkspolitik und -verwaltung zu führen. Deshalb bleibt bis auf eine Stärkung der Rolle des Rates der Bürgermeister die Struktur der Bezirkspolitik unverändert. Die Taskforce Verwaltungsreform bedauert dies sehr und ist mehrheitlich der Auffassung, dass auch auf der Ebene der Bezirkspolitik Struktur-Veränderungen erforderlich wären, um zu einer Reduzierung der Komplexität und Erhöhung der Nachvollziehbarkeit von politischen Entscheidungen zu kommen. Aufgabenerledigung und politische Repräsentanz müssen Hand in Hand gehen.
- Die Frage, wie die **hauptamtliche politische Ebene der Bezirke** künftig ausgestaltet werden soll, hat jedoch in der innerparteilichen Diskussion eine große Rolle gespielt – teilweise wurde leider der Landesvorstandsbeschluss zur Verwaltungsreform auf die Frage, wie künftig das politische Gremium des Bezirksamtes zusammengesetzt werden soll, reduziert. Dabei sind die Auffassungen innerhalb der SPD (wie in allen anderen Parteien auch) sehr heterogen. Generell lassen sich die Meinungen in folgende Grundrichtungen zusammenfassen:
 - a. **Abschaffung bzw. erhebliche Reduzierung der der bezirklichen politischen Ebene (pro „Hamburger Modell“)**; Bezirksverordneten-versammlung mit reduzierten Befugnissen – Kernbegründung: schnellere politische Entscheidungen und nachvollziehbare Verantwortung für Bürger*innen und Unternehmen
 - b. **Schärfung der Funktionalität der bezirklichen politischen Ebene (Dezernentenmodell mit starkem*r Bezirksbürgermeister*in aber auch Forderung nach Direktwahl der Bezirksbürgermeister*innen)**; Erhöhung der Befugnisse der Bezirksverordnetenversammlung; ggf. Orts- und teilbezug stärken – Kernbegründung: bezirkliche politische Verantwortung klären, Entscheidungs- und Gestaltungsfähigkeit der Bezirkspolitik erhöhen, keine reine Parteiauswahl sondern auch fachliche Qualifikation der Stadträt*innen
 - c. **Beibehaltung des Status Quo (Proporzbezirksamt)** - Kernbegründung: Funktionalität sei gegeben; Bezirksamtsentscheidungen eher Verwaltungshandeln als (partei-) politisch motiviert; Beteiligung aller größeren Parteien am Bezirksamt sinnvoll
 - d. **Einführung eines „Koalitions-Bezirksamtes“** – Kernbegründung: Abbildung der demokratischen Mehrheit im Bezirksamt schafft klare Entscheidungsmöglichkeiten; Bezirkspolitik und -Verwaltung als eher echte „Exekutive“ gewünscht
- Die Taskforce hat sich aufgrund der intensiven innerparteilichen Debatte noch einmal mit den aufgeworfenen Fragen befasst und berichtet hier einige ergänzende Punkte zum Thema „politische Ebene Bezirk“.
 - Die **Verteilung der Ämter und Mandate** der Parteien in Bezirksämtern und Bezirksverordnetenversammlungen (BVV) ist heterogen. Die Anzahl der in den BVVen und den Bezirksämtern (BA) vertretenen Parteien hat sich tendenziell erhöht. Vgl. hierzu die folgende Tabelle mit Stand 12. Februar 2025:

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

VERTEILUNG DER POLITISCHEN PARTEIEN IN BEZIRKSAMT UND BVV

		CW	FK	LI	MH	MI	NK	PK	RE	SP	SZ	TS	TK	Summe	BzBm
B90/Grüne	BA	2	3			2	1	2	1		2	2	1	16	6
	BVV	14	21	7	3	16	10	15	7	4	13	14	7	131	
CDU	BA	3	1	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	29	4
	BVV	18	8	15	19	12	17	12	25	24	22	19	14	205	
SPD	BA	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	15	2
	BVV	12	8	9	10	10	15	9	13	11	11	12	13	133	
Linke	BA		1	1	1	1	1	1					1	7	
	BVV	4	11	11	9	7	9	10	1	3		3	9	77	
AfD	BA			NN	NN					NN			1	1 (4)	
	BVV	3	2	7	13	2	3	6	5	6		3	8	58	
FDP	BVV	4	2			2		2	2	3	4	2	2	23	
Die Partei	BVV		2											2	
BSW	BVV		1	3								2		6	
Tierschutz-Partei	BVV			2						3			2	7	
fraktionslos	BVV			1	1	5	1	1	2		5			16	
Anzahl Parteien im BA:		3	4	3(4)	3(4)	4	4	4	3	2	3	3	5		

- Die Taskforce hält u.a. folgende Fragestellungen/Befunde für die weitere Debatte relevant:
 - Zählgemeinschaft ermöglichen es, Bezirksbürgermeister*innen abweichend von der größten BVV-Fraktion zu wählen. Von dieser Möglichkeit wird aktiv Gebrauch gemacht.
 - In drei Bezirksämtern verfügt die CDU mit dem Doppelstimmrecht des*der Bezirksbürgermeister*in über die absolute Mehrheit im Bezirksamt, in einem Bezirk trifft dies auf Bündnis90/Die Grünen zu. Die SPD stellt hingegen nur noch 2 Bezirksbürgermeister, in mehreren Bezirken ist die SPD als Juniorpartner an Zählgemeinschaften beteiligt.
 - Die Anzahl der in den BVVen und den Bezirksämtern vertretenen Parteien hat sich tendenziell erhöht.
 - zwei Parteien im Bezirksamt: 1 Bezirk
 - drei Parteien im Bezirksamt: 4 Bezirke Parteien
 - vier Parteien im Bezirksamt: 6 Bezirke (in dreien davon ist der AfD-Platz nicht besetzt)
 - fünf Parteien im Bezirksamt: 1 Bezirk
 - Seit 2023 ist in drei Bezirksämtern eine Position, die nach Proporz der AfD zusteht, nicht besetzt. Welche Auswirkungen hat die „dauerhafte“ Nichtbesetzung für die Arbeit in Bezirksamt und Verwaltung?
 - Keine Partei ist eine reine West- oder Ost-Partei – nicht einmal die Linke.
 - 21 (eigentlich 24) Bezirksstadträte sind Einzelkämpfer*innen in einem Bezirksamt, davon 9 von der SPD.

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

- Die Taskforce haben mehrere **Nachfragen zum Vorschlag des Dezernentenmodells** erreicht. Dieser Vorschlag wurde daher in der weiterführenden Diskussion um konkrete Aspekte angereichert. Dabei sind die Erfahrungen aus vielen Städten anderer Bundesländer, in denen Dezernentenmodelle praktiziert werden, eingeflossen:
 - **Wahlperiode der Dezernent*innen unabhängig von der Legislaturperiode** – Nach Erfahrungen anderer Städte sollte die Wahlperiode **nicht unter sechs Jahre** betragen. (Info: Bis 1971 gab es in Berlin ein Dezernentenmodell mit einer Wahlperiode von sechs Jahren). Die Wahl sollte versetzt erfolgen – also kein gesamter Wechsel aller Dezernent*innen zur gleichen Zeit.
 - **Auswahlverfahren und Anforderungsprofil Dezernent*innen** – Das formale Vorschlagsrecht der Fraktionen entfällt. Damit muss ein anderes Auswahlverfahren etabliert werden. Die Beteiligung zumindest der demokratischen Fraktionen der BVV ist hierbei zwingend, da ansonsten nur schwer Mehrheiten für die Wahl zu organisieren sind. Der Ausschreibung muss ein Anforderungsprofil zugrunde liegen.
 - Eine Dezernent*innenposition muss öffentlich ausgeschrieben werden. Dezernent*innen haben eine politische, fachliche und Managementaufgabe:
 - Sie vertreten den Bezirk politisch und fachlich nach außen (im Rahmen von Bezirksamtsbeschlüssen bzw. ihrer Zuständigkeit).
 - Sie leiten einen Geschäftsbereich mit mehr als einem Amt und oft einigen Hundert Mitarbeitenden.
 - **Eine Formalqualifikation kann, muss aber bei Wahlbeamt*innen nicht zwingend vorgesehen werden**, wohl aber einschlägige Berufserfahrung in fachlicher und politischer Hinsicht sowie Führungserfahrung im weitesten Sinne; die Anforderungen sollten Mindeststandards einerseits und Flexibilität andererseits beinhalten. Sie sollten allerdings über die bestehenden Leerformeln des Bezirksamtsmitgliedergesetzes hinausgehen, um nicht allein nach parteipolitischen Präferenzen Führungspositionen zu besetzen.
- Die Taskforce empfiehlt nach der innerparteilichen Diskussion, die **Direktwahl der Bezirksbürgermeister*innen oder eine anderweitige Aufwertung und Stärkung der Position** als eine Möglichkeit weiter kritisch zu diskutieren.

Die Direktwahl hat der Landesvorstand bisher mehrheitlich abgelehnt, vor allem um eine Blockade bei Wahlsieg von populistischen Kandidat*innen ohne Mehrheit in der BVV zu vermeiden. Die Direktwahl könnte jedoch die Funktion des*der Bezirksbürgermeister*in in der Bevölkerung und auch in den Medien stärker verankern. Auch bezirkliche Wahlkampagnen könnten sich stärker auf eine politische Funktion fokussieren.

- Merkposten aus der Diskussion der Taskforce: Verschiedentlich wurde ein **Anforderungsprofil auch für Staatssekretär*innen auf Senatsebene** eingefordert.
- **Beim aktuellen Reformvorhaben spielen Änderungen für die Bezirksverordnetenversammlungen keine Rolle. Die Taskforce bedauert dies.** Eine Reform müsste Antworten auf die Frage geben, welche erweiterten Rechte der BVVen dazu führen würden, dass sich mehr

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Menschen für diese politische Arbeit gewinnen ließen. Diversität und die Vertretung unterschiedlicher Ortsteile könnten so besser als bisher realisiert werden.

5. Eine umfassende Verwaltungsreform darf nicht nur Zuständigkeiten in den Fokus nehmen. Wir müssen auch über Finanzen, Personal, Verwaltungskultur und Digitalisierung reden!⁵

Ein modernes Finanzmodell für die Bezirke

Die Trennung des Reformprozesses in Zuständigkeits- und Finanzfragen ist nicht zielführend, beides muss zusammengedacht und diskutiert werden. Die Finanzierung öffentlicher Aufgaben in Berlin berücksichtigt den Umstand, dass die meisten Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger sowie die Wirtschaft von den Bezirken erbracht werden, bisher nicht ausreichend.

- Die SPD unterstützt ausdrücklich den Vorschlag, eine Art **Konnexitätsprinzip** einzuführen, nämlich dass jeder Aufgabe auch die benötigten finanziellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Ebenso sinnvoll ist das Ziel, die die Senatsfachverwaltungen stärker in die Verantwortung für die Finanzierung der von ihnen gesteuerten bezirklichen Leistungen zu nehmen.
- Die SPD Berlin fordert ein neues **Finanzmodell für die Ausstattung der Bezirke**, dass weniger stark auf Vergangenheitswerten basiert, sondern **zukünftige Entwicklungen** abbildet.
- Die finanzielle Steuerung sollte stärker mit fachlichen Zielen verknüpft werden, die auf die Wirkungen des Verwaltungshandelns ausgerichtet sind. Die Ablösung der Kameralistik durch die Doppik wird geprüft.

Ergänzender Bericht der Taskforce:

- Teil der aktuellen Reformmaßnahmen der Koalition ist auch die Realisierung eines in Flächenländern üblichen **Konnexitätsprinzips**. Aus Sicht der Taskforce ist dies für eine funktionale Bezirksverwaltung sinnvoll. Durch die neu einzuführende Politikfeldverantwortung müssen darüber hinaus die Fachsenatsverwaltungen und nicht allein der*die Finanzsenator*in über Ressourcenverteilung und Prioritätensetzung mit den Bezirken verhandeln. Durch die neu eingeführte verbindliche Beteiligung der Bezirke an Vorhaben des Senats wird die Ressourcenfrage ebenfalls adressiert.
- Leider hat der Senat bisher kein umfassendes Konzept zur Weiterentwicklung des Finanzmodells für die Ausstattung der Bezirke vorgelegt. Die SPD hat dies im Prozess immer wieder eingefordert – bisher ohne Erfolg.
- Bedanken möchte sich die Taskforce für die gute Zusammenarbeit mit der **AG Bezirksfinanzen** der SPD Berlin. Aufgrund des guten Informationsaustausches und der gegenseitigen Mitgliedschaft in beiden Gruppen wurden Doppelarbeiten vermieden. Konkrete Vorschläge zur Neuregelung des Bezirksfinanzierungssystems werden von der AG Bezirksfinanzen vorgelegt.

⁵ Aus dem Beschluss des Landesvorstandes „Rote Eckpunkte zur Verwaltungsreform“ vom 7. Oktober 2024

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Modernes Personalmanagement in allen Teilen der Berliner Verwaltung / Die Verwaltungskultur bestimmt die Attraktivität der Berliner Verwaltung als Arbeitgeber ⁶

Der Reformprozess darf Fragen von Personalplanung, -gewinnung, -entwicklung, -einsatz und -bindung nicht ausblenden. Das Land Berlin ist heute leider in weiten Teilen kein attraktiver Arbeitgeber! Das muss sich ändern, wenn auch künftig qualifiziertes Personal für die Verwaltungsaufgaben zur Verfügung stehen soll.

- Mit Blick auf den **demografischen Wandel** gehört es auch dazu, anzuerkennen, dass zukünftig weniger und nicht mehr Verwaltungspersonal zur Verfügung stehen wird. Daher braucht es eine **ehrlische und verlässliche Personalentwicklungsplanung**, Maßnahmenkataloge zur Steigerung der Produktivität aber keine unrealistischen Stellenpläne. Die Qualifizierung und der effiziente Einsatz des vorhandenen Verwaltungspersonals sind essenziell. Die Berliner Verwaltung hat die Pflicht ihre Beschäftigten in agilen Arbeitsmethoden zu schulen und für ihre zukünftigen Aufgaben auszubilden.
- Die Berliner SPD fordert **gleiches Geld für gleiche Arbeit** in allen Dienststellen des Landes Berlin – eine finanzielle Benachteiligung von bezirklichen Mitarbeitenden darf es zukünftig nicht mehr geben. Auch die Stellenstruktur in den Dienststellen muss nach den gleichen Kriterien gebildet werden.
- Eine Bündelung und Zentralisierung bestimmter Personalaufgaben (und ggf. anderer Querschnittsaufgaben) von Land und Bezirken (z. B. Ausbildung, Akquise, Qualifizierung) kann hier durchaus sinnvoll sein.
- Führungskräfte sind Vorbilder - sie müssen sich weiterentwickeln. Das bedeutet z. B. eine Verpflichtung zu regelmäßigen Fortbildungen, um den stetig wachsenden Ansprüchen gerecht werden zu können. Dies gilt auch für politische Beamte auf Bezirks- und Landesebene!
- Die Flexibilität des Personaleinsatzes in der Verwaltung muss endlich der Veränderungsdynamik der Stadt angepasst werden. Das gilt für die Aktualisierung von Stellenprofilen und Aufgabenbeschreibungen genauso wie für Projektorganisation oder Krisenstrukturen.
- Wir brauchen eine größere Flexibilität im Laufbahnrecht, um Talente gezielt zu fördern und Chancen aufzuzeigen.

Die Verwaltungskultur bestimmt die Attraktivität der Berliner Verwaltung als Arbeitgeber

Eine moderne Verwaltung erfordert ebenso eine zukunftsorientierte, positive, mutige und entscheidungsfreudige Verwaltungskultur. Hierzu gehören moderne Arbeitsformen (z. B. agiles Arbeiten, flache Hierarchien) genauso wie attraktive Arbeitsbedingungen (u. a. gut ausgestattete Verwaltungsgebäude, flexible Arbeitszeiten und -orte, faire Bezahlung). Ebenso beinhaltet das eine lernfähige Antidiskriminierungsstruktur. Auch in der öffentlichen Verwaltung müssen verstärkt eine positive Fehlerkultur und organisationales Lernen im Vordergrund stehen. Es reicht jedoch nicht, dies nur rechtlich zu verankern, sondern es muss durch konkrete Projekte in der Breite verpflichtend werden. Künftig muss gelten: Die Veränderung ist die Regel – nichts zu ändern, muss begründet werden.

Ergänzender Bericht der Taskforce:

⁶ Aus dem Beschluss des Landesvorstandes „Rote Eckpunkte zur Verwaltungsreform“ vom 7. Oktober 2024

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Ein zeitgemäßes Personalmanagement ist der Grundpfeiler einer gut funktionierenden, zuverlässigen und innovativen Verwaltung. Das gilt auch und gerade in Berlin, wo nach zehn Jahre Stellenabbaus seit 2015 kontinuierlich wieder Kapazitäten im öffentlichen Dienst ausgebaut werden. Davon profitiert bislang allerdings vor allem die Hauptverwaltung. Trotzdem gibt es erheblichen Handlungsbedarf. Die Fluktuation in der Berliner Verwaltung – v. a. im Schul-, Polizei- und Feuerwehrdienst – ist hoch und nimmt in den mittleren Altersgruppen zu, während altersbedingte Abgänge einen erheblichen Wissens- und Erfahrungsverlust bedeuten. Außerdem ist die Berliner Verwaltung als Arbeitgeberin nicht so attraktiv, wie sie sein müsste. Einzelnen Bereichen sorgen Personalmangel, Überlastung und zunehmende Aufgaben für eine Abwärtsspirale. Gleichzeitig kann nicht unbedingt davon ausgegangen, dass es in der Berliner Verwaltung grundsätzlich zu wenig Personal gibt. Vielmehr ist es nicht so verteilt, wie es die Aufgabenverteilung und -entwicklung erfordert. Eine belastbare Personalbedarfsermittlung findet zu selten und inkonsequent statt. Außerdem lässt die Ausstattung der Arbeitsplätze häufig zu wünschen übrig, es gibt kaum effektive Anreize für besondere Leistungen und Verantwortungsbereitschaft. Die Qualifizierung erfolgt wenig systematisch und nicht immer bedarfsgerecht – von der Ausbildung des dringend benötigten Nachwuchses bis zur Führungskräfteentwicklung und der Vermittlung von digitalen Kompetenzen. Auch die Verwaltungsstrukturreform im Sinne des neuen Landesorganisationsgesetzes bringt grundlegende Herausforderungen mit sich: bislang ist vollkommen unklar, wie die von der Neuordnung der Zuständigkeiten betroffenen Mitarbeiter*innen mitgenommen und qualifiziert werden und mit welchem Personal die anspruchsvollen Steuerungsinstrumente umgesetzt werden sollen. Auch die notwendige Verknüpfung von Digitalisierung und Personalmanagement ist kaum erkennbar und erreichen die Beschäftigten nicht wirklich.

Daraus ergeben sich folgende Ansatzpunkte für eine umfassende Modernisierung des Personalmanagements als integraler Teil einer ganzheitlichen Reformstrategie für die Berliner Verwaltung:

- Die Taskforce empfiehlt, Querschnittsaufgaben im Bereich der Personalplanung, Personalakquisition und Personalentwicklung stärker zu bündeln und als einheitlicher Arbeitgeber „Berlin“ im Wettstreit aufzutreten, um konkurrenzfähig zu sein. Die Taskforce sieht ein hohes Risiko, dass in der Zukunft noch mehr Stellen für qualifizierte Fachkräfte nicht besetzt werden und Fluktuation verhindert werden können.
- Die Bezirke benötigen eine angemessenere Personalausstattung und bessere Rahmenbedingungen, die es ihnen ermöglichen, gutes Personal zu binden. Dazu müssen Möglichkeiten für Qualifizierung und Aufstieg verbessert, Führungsfähigkeiten gestärkt und die Vergütung angepasst werden.
- Die Forderung nach gleichem Geld für gleiche Arbeit bleibt aktueller denn je, insbesondere die Bezirke werden sonst vor weiter verschärften Herausforderungen bei der Besetzung offener Stellen stehen.
- Durch die Flexibilisierung von Laufbahnen und Bezahlung sollen verstärkt auch Quereinsteiger*innen, insbesondere aus dem IT-Bereich, für die öffentliche Verwaltung gewonnen werden.
- Die Ausstattung der Arbeitsplätze in der gesamten Berliner Verwaltung sollte erheblich verbessert und mit Mindeststandards unterlegt sein, die auch durchgesetzt werden. Das gilt für die technische ebenso wie für räumliche Ausstattung und Spielräume für Führung und dezentrale Personalentwicklung.
- Führungskräfte müssen angemessen und kontinuierlich qualifiziert sein bzw. werden und auch selbst Entscheidungen treffen können und dürfen. Die Erwartungen die Führungsrolle sollten konkretisiert und deren Erfüllung mit Ressourcen unterlegt werden. Haltung und Kultur der Führung in der Berliner

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Verwaltung sollten eng mit den Zielen der Verwaltungsmodernisierung verknüpft werden und auf Lernfähigkeit, Innovation und Flexibilität ausgerichtet werden. Gerade die kommunikativen Kompetenzen der Führungskräfte müssen wirksam verbessert werden.

- Die Strategien für Digitalisierung, Verwaltungsstrukturreform und Personal bedürfen dringen einer systematischen Abstimmung und konsequenten Integration. Aus einer klaren Zielvorstellung für die zukünftige Entwicklung der Berliner Verwaltung sind konkrete Schlussfolgerungen für die Kompetenzen, Anreiz- und Beurteilungssysteme das Führungsverhalten zu ziehen. Es bedarf eines nachvollziehbaren und zweckmäßigen Konzepts zu den Folgen der Verwaltungsstrukturreform (einschließlich der Aufgabenkritik) hinsichtlich Personalbedarf, -einsatz und -entwicklung.
- Gutes Personalmanagement erfordert angemessene Ressourcen, also insbesondere Zeit, Geld und kontinuierliche Aufmerksamkeit der Behördenleitungen. Die Personalvertretungen und Gewerkschaften spielen dabei eine Schlüsselrolle.
- Angesichts der finanziellen Rahmenbedingungen steht die Politik vor der Frage, ob der öffentliche Dienst nicht mit weniger, aber dafür besser bezahltem, qualifiziertem und motiviertem Personal ausgestattet sein soll. Gerade die unmittelbare Konkurrenz zur Bundesverwaltung erfordert hier eine bewusste und neue Positionierung, um den Verlust der Leistungsträgerinnen und Leistungsträger, die die Berliner Verwaltung verlassen, zu stoppen und umzukehren. Dabei geht es nicht nur um ein besseres Personalmarketing, sondern substanzielle und überzeugende Angebote an die Beschäftigten.
- Um die Fluktuation zu verringern, stellen die Verringerung der Überlastung und Stress, Fairness, Partizipation, Klarheit der Rollenerwartungen und die Unterstützung durch die Führungskräfte entscheidende Ansatzpunkte dar.
- Homeoffice wird als zentrales instrumentelles Arbeitsplatzmerkmal (neben Entlohnung und Absicherung) verstanden – dafür braucht es bessere Führung, technische Infrastruktur, Lösungen für den Wissensaustausch, Flexibilität und Vertrauen.
- In den innerparteilichen Diskussionen spielte das „Beschäftigtenwohnen“ angesichts des Wohnungsmarktes mehrmals eine Rolle und wird hier als Merkposten dokumentiert.

Digitalisierung entschlossen fortsetzen ⁷

Die Verwaltungsdigitalisierung ist trotz intensiver Bemühungen noch nicht auf der Höhe der Zeit. Wir brauchen eine weitere Zentralisierung und Standardisierung der Verwaltungs-IT und eine Verbesserung des IT-Supports für die Beschäftigten sowie eine Portfoliosteuerung aller IT-Anwendungen und -Projekte. Auch die Potenziale von Künstlicher Intelligenz müssen systematischer genutzt werden.

- Es muss oberstes Ziel sein, Erleichterungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen zu schaffen und die (digitale) Zugänglichkeit zur Verwaltung zu vergrößern. Im laufenden Verwaltungsreformprozess muss daher geprüft werden, wo Beschleunigungspotentiale liegen, und Digitalisierungshürden abgebaut werden können, um weitere Onlineservices anbieten zu können.
- Digital unterstütztes proaktives Verwaltungshandeln, Vermeidung von mehrfachen Dateneingaben („Once-Only-Principle“), Automatisierung und Vorrangs der digitalen Kommunikation („Digital First“) müssen Grundprinzipien der Berliner Verwaltung werden.

⁷ Aus dem Beschluss des Landesvorstandes „Rote Eckpunkte zur Verwaltungsreform“ vom 7. Oktober 2024

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Ergänzender Bericht der Taskforce:

- Die Taskforce sieht die **Gefahr**, dass aufgrund der **Haushaltssituation** nicht nur das Budget zur Digitalisierung der Verwaltung weiter gekürzt wird, sondern dass auch die Umsetzung der im Koalitionsvertrag niedergelegten Modernisierungsvorhaben an Priorität verliert. Viele der im Koalitionsvertrag von 2023 verankerten Vorhaben wurden noch nicht begonnen, hier muss eine Umsetzung zügig starten.
- Die Taskforce ist zudem der Überzeugung, dass organisatorische und strukturelle Maßnahmen zur Verwaltungsreform vor allem dann die Effizienzpotenziale heben können, wenn sie auch von entsprechenden Maßnahmen zur Digitalisierung begleitet werden.
- Die Einführung von verfahrensabhängiger und verfahrensunabhängiger Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) muss, bei Einhaltung der gesetzlichen Vorhaben, erleichtert und vereinfacht werden. Dies muss handlungsleitend bei der Erstellung des geplanten Digitalgesetzes sein.
- Die Taskforce vertritt darüber hinaus die Auffassung, dass es ohne eine **stringente Steuerung der Berliner Verwaltungs-IT** keinen nachhaltigen Digitalisierungserfolg geben wird. Sie fordert deshalb:
 - **Verwaltungsdigitalisierung braucht transparente strategische Ziele und einen politischen Willen, diese auch umzusetzen**

Im E-Government-Gesetz Berlin von 2016 hat der Gesetzgeber wesentliche Ziele für die digitale Berliner Verwaltung beschrieben. In den Haushaltsplanungen und einzelnen Projektplanungen werden für die "Eingeweihten" auch Umsetzungsstrategien und Umsetzungsschritte erkennbar. Wann jedoch welche Maßnahmen in der digitalen Berliner Verwaltung umgesetzt und diese das Leben von Bürger*innen sowie von Unternehmen konkret einfacher machen werden, ist nicht transparent. Ebenso wird nicht dargestellt, welche Effekte mit welchem Einsatz von Haushaltsmitteln erreicht werden. Vor diesem Hintergrund wurde auch nicht diskutiert, welche Auswirkungen die geplante Reduzierung des Digitalisierungsbudgets im Landeshaushalt haben wird.

Die SPD fordert daher eine Neujustierung der strategischen Ziele mit einer transparenteren Planung von Vorhaben, der Festlegung von messbaren Kennzahlen und der Darstellung der Abhängigkeit von verfügbaren Haushaltsmitteln. Die Weiterentwicklung der Digitalstrategie mit Ergänzung von messbaren Zielen ist zu prüfen. Die Erfassung aller IT- und Digitalisierungsvorhaben (IT-Gesamtportfolio) in einer Projekt- und Portfoliomanagement-Software wird empfohlen. Damit Transparenz auch für Bürger*innen sowie Unternehmen hergestellt werden kann, sollte ein digitaler Fortschrittsmonitor (Dashboard) bereitgestellt werden.

Darüber hinaus muss es eine stärker wirksame Steuerung der Einzelaktivitäten der verschiedenen Verwaltungen geben. Die Staatskanzlei muss ihrer zentralen Steuerungsfunktion noch aktiver nachkommen und die Fachverwaltung in die Verantwortung nehmen. Die eingerichteten IT-(Steuerungs-)Gremien sind zu evaluieren und ggf. neuaufzurichten.

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Für all diese Maßnahmen bedarf es entsprechenden politischen Durchsetzungswillen.

- **Die Realisierung digitaler Bürgerdienstleistungen ist kein rein technisches Problem**

Wir brauchen standardisierte Verwaltungsprozesse. Hierfür müssen die vorhandenen Basisdienste für Authentifizierung, Online-Anträge, Abwicklung und Bezahlung endlich flächendeckend eingesetzt werden. Die technischen Voraussetzungen sind, mit Einschränkungen, auf der Bundesebene vorhanden – jetzt müssen es Menschen durch- und umsetzen! Notwendige Investitionen in die Anpassung von elektronischen Fachverfahren und die Herstellung eines Service-Ökosystems einer digitalen Verwaltung sind keine Spielwiese für Nerds, sondern genauso notwendig wie Infrastrukturinvestitionen in den unterschiedlichen Politikfeldern.

- **Modernisierung und Instandhaltung der IT der Berliner Verwaltung ist eine Daueraufgabe**

Ohne Kabel in den Dienststellen keine Effizienzsteigerung durch Digitalisierung, ohne leistungsfähige Hard- und Software keine medienbruchfreien Verwaltungsprozesse, ohne leistungsfähige IT-Infrastruktur keine sichere digitale Verwaltung: Die IT-Infrastruktur der Dienstgebäude, die Modernisierung der IT-Basisdienste und moderne Hard- und Software für jeden Arbeitsplatz sind kein Wunschtraum, sondern Bedingungen für eine digitale Verwaltung. Die Ausgaben in die Modernisierung der IT sind keine Einmalinvestitionen. Die Weiterentwicklung der technischen Ausstattung der Berliner Verwaltung muss ständig den technischen Entwicklungen angepasst werden, genauso wie die Instandhaltung und Modernisierung von Grundstücken und Gebäuden muss sie dauerhaft erfolgen. Stillstand bedeutet auch hier Rückschritt und noch höhere Folgekosten.

- **Standardisierung und zentraler Betrieb der Verwaltungs-IT sind unverzichtbar**

Standardisierung und zentraler Betrieb der Verwaltungs-IT sind der einzige Weg hin zu einer medienbruchfreien, digitalen Verwaltung – dezentraler IT-Betrieb ist kein Weg in die Zukunft, sondern schon für die Gegenwart veraltet. Nur so kann die technische Ausstattung in Hard- und Software einheitlich realisiert werden.

Neben der bereits in der Umsetzung befindlichen Standardisierung der Hardware braucht es endlich auch eine Standardisierung von Fachverfahren. Das zentrale Management sämtlicher Fachverfahren durch einen geeigneten IT-Dienstleister in öffentlicher Hand ist unerlässlich.

- **Der professionelle und sichere IT-Betrieb ist Voraussetzung für eine funktionsfähige Berliner Verwaltung**

Ohne einen modernen "IT-Maschinenraum" und einen kundenorientierten IT-Service für alle Anwender*innen der Berliner Verwaltung ist das Land Berlin weder in der Lage, den Anforderungen der Bürger*innen an eine digitale Verwaltung zu genügen, noch als moderner Arbeitgeber für junge Menschen konkurrenzfähig zu werden. Das ITDZ als zentraler Dienstleister muss nach mehreren Jahren Übergangszeit nun entweder

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

durch Leistung überzeugen oder es muss eine andere Struktur-Lösung gefunden werden. Ein “Weiterso“ in den aktuellen, defizitären Strukturen kann es nicht geben. Hierbei sind transparente und für alle Strukturvarianten gleiche Kosten-Nutzen-Analysen zugrunde zu legen.

- Folgende **Grundprinzipien digitaler, bürgerzentrierter Verwaltung** müssen auch für Berlin handlungsleitend sein:
 - Digital first: Alle Verwaltungsdienstleistungen sollten primär digital angeboten werden, mit der Möglichkeit, analoge Alternativen für bestimmte Gruppen bereitzustellen.
 - Zentrale Plattform & One-Stop-Shop-Prinzip: Eine zentrale Plattform (z. B. ein Bürgerportal) ermöglicht den Zugang zu allen Verwaltungsleistungen an einem Ort, mit einer einheitlichen Nutzerführung.
 - Medienbruchfreie Prozesse & Automatisierung: Durchgängige digitale Prozesse (Ende-zu-Ende-Digitalisierung) ohne Medienbrüche, z. B. durch automatisierte Workflows und KI-gestützte Bearbeitung, um Aufwände zu reduzieren.
 - Schnittstellen & Interoperabilität: Systeme sollen miteinander kompatibel sein und föderale Standards (z. B. OZG-konforme Schnittstellen) einhalten, um interne und externe Zusammenarbeit zu ermöglichen.
 - Once-Only-Prinzip: Bürger*innen und Unternehmen sollen ihre Daten nur einmal angeben müssen. Hierfür ist ein Austausch von Daten zwischen den Behörden notwendig.
 - User Experience & Barrierefreiheit: Einfache, verständliche und barrierefreie Benutzerführung, die sich an modernen UX-Standards orientiert.
 - Proaktives Handeln: Services sollen bedarfsorientiert und proaktiv den Bürger*innen und Unternehmen angeboten werden, ggf. kann eine aktive Beantragung sogar entfallen.
 - Datensouveränität & Datenschutz: Bürger*innen sollen Kontrolle über ihre Daten haben und Transparenz über gespeicherte Informationen erhalten. Hohe Standards für Datenschutz. Dezentrale Speicherung von Daten.
 - Digitale Identität & Single Sign-On (SSO): Bürger*innen sollen sich mit einer sicheren, digitalen Identität (z. B. BundID) für alle Verwaltungsdienstleistungen anmelden können.
 - Bürgerbeteiligung & Transparenz: Offene Kommunikation, Feedbackmöglichkeiten und Transparenz über Verwaltungsprozesse und Entscheidungen.
 - Cloud-Technologien & Open Source: Nutzung von Cloud-Lösungen zur Skalierbarkeit und Open-Source-Ansätzen zur Reduzierung von Abhängigkeiten.
 - Agile Entwicklung: Iterative Entwicklung digitaler Services mit nutzerzentrierten Tests und schneller Anpassungsfähigkeit.
 - Innovationskultur: Verstärkte Zusammenarbeit mit externen Partner*innen (z. B. Unternehmen, Start-Ups, Wissenschaft) und Nutzung neuester Technologien.
- Es soll ein Online-Anspruchsportal eingerichtet werden, in dem bereits durch die Eingabe persönlicher Parameter zukünftig ausgewiesen wird, auf welche staatlichen Dienstleistungen Bürger*innen nach Lebenslagen spezifischen Anspruch haben. Die Leistungen sollen dann auch in dem Portal direkt beantragt werden können. Verwaltungsintern muss dabei die entsprechende Möglichkeit geschaffen werden, die der Verwaltung zur Verfügung gestellten Daten so zu nutzen, dass den Bürger*innen Angebote gemacht werden können. Der Aufbau einer zentralen Datenhaltung und die Möglichkeit, Services auf

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Low-Code-Basis zu entwerfen, die auf diese Daten zugreifen, wird die Qualität und den Umfang der Dienstleistungen signifikant erhöhen. Einen Fokus legen wir hierbei auf die Leistungen, die einen direkten Mehrwert für die finanzielle Situation der Bürger*innen haben. Diese umfassen Wohngeld, Kinderzuschuss, Bürgergeld und Grundsicherung. Eine verstärkte Nutzung und die damit einhergehende Entlastung der Verwaltung sowie die Erhöhung der Leistungswahrnehmung werden wir nur erreichen, wenn die angebotenen Leistungen einen direkten und spürbaren Mehrwert für die Bürger*innen liefern.

- Mit der zunehmenden Digitalisierung von Verwaltungsleistungen verändert sich auch die Wahrnehmung von Zuständigkeiten. Dies muss entsprechend bei allen Überlegungen zur zukünftigen Verteilung von Zuständigkeiten zwischen Land und Bezirken mitgedacht werden. Gleichzeitig bleibt es unerlässlich, Serviceangebote bei Bedarf auch weiterhin analog vor Ort anzubieten.
- Berlin braucht eine Strategie, wie zukünftig Potentiale Künstlicher Intelligenz aktiv in der Verwaltung genutzt werden können, aber auch den damit verbunden Risiken entgegengetreten wird. Eine solche Strategie ist im Dialog mit Akteur*innen aus der Zivilgesellschaft möglichst zügig zu entwickeln.
- Die Taskforce hat sich darüber hinaus mit den derzeit aktuellen Digitalisierungsvorhaben auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene auseinandergesetzt. Für eine vertiefte Diskussion und pointierte Positionsbeschreibung hat die Zeit leider nicht gereicht. Wir werden die Diskussionsfäden gerne wieder aufnehmen und im Zuge der Vorbereitung des Wahlprogramms einbringen.

Verwaltungsreformprozess professionell umsetzen⁸

Der vor uns liegende Reformprozess wird nicht unumstritten sein - trotz breiter Beteiligung. Deshalb wird es darauf ankommen, dass der nun konzipierte Reformprozess nicht "versickert" wie so viele vor ihm. Die SPD fordert eine zentrale Steuerung der flächendeckenden Umsetzung der Reform sowie eine begleitende Evaluation.

An dieser Stelle erfolgt der Hinweis, dass für eine Umsetzung dieser Forderung aus dem Beschluss des Landesvorstands bisher keinerlei Hinweise vorliegen.

⁸ Aus dem Beschluss des Landesvorstandes „Rote Eckpunkte zur Verwaltungsreform“ vom 7. Oktober 2024

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

5. FAZIT: WIR WOLLEN EINE VERWALTUNGSREFORM, DIE BEI DEN MENSCHEN UND UNTERNEHMEN ANKOMMT!

Die Taskforce „Modernisierung und Reform der Berliner Verwaltungsreform“ hat nach dem Auftrag des Landesvorstands in den letzten Monaten nicht nur allgemein konzeptionell gearbeitet, sondern auch das Reformvorhaben der Koalition eng begleitet. Wir haben dabei geholfen, die einzelnen Akteur*innen der SPD im Reformprozess zu koordinieren und sie mit externer Expertise zu beraten. Unterstützt hat uns dabei der gute Informationsaustausch zwischen Senatsvertreter*innen, Mitgliedern der SPD-Fraktion im Abgeordnetenhaus und den Mitgliedern des Geschäftsführenden Landesvorstandes.

Im Oktober 2024 hat die Berliner SPD ihre Roten Eckpunkte für eine umfassende und wirksame Verwaltungsreform beschlossen. Wir bedanken uns für den Vertrauensvorschuss der Mitglieder des Landesvorstandes, die diesen Beschluss ohne größeren zeitlichen Vorlauf für eine innerparteiliche Debatte gefasst haben. Der Beschluss war zu diesem Zeitpunkt erforderlich, um auch öffentlich zu unterstreichen, dass die SPD die Zukunft der Berliner Verwaltung gestalten will und nicht im Bremserhäuschen sitzt. Die innerparteiliche Diskussion wurde seit Herbst 2024 umfangreich nachgeholt, zuletzt auch im Rahmen des SPD-Prozesses „Berlin 2035“. Die Ergebnisse der Diskussionen in der Partei und auch der weiterführenden Diskussionen der Taskforce haben wir in diesem Bericht dokumentiert.

Der jetzt im Abgeordnetenhaus zur parlamentarischen Beratung vorliegende Senatsentwurf für ein neues Landesorganisationsgesetz sowie die in diesem Zuge vorgeschlagenen Änderungen der Berliner Landesverfassung sind ein guter Anfang für eine umfassende Berliner Verwaltungsreform.

Die auf den Weg gebrachten Reformmaßnahmen werden zu einer Klärung von Zuständigkeiten und eindeutiger Verantwortungszuweisung in der Berliner Verwaltung und der Politik beitragen. Obwohl es noch einige Zeit brauchen wird, bis Bürger*innen und Unternehmen dies durch beschleunigte Verwaltungs- und vor allem Entscheidungsprozesse spüren können.

Mit der Verabschiedung von Gesetzen und weiteren Vorschriften ist es jedoch noch nicht getan. Die SPD Berlin wird auch die konkrete Umsetzung der Reformschritte aktiv begleiten. Die SPD Berlin wird dabei auch darauf dringen, dass die Koalition weitere – aus unserer Sicht dringend erforderliche – Reformmaßnahmen in Angriff nehmen.

Ohne das seit Jahresbeginn 2025 vom Senator für Finanzen angekündigte Konzept zur Weiterentwicklung der Finanzierung kann das Konnexitätsprinzip („Wer bestellt, bezahlt“) kaum umgesetzt werden.

Auch eine Weiterentwicklung der Struktur der politischen Verantwortung auf der Ebene der Bezirksämter könnte nach unserer Auffassung einen weiteren Beitrag zur Klärung von politischer Verantwortung in unserer Stadt leisten. Leider möchte derzeit keine der im Abgeordnetenhaus vertretenen demokratischen Parteien über diese Frage auch nur diskutieren – hier muss die SPD Impulsgeber bleiben.

TASKFORCE VERWALTUNGSREFORM DER SPD BERLIN

BERICHT

Weitere wichtige Elemente einer nachhaltigen und wirksamen Reform, z. B. die Gewinnung und Sicherung von qualifiziertem Personal bei gleicher Bezahlung für gleiche Aufgaben in allen Berliner Verwaltungen, die konsequente Umsetzung der Digitalisierung und die Realisierung einer fortschrittlichen Verwaltungskultur müssen ebenfalls in allen Berliner Verwaltungen umgesetzt werden.

Gerade weil die SPD Berlin durch die lange Regierungsbeteiligung im Senat und den Bezirken Verantwortung für den Status Quo der Berliner Verwaltungen übernimmt, wird sie weiterhin eine umfassende Verwaltungsreform einfordern und daran verantwortungsvoll mitwirken.

Das große Engagement der Mitglieder der Taskforce hat gezeigt, dass die Berliner SPD auch in der Verwaltungspolitik Erfahrung, Wissen und Expertise – innerhalb und außerhalb der Verwaltung, mit und ohne politisches Amt oder Mandat – vorzuweisen hat. Herzlichen Dank an alle, die dabei waren!

Wir wollen die angefangenen Debatten fortführen und Positionen weiterentwickeln. Deshalb regen wir an, die Projektgruppe für die weitere Arbeit in einen Arbeitskreis „Verwaltungspolitik“ zu überführen.

Die Mitglieder der Taskforce sind der Überzeugung, dass die „Roten Eckpunkte für eine Verwaltungsreform“ die Grundlage für weiterführende Diskussionen bilden und in ambitionierte, aber gleichzeitige realistische Forderungen für das SPD-Wahlprogramm 2026 münden können.

Wenn die SPD in den nächsten Monaten durch eine aktive und spürbare Umsetzung der Reform der Berliner Verwaltung sichtbar wird, kann sie bei den nächsten Berliner Wahlen verloren gegangenes Vertrauen der Wählerinnen und Wähler wieder gewinnen.

Berlin, Mai 2025