

05.02.2025

Vorlage zur Kenntnisnahme
für die Sitzung der Bezirksverordnetenversammlung am 27.02.2025

1. Gegenstand der Vorlage:

Fortführung der „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung“

2. Die BVV wird um Kenntnisnahme gebeten:

Das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf hat in seiner Sitzung am 04.02.2025 beschlossen, die BA-Vorlage Nr. 1061/VI der BVV zur Kenntnisnahme vorzulegen.

Die Vorlage ist in der Anlage beigefügt.

Nadja Zivkovic
Bezirksbürgermeisterin

Anlage

Bezirksbürgermeisterin und Leiterin der Abteilung Wirtschaftsförderung, Straßen,
Grünflächen, Umwelt- und Naturschutz, Personal und Finanzen 27.01.2025
Stellenzeichen: BzBmin Ref Tel.: 030 9(0)293 2010

Vorlage für das Bezirksamt

- zur Beschlussfassung -

Nr. 1061/VI

A. Gegenstand der Vorlage:

Fortführung der „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung“

B. Berichterstatter/in:

Bezirksbürgermeisterin Frau Zivkovic

C. Beschlussfassung

C.1 Beschlussentwurf:

Das Bezirksamt beschließt die Unterzeichnung der als Anlage 1 beigefügten Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung.

C.2 Weiterleitung an die BVV und zugleich Veröffentlichung:

Das Bezirksamt beschließt weiterhin, diese Vorlage der BVV zur Kenntnisnahme vorzulegen und umgehend zu veröffentlichen.

D. Begründung:

Siehe Anlage 2

E. Rechtsgrundlage:

§ 1 Absatz 2 Nummer 8 GO BA; § 37 Abs. 6 BezVG in Verbindung mit § 38 Abs. 2 BezVG § 36 Absatz 2 Buchstabe b, f und Absatz 3 BezVG, § 15 BezVG

F. Haushaltmäßige Auswirkungen:

Durch die im Doppelhaushalt 2024/2025 verstetigten Mittel stehen dem Bezirksamt die hierfür benötigten finanziellen Ressourcen zur Verfügung.

G. Zielgruppenrelevante Auswirkungen:

keine

Nadja Zivkovic

Bezirksbürgermeisterin

Anlagen

Anlage 1 Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung

Anlage 2 Anschreiben Unterzeichnung der Fortführung der „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung“

Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung

zwischen

den Bezirksämtern von Berlin
vertreten durch die für Pflege und Unterhaltung des Stadtgrüns
zuständigen Stadträtinnen und Stadträte

sowie

die für Finanzen zuständigen Stadträtinnen und Stadträte (Bezirksbürgermeisterinnen und Bezirksbürgermeister)

und

der für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt
vertreten durch die Staatssekretärin

und

der Senatsverwaltung für Finanzen
vertreten durch die für Finanzen zuständige Staatssekretärin

Präambel zur gesamtstädtischen Verwaltungssteuerung:

Mit der Politischen Erklärung haben Senat und Bezirke gemeinsam den Handlungsrahmen für ihre Zusammenarbeit gesetzt, um gesamtstädtische Ziele zu erreichen. Zur Umsetzung der Politischen Erklärung werden zum einen fachliche Zielvereinbarungen zwischen den zuständigen Senatsfachverwaltungen, der Senatsverwaltung für Finanzen und den Bezirksämtern erstmalig geschlossen. Zum anderen werden bereits in der Umsetzung befindliche Zielvereinbarungsprozesse fortgeführt.

Für alle Seiten verbindliche Zielvereinbarungen werden damit als bestimmendes Instrument gesamtstädtischer kooperativer Verwaltungssteuerung weiter etabliert. Die Politische Erklärung leistet so einen wichtigen Beitrag, um Leistungsversprechen gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern bzw. der Wirtschaft zu realisieren und die Dienstleistungsqualität der Berliner Verwaltung zu erhöhen.

Inhalt:

- Gegenstand der Zielvereinbarung
- Teil A der Vereinbarung (Prozess der Weiterentwicklung)
- Teil B der Vereinbarung (Steuerungsstruktur, Ziele und Daten / Monitoring)
 1. Festlegung der gemeinsamen Ziele und Indikatoren
 2. Steuerungssystem (Steuerungsstruktur und Monitoring)
 3. Zusammenspiel mit der Kosten-Leistungsrechnung (KLR) und Integration in die Bezirksbudgetierung
 4. Schlussbestimmungen

Gegenstand der Zielvereinbarung

Die „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung“ gehört zum Themenfeld 7 „Ökologische Stadt“ im Rahmen der Politischen Erklärung.

Berlin verfügt mit Stand 31.12.2023 über 430Tsd. Straßenbäume im öffentlichen Straßenland, die von den bezirklichen Straßen- und Grünflächenämtern (SGÄ) unterhalten werden müssen. Bäume in öffentlichen Grünanlagen und auf sonstigen öffentlichen oder privaten Flächen sind nicht Bestandteil dieser Zielvereinbarung.

Auf Grund ihrer vielfältigen positiven Wirkungen beispielsweise als Luftkühler, Regenschutz, Schattenspender, Biotop, Lärmschutz, Luftfilter und nicht zuletzt als optisches Element erhöhen Bäume unsere Lebensqualität insbesondere im innerstädtischen Bereich. Der Bestand an Straßenbäumen ist trotz großer Anstrengungen der Bezirke im Rahmen der regulären Unterhaltung und auch der SenMVKU im Zuge der Bereitstellung diverser Sondermittel (z.B. über die Stadtbaumkampagne) leicht rückläufig. Ursachen hierfür sind u.a. zunehmender Stress für die Straßenbäume auf Grund des hohen Verkehrsaufkommens und schwieriger Standortverhältnisse im Straßenland, die veränderten klimatischen Verhältnisse (z.B. Stürme, erheblich veränderte Niederschlagsverteilung und erhöhte Transpiration durch steigende Temperaturen) sowie die aus Gründen von jahrzehntelang mangelnden Ressourcen aus fachlicher Sicht ungenügende Bestands- und Entwicklungspflege an Straßenbäumen. Hinzu kommen verstärkt Baumverluste durch Straßenumbau (z.B. Radwegebau, Winterdienst auf Radweg, Ausbau ÖPNV, Verkehrsberuhigung/Kiezblöcke) im Zuge der Mobilitätswende. Zugleich findet im öffentlichen Straßenland der Um- und Ausbau aller Medien (z. B. Glasfaser, Fernwärme, Stromnetz) statt. Dadurch nimmt die Konkurrenz der unterschiedlichen Akteure im begrenzten Straßenraum deutlich zu und führt verstärkt zu Zielkonflikten. Dies alles steht dem fachlichen Anliegen entgegen, im Sinne einer nachhaltigen Pflanzung und Pflege mehr Platz für Baumscheiben und Baumkrone einzufordern und Baumverluste durch Baumaßnahmen zu verringern.

Ziel der Vereinbarung ist es, den Bestand an Straßenbäumen durch regelmäßige Kontrolle, nachhaltige Pflege und kontinuierliche Nachpflanzung an geeigneten Standorten langfristig zu stabilisieren.

Die Leistungen der Pflege und Unterhaltung der Straßenbäume werden abgebildet in den Produkten

- 80986 Straßenbäume – regelmäßige Kontrolle
- 80987 Straßenbäume – Umsetzung von Maßnahmen zur Verkehrssicherheit
- 80988 Straßenbäume – nachhaltige Bestandserhaltung und Entwicklung.

Mit dem Doppelhaushalt 2020/2021 wurden zusätzliche Mittel (jeweils 14.800 T€) für eine Erhöhung der Zuweisungspreise bereitgestellt, so dass der Zuweisungspreis um ca. 70 % auf gut 86 € pro Straßenbaum und Jahr (2021) erhöht werden konnte. Die Mittelbereitstellung war an den Abschluss einer gesamtstädtischen Zielvereinbarung des Zukunftspakts Verwaltung geknüpft, die fristgerecht von allen Beteiligten unterzeichnet wurde und mit dieser Vereinbarung fortgesetzt wird. Die vom Abgeordnetenhaus für 2020/2021 zur Verfügung gestellten Mehrmittel für Baumpflege und Baumpflanzungen sind unter gleicher Maßgabe von der Senatsverwaltung für Finanzen mit der Globalsummenzuweisung 2022/23 verstetigt und auf die Bezirke verteilt worden.

Teil A der Vereinbarung (Prozess der Weiterentwicklung)

Mit dem Baumkataster im Grünflächeninformationssystem (GRIS) Berlin und den Daten der KLR Berlin sind Fachsysteme vorhanden, die die Datengrundlagen für die Berechnung der Qualitätsindikatoren bereitstellen können.

Die Eintragungen der Daten im GRIS und ihre fachgerechten Buchungen obliegen den Straßen- und Grünflächenämtern der Bezirke. Die SenMVKU führt die GRIS-Geschäftsstelle, die die für Berlin zweckmäßigen Anpassungen des GRIS abstimmt und die zentrale Bereitstellung des GRIS verantwortet. Die Daten für die Qualitätsindikatoren werden von SenMVKU quartalsweise ausgelesen. Der Datenstand zum 31.12. wird Mitte Februar des Folgejahres ausgelesen, aufbereitet und dem FA Stadtbäume als Monitoringstelle für den jährlichen Bericht zur Umsetzung der Zielvereinbarung zur Verfügung gestellt.

Die Unterzeichnenden verpflichten sich zu den in den Meilensteinen beschriebenen Maßnahmen (siehe nachfolgende Tabelle) und zur erfolgreichen Umsetzung der Qualitätsziele. Dazu gehört ebenso die Schaffung der technischen, finanziellen und personellen Voraussetzungen zur Zielerfüllung. Diese wird mit den in Teil B festgelegten Qualitätsindikatoren gemessen.

Durch die im Doppelhaushalt 2024/2025 eingestellten Mittel stehen den Bezirken die für die Erfüllung der Zielvereinbarung benötigten Ressourcen zur Verfügung.

Aktuell gibt es aufgrund der Ressourcenlage ein jahrelanges Vollzugsdefizit, dessen Abbau einige Jahre benötigen wird. Nach wie vor liegt der Schwerpunkt der Tätigkeit der SGÄ bei der Abarbeitung der Maßnahmen zur Gewährleistung der Verkehrssicherheit (Produkt 80987) als gesetzliche Verpflichtung. Pflegemaßnahmen zur Bestandserhalt und Neupflanzungen (Produkt 80988) nehmen daher einen deutlich geringeren Anteil ein. Letztlich sind jedoch gerade diese Maßnahmen wichtig für ein langes verkehrssicheres Leben der Straßenbäume und die Sicherung ihrer Ökosystemleistungen für den Menschen sowie die regelmäßige Bestandsverjüngung. Der begrüßenswerte

hohe Altbaumanteil und die sich zunehmend negativ auf die Gesundheit der Straßenbäume auswirkenden Umweltbedingungen führen zu einem steigenden Pflegebedarf der Bestandsbäume.

Dem gegenüber stehen zunehmende Effekte des demographischen Wandels der Belegschaften wie zeitweise unbesetzte Stellen, Fachkräftemangel, Verlust von Erfahrungswissen usw., die sich negativ auf die Kapazitäten der SGÄs auswirken. Die Verfügbarkeit dienstleistender Unternehmen sowie die Qualität ihrer Leistungen ist aus ähnlichen Gründen eingeschränkt. Baumpflege ist ein Spezialgebiet des Garten- und Landschaftsbaus. Diese Fachkräfte bzw. entsprechende Fachfirmen sind auf dem Markt nur sehr begrenzt vorhanden. Aus Gründen der nachhaltigen Pflege und schnellen Reaktionsfähigkeit, z. B. nach häufigeren Unwetterereignissen, ist die Vorhaltung eines geschulten Personalkörpers mit entsprechender Geräte- und Fahrzeugausstattung in der Baumpflege unabdingbar.

Zeitplan	Prozessschritte	Zuständig
Meilenstein: Entwicklung eines Personalmanagementkonzepts		
Ab 01.01. 2024	<ul style="list-style-type: none"> Erfassung der Personalsituation in der bezirklichen Straßenbaumpflege Bewertung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen zur Verbesserung: <ul style="list-style-type: none"> Mindeststandards zur Ausstattung der bezirklichen Straßenbaumpflege entwickeln Qualifikationsniveaus beschreiben Vorschläge für eine verbesserte Personalgewinnung (z.B. Mitarbeitendenqualifizierung, Stellenbewertung) u.s.w. 	FA Stadtbäume
Ab 01.01. 2024	<ul style="list-style-type: none"> Instrumente zur Sicherung der Zielerfüllung verbessern (Revisionsgrößen für die Straßenbaumprodukte 80986 bis 80988) 	FA PB 52 in Zusammenarbeit mit dem FA Stadtbäume
	<ul style="list-style-type: none"> Neubildung eines Produkts zur Abbildung der Istkosten für die Neupflanzung (Umsetzung des Auftrags des RdB) 	
Meilenstein: abgestimmte Indikatoren liegen vor, die dafür erforderliche Datenerhebung ist sichergestellt		
Ab 01.01. 2024	<ul style="list-style-type: none"> Datenerfassung (unterjährige Zwischenauswertungen siehe Auswertungszeitpunkte im nächsten Pkt.; Abschluss zum Stand 31.12. ist der 31.01. des Folgejahres) 	SGÄ (FB Grün)
	<ul style="list-style-type: none"> Quartalsweise Datenauswertung / Erhebung der Ist-Stände (1. Quartal am 15.04. / 2. Quartal am 15.07. / 3. Quartal am 15.10. / 4. Quartal am 15.02. des Folgejahres) und Weitergabe an die Monitoringstelle (FA Stadtbäume) 	SenMVKU
	<ul style="list-style-type: none"> Quartalsweise Fertigen von Zwischenauswertungen, Prüfung der Datenvalidität 	Monitoringstelle (FA

	<ul style="list-style-type: none"> • Quartalsweise Abstimmung und Begleitung bei Zwischenauswertungen, Unterstützung bei der Klärung von Erfassungsfragen und der Prüfung der Datenvalidität • Erschließung weiterer Datenquellen, ggf. Entwicklung weiterer Indikatoren, Erarbeitung des jährlichen Berichts zur Datenauswertung an die AG Zielvereinbarung zum Ende des 1. Quartals des Folgejahres 	Stadt- bäume) in Zusammen- arbeit mit SenMVKU
Meilenstein: Ist-Stände der Indikatoren liegen für alle Bezirke vor.		
Ab 01.01. 2024	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der jährlichen Datenerhebung, darauf aufbauend Entwicklung von Standardkorridoren je Indikator sowie Formulierung von Leistungsversprechen als Grundlage für eine etwaige Fortschreibung der Zielvereinbarung 	AG Zielver- einbarung

Teil B der Vereinbarung (Steuerungsstruktur, Ziele und Daten / Monitoring)

1. Festlegung der gemeinsamen Ziele und Indikatoren

Fachlichen Zielvereinbarungen liegen übergeordnete Steuerungsziele zugrunde, die durch Leistungsversprechen und die Definition von Qualitätsstandards operationalisiert werden.

1.1 Übergeordnetes Steuerungsziel und gemeinsames Leistungsversprechen

Übergeordnetes Steuerungsziel
Quantitative und qualitative Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in Berlin
Gemeinsames Leistungsversprechen von Senats- und Bezirksebene
Der Bestand an Straßenbäumen wird durch regelmäßige Kontrolle, nachhaltige Pflege und kontinuierliche Nachpflanzung an geeigneten Standorten langfristig stabilisiert.

1.2 Definition von Qualitätsstandards in einzelnen Steuerungsfeldern (max. 1 bis 2 pro Feld)

Steuerungsfeld	Qualitätsstandard
1. Kundenperspektive	<i>Regelkonforme Kontrolle der Straßenbäume (siehe Steuerungsfeld 4 - Rechtskonformität)</i> Abbau des Pflegedefizits und fachgerechte Straßenbaumpflege Kontinuierlicher Einsatz von Finanzmitteln für Straßenbaumneupflanzungen
2. Mitarbeitendenperspektive	<i>Für den Zeitraum 2024/25 steht kein anwendbarer Indikator zur Verfügung.</i>
3. Wirtschaftlichkeit (wirtschaftlicher Ressourceneinsatz)	<i>Das Steuerungsfeld wird bei der Berechnung der Produktbudgets mitberücksichtigt.</i>
4. Rechtskonformität	Regelkonforme Kontrolle der Straßenbäume

1.3 Operationalisierung der Qualitätsstandards durch Indikatoren (max. 1 pro Qualitätsstandard)

Indikator Nr. 1.1 Kundenperspektive	Qualitätsstandard Fachgerechte Straßenbaumpflege durch Abbau des Pflegedefizits					
Berechnungsmethode	Anzahl der erledigten Pflegemaßnahmen an Straßenbaumstandorten (1) / Anzahl der erledigten und unerledigten Maßnahmen (2) x 100% = Erledigungsquote der Pflegemaßnahmen					
Zielwert (Qualitätsstandard)	60 %					
Standard (verbindliche Untergrenze, bildet Korridor gemeinsam mit Zielwert)	45 %					
Datenquelle	GRIS-Baumkataster Berlin					
Messgröße	<p>1. Anzahl der erledigten Pflegemaßnahmen an Straßenbaumstandorten = Anzahl der im Betrachtungszeitraum 01.01. bis 31.12. erledigten Maßnahmen an Straßenbaumstandorten der Pflegekategorien 1210 Straßenbaum, 1213 Straßenbaum (gefällt) oder 1214 Straßenbaum (freier Standort), die nicht den Status archiviert oder inaktiv besitzen</p> <p>2. Anzahl der erledigten und unerledigten Pflegemaßnahmen = Anzahl der erledigten Maßnahmen (1) + Anzahl der zum Stichtag 31.12. unerledigten Pflegemaßnahmen an Straßenbaumstandorten der Pflegekategorien 1210 Straßenbaum, 1213 Straßenbaum (gefällt) oder 1214 Straßenbaum (freier Standort), die nicht den Status archiviert oder inaktiv besitzen</p> <p>Angabe in %</p>					
Entwicklung	IST 2019	Zielzustand (Zielwert und Mindeststandard)				
		2021	2022	2023	2024	2025
	39,71%	ZW 50%, StW 30%	ZW 55%, StW 35%	ZW 55%, StW 40%	ZW 55%, StW 40%	ZW 55%, StW 40%

Anmerkung:

Der Zielwert ist ein theoretischer Wert, der sich an der Erreichbarkeit des Zielwerts im Verhältnis zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen orientiert. Das übergeordnete langfristige fachliche Ziel ist die Stabilisierung des Straßenbaumbestands in seiner Qualität, also insbesondere der mittelalten und alten Bäume durch eine verbesserte Pflege.

Systembedingt kann ein Zielwert von 100% nie erreicht werden, weil es zwischen Festlegung und Erledigung einer Maßnahme einen zeitlichen Verzug gibt (unterschiedlich Zuständige, ggf. Vergabe der Maßnahmen erledigung an Fremdfirmen in größeren Paketen) und eine unterschiedliche zeitli-

che Dringlichkeit zur Umsetzung besteht. Die Prioritäten für die verschiedenen Maßnahmen definieren unterschiedliche Ausführungszeiträume. Es sind einheitliche Regeln zur Stornierung von angelegten offenen Maßnahmen einzuhalten.

Indikator Nr. 1.2 Kunden- perspektive	Qualitätsstandard Kontinuierlicher Einsatz von Finanzmitteln für Straßenbaumneupflanzungen (Beibehaltung des Qualitätsstandards bei gleichzeitiger Qualifizierung des eingeführten Indikators auf Basis des Produkts 80988 im Übergang zur Einführung und Etablierung eines neuen Produkts für Neupflanzungen ab 2025)					
Berechnungsmethode	Kosten für Straßenbaumneupflanzungen (1) / Produktbudget 80988 (2) * 100% = finanzieller Anteil für Straßenbaumneupflanzungen					
Zielwert (Qualitätsstandard)	20 %					
Standard (verbindliche Untergrenze, bildet Korridor gemeinsam mit Zielwert)	10 %					
Datenquelle	GRIS-Baumkataster Berlin (1), Produktbudgetvergleichsbericht (2)					
Messgröße	<p>1.Istkosten für Neupflanzung =</p> <p>(a) Anzahl aller aktiven Straßenbaumstandorte der Pflegekategorie 1210 Straßenbaum mit Pflanzjahr im bewerteten Jahr * 400 € (durchschnittliche Kosten für die Baubegleitung durch die SGÄ, entspricht ca. 15 % der Bausumme von 2.700 €)</p> <p>plus</p> <p>(b) Anzahl aller aktiven Straßenbaumstandorte der Pflegekategorie 1210 Straßenbaum mit Pflanzjahr im bewerteten Jahr, die im Feld Finanzierungsquelle den Schlüssel 300 oder 380 besitzen und deren Pflanzung ausschließlich aus dem Produkt 80988 finanziert wurde, * 2.700 € (durchschnittliche Bausumme aus der Stadtbaumkampagne)</p> <p>2.Produktbudget 80988 „Straßenbaum - Nachhaltige Bestandsentwicklung“ für das bewertete Jahr</p> <p>Stichtag: 31. Dezember jeden Jahres Die Daten stehen ab etwa Anfang März des Folgejahres zur Verfügung. Angabe in %</p>					
Entwicklung	IST 2020	Zielzustand (Zielwert und Mindeststandard)				
		2021	2022	2023	2024	2025
	k.A.	Keine Setzung	Keine Setzung	(ZW 20%, StW 5%)*	ZW 20%, StW 5%	ZW 20%, StW 5%

Anmerkungen:

Die ermittelten Werte für die Kosten der Neupflanzungen bis 2024 und für 2025 sollen verglichen und hinsichtlich ihrer Wertigkeit und Kontinuität bewertet werden. Ab 2025 steht voraussichtlich ein neues Produkt für Neupflanzungen zur Verfügung, so dass dann auf eine Setzung verzichtet werden kann.

Zur Erfüllung des Kernziels - Stabilisierung des Straßenbaumbestandes - bedarf es der entsprechenden Umsetzung von nachhaltigen Neu- bzw. Nachpflanzungen, die gute Standortbedingungen, ggf. durch aufwändige Bodenvorbereitung und bauliche Maßnahmen, voraussetzen. Im Einzelfall weichen daher die bezirklichen Baukosten je nach Örtlichkeit stark voneinander ab, vor allem mit Blick auf die differenzierten Standortanforderungen gem. der „Berliner Standards für die Pflanzung und die anschließende Pflege von Straßenbäumen“ in der aktuellen Fassung.

Die dafür notwendigen Ressourcen werden aus dem Produktbudget des Produktes 80988 „Straßenbaum - Nachhaltige Bestandsentwicklung“ finanziert. Da jedoch für Neupflanzungen auch weitere Finanzierungsquellen, zum Beispiel Investitions-, A+E-Maßnahmen oder die Stadtbaumkampagne, herangezogen werden können, ist die Finanzierungsquelle der Pflanzung bei der Ermittlung der Kosten für Neupflanzungen zu berücksichtigen. Unabhängig von der Finanzierungsquelle der Bausumme ist immer eine derzeit im Produkt 80988 abgebildete fachliche Baubegleitung durch das SGA erforderlich.

Die Berechnung der Kosten für Neupflanzungen erfolgt seit 2022 übergangsweise mittels pauschaler Kostensetzungen für die Pflanzung und Bauherrenfunktion und erwies sich nur bedingt als geeignet, die realen Kosten abzubilden aufgrund der sehr unterschiedlichen örtlichen Gegebenheiten und sich daraus ergebender erheblicher Stückkostenstreuung für eine Neupflanzung. Daher sollen künftig die tatsächlichen Istkosten für die Bauherrenfunktion (Personalkosten) bei sämtlichen Straßenbaumpflanzungen und die Aufwände für die aus Mitteln des Produkts 80988 finanzierten Pflanzungen (Sach- und Personalkosten) in einem neuen internen Produkt, das sich auf das Produkt 80988 verrechnet, ermittelt werden. Das neue Produkt wird in das Produktänderungsverfahren für den Produktkatalog 2025 eingebracht, so dass erste Auswertungen zu den tatsächlichen Kosten für Pflanzungen ab Ende 2025 zur Verfügung stehen. Ein Auftrag zu Produktbildung hierzu ist vom Rat der Bürgermeister an den FA PB 52 gegangen.

Für die Jahre 2024 und 2025 wird für die Berechnung des Qualitätsindikators daher die Methode der Vorjahre fortgeführt. Auf Grundlage der für das Jahr 2025 zur Verfügung stehenden tatsächlichen Kosten (Istkosten des neuen internen Produkts) soll eine Bewertung des Indikatorwerts stattfinden und deren Ergebnis in die nächste Folgezielvereinbarung einfließen.

Indikator Nr. 4.1 Rechtskonformität	Qualitätsstandard Regelkonforme Kontrolle der Straßenbäume					
Berechnungsmethode	Anzahl der durchgeführten Kontrollen der Straßenbaumstandorte (1) / Anzahl der Straßenbaumstandorte (2) x 100% = Erfüllungsgrad der Kontrollen					
Zielwert (Qualitätsstandard)	125 %					
Standard (verbindliche Untergrenze, bildet Korridor gemeinsam mit Zielwert)	105 %					
Datenquelle	GRIS-Baumkataster Berlin					
Messgröße	<ol style="list-style-type: none"> Anzahl der durchgeführten Kontrollen der Straßenbaumstandorte = Anzahl der im Betrachtungszeitraum 01.01. bis 31.12. durchgeführten Kontrollen (einschl. Sonderkontrollen und weitergehenden Untersuchungen) der Straßenbaumstandorte der Pflegekategorien 1210 Straßenbaum, 1213 Straßenbaum (gefällt) oder 1214 Straßenbaum (freier Standort), die nicht den Status archiviert oder inaktiv besitzen. Anzahl der Straßenbaumstandorte = Anzahl der Straßenbaumstandorte der Pflegekategorien 1210 Straßenbaum, 1213 Straßenbaum (gefällt) oder 1214 Straßenbaum (freier Standort), die nicht den Status archiviert oder inaktiv besitzen. <p>Angabe in %</p>					
Entwicklung	IST 2019	Zielzustand (Zielwert und Mindeststandard)				
		2021	2022	2023	2024	2025
	87,39%	ZW 100%, StW 100%	ZW 105%, StW 100%	ZW 110%, StW 102%	ZW 110%, StW 102%	ZW 110%, StW 102%

Anmerkung:

Das Langfristziel dieses Indikators zur Rechtskonformität ist bis spätestens im Jahr 2030 die Erfüllung rechtlicher Vorgaben zu Baumkontrollen in jedem Bezirk.

Bäume können aufgrund ihres Wachses, ihres Zustandes oder ihres Standortes als Ganzes oder durch einzelne Teile Gefahren für die Verkehrssicherheit darstellen. Gleiches gilt für Baumstandorte mit Stubben, gefälltten Bäumen oder leeren Standorten sowie für zum Baumscheibe gehörigen Einbauten, wie Bewässerungsringe oder Baumverankerungen. Um Schäden an Personen oder Sachen zu verhindern und um einen gesunden Baumbestand zu erhalten, sind Baumstandorte an Verkehrsflächen und auf öffentlichen Flächen regelmäßig zu kontrollieren. Ziel ist es, Schäden sowie bestehende oder entstehende Gefahren, die von ihnen können, zu erkennen, zu beurteilen und zu dokumentieren. Soweit erforderlich sind Maßnahmen zur Gefahrenabwehr oder zur Schadensbeseitigung zu bestimmen.

Gemäß der Verwaltungsvorschriften über die Kontrolle der Verkehrssicherheit von Bäumen auf öffentlichen Flächen sind alle Straßenbaumstandorte mindestens einmal jährlich zu kontrollieren, sofern nicht Schäden, Krankheiten, äußere Anzeichen oder Sicherheitsanforderungen des Standortes vorliegen, die eine häufigere Kontrolle erfordern.

Die Kontrollen und sich daraus ergebende erforderliche verkehrssichernde Pflegemaßnahmen (z.B. Schnitt, Totholzentfernung, Fällung, Arbeiten an der Baumscheibe) werden im Grünflächeninformationssystem (GRIS) dokumentiert, geplant und entsprechend ihrer Dringlichkeit zeitnah umgesetzt. Sonderkontrollen ergeben sich, wenn o.g. Auslöser vorliegen, die eine häufigere Kontrolle erfordern. Ggf. erforderliche umfangreiche weitergehende Baumuntersuchungen an problematischen Straßenbäumen werden ebenfalls als Sonderkontrollen gezählt.

Die Personal- und Sachleistungen aller Kontrollen werden auf dem Produkt 80986 „Straßenbäume - regelmäßige Kontrolle“ gebucht.

Da in Abhängigkeit vom Zustand die Straßenbaumstandorte teilweise öfter als 1 x pro Jahr kontrolliert werden müssen, muss der Zielwert für die Anzahl der Baumkontrollen insgesamt höher sein als die Anzahl der Straßenbaumstandorte. Daher liegt der langfristige Standardwert bei 105 % und der Zielwert bei 125 %.

2. Steuerungssystem (Steuerungsstruktur und Monitoring)

Zur Umsetzung und Fortschreibung der unter Punkt 1. festgelegten gemeinsamen Qualitätsstandards wird für jedes Politikfeld ein Steuerungssystem etabliert. Die Vereinbarungspartnerinnen und -partner verpflichten sich durch die Zielvereinbarung zur Zusammenarbeit im Rahmen dieses Systems.

Das Steuerungssystem beinhaltet mindestens Kommunikations- und Abstimmforen in Form von kooperativen Gremien der Senats- und der Bezirksebene sowie ein durch die Senatsfachverwaltung verantwortetes Monitoring. Für das Monitoring sind Zuständigkeiten, Aufgaben und Datengrundlagen festzuhalten und zu evaluieren.

2.1 Steuerungskreis gesamtstädtische Zielvereinbarungen

Der „Steuerungskreis gesamtstädtische Zielvereinbarungen“ ist das politische Beratungsgremium für den Erarbeitungs- und Umsetzungsprozess gesamtstädtischer Zielvereinbarungen im Sinne des § 6a AZG und der Politischen Erklärung. Er berät zum Beispiel über die Unterschriftreife eines von der Verwaltungsebene vorgelegten Zielvereinbarungsentwurfes, den Umsetzungsfortschritt einer abgeschlossenen Zielvereinbarung oder über Mittelbedarfe und zusätzliche Ressourcen. Der Steuerungskreis besteht aus Vertretungen der Bezirke sowie der Senatsverwaltungen auf Ebene der politischen Leitung und umfasst sowohl die Finanz- als auch die Fachperspektive.

Ständige Mitglieder sind auf bezirklicher Ebene die Mitglieder der AG Ressourcensteuerung (7 Bezirke). Auf Senatsebene sind als ständige Mitglieder, die die Sitzungen des Steuerungskreises gemeinsam leiten, der Chief Digital Officer des Landes Berlin und Staatssekretär für Digitales und Verwaltungsmodernisierung sowie die Staatssekretärin der Senatsverwaltung für Finanzen vertreten.

Neben den ständigen Mitgliedern nehmen anlassbezogen zu den einzelnen Fachthemen der gesamtstädtischen Zielvereinbarungen wechselnde Mitglieder auf Bezirks- und Senatsebene teil. Wechselnde Mitglieder auf bezirklicher Ebene sind bis zu fünf Fachstadträtinnen bzw. Fachstadträte des jeweiligen Themas, die im Steuerungskreis möglichst nicht bereits durch ständige Mitglieder vertreten sind. Wechselndes Mitglied auf Senatsebene ist die für das jeweilige Thema zuständige Staatssekretärin bzw. der zuständige Staatssekretär.

Die Senatskanzlei – Referat Gesamtstädtische Verwaltungssteuerung (V B) – übernimmt als Geschäftsstelle federführend die Vorbereitung und Begleitung der Sitzungen des Steuerungskreises im engen Austausch mit der Senatsverwaltung für Finanzen.

2.2 AG Zielvereinbarung

Die AG Zielvereinbarung erarbeitet auf fachlicher Verwaltungsebene den Entwurf der Zielvereinbarung bzw. ihre Fortschreibung. Zudem berät sie im Rahmen der Umsetzung über die Qualitäts-

entwicklung im Hinblick auf die Qualitätsstandards und die Handlungserfordernisse aus dem Monitoring. Darauf aufbauend beschließt sie Steuerungsempfehlungen für den Steuerungskreis, i.d.R. per Mehrheitsbeschluss mit absoluter Mehrheit der anwesenden Mitglieder.

In der AG Zielvereinbarung sind jeweils die Fach- und Finanzperspektive von Senats- und Bezirksebene vertreten. Darüber hinaus wirken die Geschäftsstelle Produktkatalog der Bezirke und die Senatskanzlei bei der AG mit.

Mitglieder sind die Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt (SenMVKU), die Leitung Fachausschuss (FA) PB 52, die Leitung Fachausschuss (FA) Stadtbäume, 2 Vertretungen der Straßen- und Grünflächenämter (SGÄ AL), 2 Vertretungen der bezirklichen Steuerungsdienste (StD) bzw. SE Finanzen (+ Vertretung), 1 Vertretung der Geschäftsstelle Produktkatalog der Bezirke (GSt Pk), 1 bezirkliche Vertretung aus dem GPM-Bereich für Straßen und Grünflächen, 2 Vertretungen der Senatsverwaltung für Finanzen. Die Senatskanzlei entsendet optional 1 Vertretung zur Mitarbeit.

2.3 UAG Zielvereinbarung Straßenbäume

Die Unterarbeitsgruppe (UAG Zielvereinbarung Straßenbäume) der SenMVKU mit den Bezirken vertreten durch die Leitung und Mitglieder des FA Stadtbäume (Monitoringstelle), der Steuerungsdienste, der Fachbereiche Grün der Straßen- und Grünflächenämter sowie der Geschäftsstelle Produktkatalog bereitet die Sitzungen der AG Zielvereinbarungen vor.

2.4 Monitoringstelle

Der Fachausschuss (FA) Stadtbäume der GALK Berlin (alle SGÄ gemeinsam mit den fachlich Vertretenden der SenMVKU) ist die Monitoringstelle und für die Indikatoren 1.1, 1.2, 4.1 und die jeweiligen Kennzahlen zuständig.

Auf der Grundlage von steuerungsrelevanten und aussagekräftigen Daten soll mit einem Monitoring ein stetiger ebenenübergreifender Austausch der Akteurinnen und Akteure im Hinblick auf die Erreichung der gemeinsamen Ziele erfolgen.

Über das Erreichen der Ziele ist jeweils durch alle Bezirke zu berichten.

Die Monitoringstelle ist beauftragt (vgl. dazu auch Teil A), die Kennzahlen und Indikatoren zur Messung des Zielerreichungsgrades zu erfassen, das Berichtsverfahren zu koordinieren und hierzu die Berichtsbeiträge zusammenzufassen. Sie soll zudem daraus Handlungserfordernisse ableiten. Dabei ist jeweils risikoorientiert einzuschätzen, ob und wie die Ziele bis zum Ende des Kalenderjahres erreicht werden.

Die Monitoringstelle berichtet regelmäßig in der AG Zielvereinbarung und stellt die Handlungserfordernisse vor. Die Berichterstattung erfolgt jährlich (Berichtszeitraum 01.01. bis 31.12.) zum Ende des ersten Quartals des Folgejahres. Zu den Bezirken, die die Ziele nicht erreichen, werden die

Handlungserfordernisse über die Monitoringstelle in der AG Zielvereinbarung beraten und Steuerungsempfehlungen an den Lenkungskreis ausgesprochen.

3. Zusammenspiel mit der Kosten-Leistungsrechnung (KLR) und Integration in die Bezirksbudgetierung

Die abgestimmten Indikatoren können direkt den Produkten zur Pflege und Unterhaltung der Straßenbäume zugeordnet werden. Diese Verbindung ist in den entsprechenden Produktblättern aufgenommen worden:

- Indikator 1.1, 1.2: Produkt 80987 Straßenbäume – Umsetzung von Maßnahmen zur Verkehrssicherheit und 80988 Straßenbäume – nachhaltige Bestandserhaltung und Entwicklung
- Indikator 4.1: 80986 Straßenbäume – regelmäßige Kontrolle.

Damit ist auch die Möglichkeit einer systematischen Verbindung der Ergebnisse der Qualitätsstandards mit den Daten der KLR (Kosten und Mengen) sichergestellt.

Die drei aufgeführten Straßenbaum-Produkte weisen jeweils eine dynamische Bezugsgröße auf (80986 – Kontrollen: Anzahl der Kontrollen, 80987 – Maßnahmen zur Verkehrssicherheit: Anzahl der durchgeführten Maßnahmen, 80988 – Bestandserhaltung und Entwicklung: Anzahl der durchgeführten Maßnahmen). Bei geringen oder sinkenden Ist-Mengen führt das Regelsystem der Budgetierung automatisch zu geringen bzw. sinkenden Budgets.

Die Berechnungsmethoden der Qualitätsindikatoren 1.1 sowie 4.1 weisen einen erkennbaren Zusammenhang zur dynamischen Mengenerfassung der Produkte auf (1.1: Anzahl der erledigten Pflegemaßnahmen; 4.1: Anzahl der durchgeführten Kontrollen). Die Unterschreitung eines Mindeststandards bei diesen Indikatoren geht daher mit einer entsprechend geringeren Produkt-Istmenge einher, die sich wiederum unmittelbar auf die nächste Budgetberechnung auswirkt. Da hier quasi eine „automatische“ Integration der ZV-Ergebnisse in die Bezirksbudgetierung vorliegt, sind keine weiteren Regularien zu vereinbaren.

Die Berechnungsmethode des Qualitätsindikators 1.2 setzt auf den Kostenanteil für Neupflanzungen innerhalb des zugehörigen Produktbudgets 80988 auf. Seit 2022 wurden die Kosten der Neupflanzungen über Durchschnittswerte berechnet. Ab 2025 liegen die bezirksindividuellen Istkosten über ein entsprechendes internes Produkt vor. So können dann die Ergebnisse beider Berechnungsmethoden verglichen und die Vereinbarungen z.B. zum Ziel- und Standardwert des Indikators evaluiert werden. Deshalb wird für die Gültigkeit dieser Zielvereinbarung darauf verzichtet die Bezirke, die die Standards noch nicht erfüllen, in der Bezirksbudgetierung gesondert zu behandeln (Mengenkorrektur, Planmengenverfahren, gesondertes Anreizmodell etc.). In welcher Form die Ergebnisse des Qualitätsindikators 1.2 in der Finanzausweisung an die Bezirke ab 2026 berücksichtigt werden können und sollen, wird in der Folgezielvereinbarung geklärt.

4. Schlussbestimmungen

Die Zielvereinbarung gilt entsprechend dem Zeitraum des laufenden Doppelhaushaltes für die Jahre 2024 und 2025.

Es wird darauf abgezielt, die Zielvereinbarung für die Jahre 2026 und 2027 fortzuschreiben.

Die Vereinbarung ist im gegenseitigen Einvernehmen anzupassen, wenn bei einem der vorstehend beschriebenen Sachverhalte erhebliche Änderungen eintreten.

Die Zielvereinbarung wurde unterzeichnet von:

**Für die Senatsverwaltung für Mobilität,
Verkehr, Klimaschutz und Umwelt**

Staatsekretärin Britta Behrendt

13/11/25 Behrendt

.....
Datum Unterschrift

Für die Senatsverwaltung für Finanzen

Staatsekretärin Tanja Mildenerger

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Mitte

Abteilung Ordnung, Umwelt,
Natur, Straßen und Grünflächen

Bezirksstadtrat Christopher Schriener

.....
Datum Unterschrift

Abteilung Personal, Finanzen, Weiterbildung
und Kultur

Bezirksbürgermeisterin Stefanie Remlinger

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg

Abteilung für Verkehr, Grünflächen, Ordnung
und Umwelt

Bezirksstadträtin Annika Gerold

.....
Datum Unterschrift

Abteilung Finanzen, Personal, Wirtschaft, Kul-
tur, Diversity und Klima

Bezirksbürgermeisterin Clara Herrmann

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Pankow

Abteilung Ordnung und Öffentlicher Raum

Bezirksstadträtin Manuela Anders-Granitzki

.....
Datum Unterschrift

Abteilung Finanzen, Personal, Weiterbildung,
Kultur und Wirtschaftsförderung

Bezirksbürgermeisterin Dr. Cordelia Koch

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf

Abteilung Ordnung, Umwelt, Straßen und
Grünflächen

Bezirksstadtrat Oliver Schruoffeneger

.....
Datum Unterschrift

Abteilung Finanzen, Personal und
Wirtschaftsförderung

Bezirksbürgermeisterin Kirstin Bauch

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Spandau

Abteilung Bauen, Planen, Umwelt- und Natur-
schutz

Bezirksstadtrat Thorsten Schatz

.....
Datum Unterschrift

Abteilung Personal, Finanzen und Wirtschafts-
förderung

Bezirksbürgermeister Frank Bewig

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Steglitz-Zehlendorf

Abteilung Ordnung, Umwelt- und Naturschutz,
Straßen und Grünflächen

Bezirksstadtrat Urban Aykal

.....
Datum Unterschrift

Abteilung Finanzen, Personal und Facility Ma-
nagement

Bezirksbürgermeisterin Maren Schellenberg

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Tempelhof-Schöneberg

Abteilung Ordnung, Straßen, Grünflächen,
Umwelt und Naturschutz

Bezirksstadträtin Dr. Saskia Ellenbeck

.....
Datum Unterschrift

Abteilung Finanzen, Personal, Wirtschaftsför-
derung und Koordination

Bezirksbürgermeister Jörn Oltmann

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Neukölln

Abteilung Stadtentwicklung, Umwelt und
Verkehr

Bezirksstadtrat Jochen Biedermann

.....
Datum Unterschrift

Abteilung Bürgermeister

Bezirksbürgermeister Martin Hikel

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Treptow-Köpenick

Abteilung Stadtentwicklung, Straßen,
Grünflächen und Umwelt

Bezirksstadträtin Dr. Claudia Leistner

.....
Datum Unterschrift

Abteilung Bürgerdienste, Personal, Finanzen,
Immobilien und Wirtschaft

Bezirksbürgermeister Oliver Igel

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Marzahn-Hellersdorf

Abteilung Wirtschaftsförderung, Straßen,
Grünflächen, Umwelt- und Naturschutz, Perso-
nal und Finanzen

Bezirksbürgermeisterin Nadja Zivkovic

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Lichtenberg

Abteilung Verkehr, Grünflächen, Ordnung,
Umwelt und Naturschutz

Bezirksstadträtin Filiz Keküllüoğlu

.....
Datum Unterschrift

Abteilung Personal, Finanzen, Wirtschaft,
Kultur und Sozialraumplanung

Bezirksbürgermeister Martin Schaefer

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Reinickendorf

Abteilung Ordnung, Umwelt und Verkehr

Bezirksstadträtin Julia Schrod-Thiel

.....
Datum Unterschrift

Abteilung Finanzen, Personal und Bürgerdienste

Bezirksbürgermeisterin Emir Demirbüken-Wegner

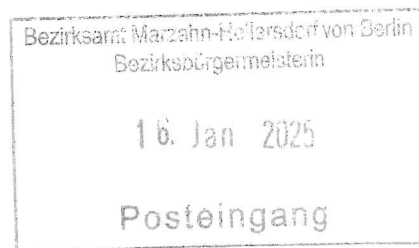
.....
Datum Unterschrift

Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr,
Klimaschutz und Umwelt
Die Staatssekretärin



Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz
und Umwelt, Am Kölnischen Park 3, 10179 Berlin

Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin
Bezirksbürgermeisterin
Frau Zivkovic
Alice-Salomon-Platz 3
12627 Berlin



Berlin, 13.01.2025

**Fortführung der „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur
Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung“**

Anlagen - Kompass für die erfolgreiche Etablierung gesamtstädtischer Zielvereinbarungen
- Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des
Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung

Sehr geehrte Frau Bezirksbürgermeisterin Zivkovic,

Liebe Nadja,

mit der im März 2022 unterzeichneten Politischen Erklärung haben Senat und Bezirke gemeinsam den Handlungsrahmen für ihre Zusammenarbeit gesetzt. Gesamtstädtische Zielvereinbarungen, eingeführt mit dem „Zukunftspakt Verwaltung“ und einer anschließenden zweijährigen Pilotphase, wurden damit als zentrales Steuerungselement der Verwaltung bestätigt. Gesamtstädtische Zielvereinbarungen folgen einer Mustervorlage und sollen die gemeinsamen Ziele, die Umsetzung von Qualitätsstandards, die Steuerungsstruktur (Monitoring und Controlling) wie auch die Integration in die Bezirksbudgetierung verbindlich festhalten. Ihr Aufstellungsprozess folgt einem sogen. „Kompass“ (siehe Anlage „Kompass für die erfolgreiche Etablierung gesamtstädtischer Zielvereinbarungen“). In diesem sind auch die Rollen der verschiedenen Entscheidungs- und Beratungsgremien geregelt.

Die bereits seit Herbst 2020 bestehende „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung“ (kurz Zielvereinbarung Straßenbäume) hat sich als Erfolg erwiesen und soll

nunmehr für die Jahre 2024/2025 fortgeschrieben werden. Die Zielvereinbarung hierfür (siehe Anlage) wurde auf der Fachebene und in der AG Zielvereinbarung abgestimmt und in der AG Finanzen und Controlling und dem Steuerungskreis mit positivem Ergebnis beraten. Auf der Sitzung des Steuerungskreises gesamtstädtische Zielvereinbarungen am 04.12.2024 wurde eine Empfehlung zur Unterzeichnung der beiliegenden Fortschreibungszielvereinbarung ausgesprochen. Damit ist das im „Kompass“ geregelte Beteiligungsverfahren abgeschlossen und die Unterschriftsreife gegeben.

Ziel der Vereinbarung ist es, den Bestand an Straßenbäumen durch regelmäßige Kontrolle, Pflege und Nachpflanzung stabil zu halten. Die fachliche Zielvereinbarung besteht aus einem Teil A und einem Teil B. Teil A beschreibt den Prozess der Weiterentwicklung zur Zielerreichung anhand von Meilensteinen. In Teil B werden Festlegungen zur Steuerungsstruktur, zu gemeinsamen Zielen und Qualitätsstandards sowie zu den Daten und dem Monitoring getroffen.

Mit der Unterzeichnung verpflichten sich die Unterzeichnenden zu den in den Meilensteinen beschriebenen Maßnahmen und zur erfolgreichen Umsetzung der Qualitätsziele. Dazu gehört ebenso die Schaffung der technischen, finanziellen und personellen Voraussetzungen zur Zielerfüllung. Diese wird mit den in Teil B festgelegten Qualitätsindikatoren gemessen.

Für die Steuerungsfelder Kundenperspektive und Rechtskonformität wurden drei entsprechende Qualitätsstandards und Indikatoren, die die Zielerreichung abbilden sollen, formuliert:

- Regelkonforme Kontrolle der Straßenbäume
- Abbau des Pflegedefizits und fachgerechte Straßenbaumpflege
- Kontinuierlicher Einsatz von Finanzmitteln für Straßenbaumpflanzungen.

Mit diesen Qualitätsindikatoren aus der Vorvereinbarung soll die erfolgreiche Arbeit fortgesetzt werden. Die Datengrundlagen für die Berechnung der Qualitätsindikatoren werden aus dem Baumkataster des Grünflächeninformationssystems (GRIS) Berlin und der KLR bereitgestellt.

Erforderlich ist nunmehr, dass die vorliegende Zielvereinbarung in allen Bezirken von den jeweils für Grünpflege und für Finanzen zuständigen Mitgliedern des Bezirksamtes sowie von mir als fachlich zuständige Staatssekretärin und meiner für Finanzen zuständigen Kollegin, Frau Staatssekretärin Frau Mildenberger, unterzeichnet wird.

Daher bitte ich hiermit um Zustimmung zur „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung“ 2024/2025 und um Unterzeichnung durch Ihre für das Straßen- und

Grünflächenamt und die Finanzen jeweils zuständigen Mitglieder des Bezirksamtes bis spätestens zum 31. Januar 2025.

Bitte senden Sie mir das unterschriebene Original zurück, das dann abschließend von der Staatsekretärin der Senatsverwaltung für Finanzen unterzeichnet wird. Im Anschluss daran werden die Bezirksverordnetenversammlungen über den Abschluss der Zielvereinbarung nach § 15 BezVwG unterrichtet.

Mit freundlichen Grüßen



Britta Behrendt

KOMPASS FÜR DIE ERFOLGREICHE ETABLIERUNG

GESAMTSTÄDTISCHER ZIELVEREINBARUNGEN

geänderte Fassung vom 20.10.2022 (Aktualisierung der Steuerungsstruktur in der Anlage unter Berücksichtigung des neu gegründeten „Steuerungskreises gesamtstädtische Zielvereinbarungen“)



Inhalt

I. Der Weg hin zu einer wirksamen Steuerung	2
II. Zeit für eine neue Steuerungskultur	3
III. Gesamtstädtische Zielvereinbarungen – Gemeinsam Verantwortung übernehmen.....	4
IV. Wer macht was?	4
V. Der Weg zur Unterschrift.....	5
Erfolgsfaktor: Klaren politischen Auftrag formulieren.....	5
Erfolgsfaktor: Steuerungsrolle annehmen und ausfüllen.....	6
Erfolgsfaktor: Stakeholder einbinden	6
Erfolgsfaktor: Einvernehmen über den Auftrag herstellen und Rollen klären.....	6
Erfolgsfaktor: Abgestimmten Vorgehensplan und gemeinsames Zeitziel formulieren	7
Erfolgsfaktor: Weg der Ressourcenbereitstellung frühzeitig klären.....	7
Erfolgsfaktor: Gesamtstädtisch denken und Steuerungsstrukturen schaffen	7
Erfolgsfaktor: Muster-Zielvereinbarung nutzen	8
Erfolgsfaktor: Unterstützungsangebote nutzen.....	8
VI. Der Weg der Ressourcen.....	9
1. Umsetzung mit bestehenden Ressourcen.....	10
2. Umsetzung mit zusätzlichen Ressourcen	10
3. Integration von Zielvereinbarungsergebnissen in die Bezirksbudgetierung.....	11
Anlagen	12

*„Wer viel weiß, stellt die richtigen Fragen.“
Sabine Christiansen*

I. Der Weg hin zu einer wirksamen Steuerung

Der Senat und der Rat der Bürgermeister haben sich am 14. Mai 2019 mit der Unterzeichnung des Zukunftspakts Verwaltung auf den Weg gemacht, die Steuerung der Berliner Verwaltung stärker an gesamtstädtischen und wirkungsorientierten Prinzipien auszurichten. Die gesamtstädtische Steuerung ist dabei an den Gesamtinteressen des Landes Berlin orientiert und schafft einen Ausgleich der Lebensverhältnisse. Sie betrifft alle zwölf Bezirke Berlins, berücksichtigt deren Belange und fördert einen Ausgleich zwischen ihnen.

Mithilfe neuer Steuerungsstrukturen und Steuerungsinstrumente sollen die Entscheiderinnen und Entscheider in Berlins Politik und Verwaltung besser in die Lage versetzt werden, zu priorisieren, welche Ressourcen sie für welche Aufgaben zur Verfügung stellen.

In einem durch die Senatskanzlei koordinierten Prozess haben in der 18. Legislaturperiode mehrere Senatsfachverwaltungen gemeinsam mit den Bezirken und der Senatsverwaltung für Finanzen pilothaft an einer neuen Form von Zielvereinbarungen für das Land Berlin gearbeitet. Zielvereinbarungen, die gemeinsam vom Senat und allen Bezirken getragen werden und die über die einfache Verabredung von Ressourcen-Leistungs-Austauschen hinausgehen: gesamtstädtische Zielvereinbarungen.

Die gemeinsamen Schritte auf diesem Weg waren lehrreich und bieten eine gute Grundlage für eine Ausweitung von gesamtstädtischen Zielvereinbarungen auf weitere Politikfelder. Als Hilfestellung für die Pilotierungsphase wurden das „Pilotierungskonzept zur Einführung von Zielvereinbarungen zur gesamtstädtischen Verwaltungssteuerung“ sowie eine „Muster-Zielvereinbarung“ entwickelt. Das Konzept hat einen Orientierungsrahmen geboten und wurde auf Grundlage der Erfahrungen in den Pilotprojekten und den Rückmeldungen aus einer Abfrage an die Senatsverwaltungen und Bezirke zu dem vorliegenden Konzept weiterentwickelt.

Zur Wahrheit gehört auch: alle in diesem Prozess Beteiligten wären in der vergangenen Pilotphase gerne noch weiter vorangekommen. Der Aufbau von Steuerungsstrukturen, von gegenseitigem Vertrauen, hängt gerade bei intensiven Verhandlungsprozessen von engem Austausch ab. Dieser enge Austausch war durch die Corona-Pandemie nicht immer so einfach möglich. Der eingeschlagene Weg zeigt jedoch, dass Fortschritt und gute Zusammenarbeit auch unter schwierigen Bedingungen möglich ist.

„Alles, woran man glaubt, beginnt zu existieren.“
Ilse Aichinger

II. Zeit für eine neue Steuerungskultur

Der Zukunftspakt Verwaltung ist aus der Erkenntnis heraus erwachsen, dass die politische Gestaltung gesamtstädtischer Themen in Berlin auf eine andere Basis gestellt werden muss. Und auch die pilothafte Erarbeitung von gesamtstädtischen Zielvereinbarungen hat gezeigt: Wir brauchen einen anderen Arbeitsmodus. Ein Handeln, das Verantwortlichkeiten klar benennt, anerkennt und umsetzt.

Die Berliner Verwaltung hat ein strukturelles Steuerungs- und Vollzugsdefizit. Dies ist weniger den handelnden Personen, als vielmehr den institutionellen Strukturen und Berlins innerer Verfasstheit zuzuschreiben. Es wird die Aufgabe der nächsten Jahre sein, dieses Defizit sukzessive und an allen Stellschrauben aufzulösen. Das kann nur gemeinsam und ohne den „erhobenen Zeigefinger“ gelingen. Es braucht eine neue Steuerungskultur!

Steuerung kostet Ressourcen. Aber: mangelnde Steuerung kostet deutlich mehr Ressourcen. Durch mangelnde Steuerung wird innerhalb der Behörden Geld und Personal nicht effizient und effektiv eingesetzt, außerhalb werden durch ungenügendes Verwaltungshandeln unnötig hohe Ressourcen – Zeit, Geld und Nerven der Bürgerinnen und Bürger und der Wirtschaft – in Anspruch genommen.

Steuerung muss gewollt sein – von Politik und Verwaltung. In der Verfassung von Berlin ist für die Senatsverwaltungen die Wahrnehmung von Aufgaben gesamtstädtischer Bedeutung einschließlich der Leitungsaufgabe „Steuerung“ festgehalten. Die Bezirke nehmen alle anderen Aufgaben der Verwaltung wahr. Hiermit ist für beide Ebenen ein deutlicher Auftrag verbunden. Die Senatsverwaltungen müssen die Verantwortung für eine maß- und wirkungsvolle sowie mit den Bezirken abgestimmte Steuerung übernehmen. Die Bezirksverwaltungen sind in der Verantwortung, diese Steuerung für Themen mit gesamtstädtischer Bedeutung zuzulassen, ohne die bezirklichen Eigeninteressen aus dem Blick zu verlieren.

Alle sind in der Verantwortung, hierfür gemeinsame Wege zu finden. Ein Baustein hin zu einer stärker gesamtstädtisch orientierten Steuerung ist der Aufbau eines neuen Steuerungssystems, das Zielvereinbarungen als Werkzeug nutzt und auf einen Dreiklang aus gemeinsam formulierten Zielen, kooperativen Gremien und einem Monitoring auf der Grundlage steuerungsrelevanter Daten fußt.

Der Senat und die Bezirke haben sich mit der Unterzeichnung der Politischen Erklärung auf diejenigen Bereiche verständigt, in denen diese gesamtstädtischen Zielvereinbarungen geschlossen werden sollen. Dabei werden die Anforderungen und Wünsche, die seitens der Berlinerinnen und Berliner an die Dienstleistungsfähigkeit der Verwaltung bestehen, eine hervorgehobene Rolle spielen.

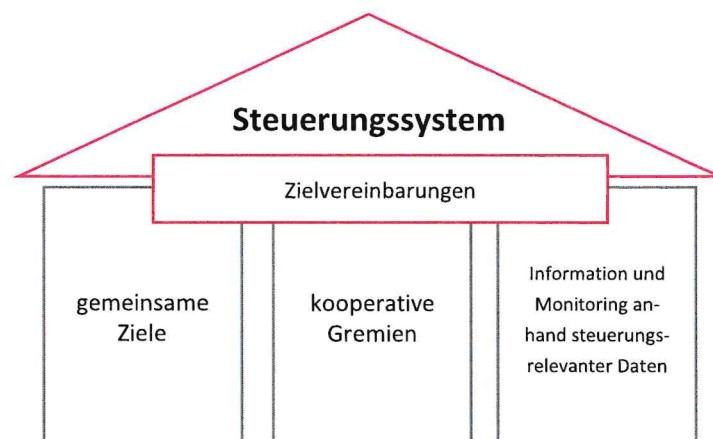


Abbildung 1: Grundpfeiler des Steuerungssystems

*„Was man nicht messen kann, kann man nicht lenken.“
Peter F. Drucker*

III. Gesamtstädtische Zielvereinbarungen – Gemeinsam Verantwortung übernehmen

Gesamtstädtische Zielvereinbarungen sind zukünftig das Herzstück für die Steuerung der Berliner Verwaltung und sollen dabei unterstützen, ein vergleichbar gutes Maß an Qualität der Aufgabenerbringung (u. a. in Form von Leistungsversprechen) in den Bezirken zu gewährleisten. In ihnen legen der Senat, vertreten durch die jeweils zuständige Senatsfachverwaltung, die Senatsverwaltung für Finanzen und die Bezirke, vertreten durch die zuständigen Fach- und Finanzstadträt/innen, für ein konkretes Themenfeld gemeinsame Ziele fest. Diese Themenfelder beziehen sich ausschließlich auf bezirkliche Aufgaben, die von gesamtstädtischen Steuerungsinteresse sind.

Um die besondere Stellung der Zielvereinbarungen in der gesamtstädtischen Steuerung zu unterstreichen, sind diese im Gesetz über die Zuständigkeiten in der Allgemeinen Berliner Verwaltung (Allgemeines Zuständigkeitsgesetz – AZG) verankert.

Das Instrument der gesamtstädtischen Zielvereinbarung wurde in einer Pilotphase in fünf Politikfeldern erprobt. Die Pilotphase hat deutlich gemacht, dass eine Vielzahl von Erfolgs- bzw. Risikofaktoren bei der Erarbeitung von Zielvereinbarungen zu berücksichtigen sind (siehe „Der Weg zur Unterschrift“). Alles steht und fällt mit dem Willen zur Umsetzung: Mit dem Willen, Teil der Lösung und nicht des Problems zu sein.

Gesamtstädtische Zielvereinbarungen müssen politisch gewollt sein und deren Ausarbeitung als klarer politischer Auftrag gegenüber der Verwaltung formuliert werden. Die Ausarbeitung muss aktiv unterstützt werden und die dafür benötigten Ressourcen (Sach- und Personalmittel) müssen bereitgestellt werden.

Die zuständigen Stellen in den Senatsverwaltungen müssen ihre gesamtstädtische Steuerungsverantwortung annehmen und aktiv ausüben. Die Zusammenarbeit mit den Bezirken muss intensiviert werden und die Datengrundlagen als Basis für Steuerungsentscheidungen müssen deutlich verbessert werden.

*„Mehr Beteiligung und Übernahme von
Verantwortung reduzieren den Verdruss.“
Rita Süßmuth*

IV. Wer macht was?

Das erfolgreiche Erreichen von gesamtstädtischen Zielen mithilfe von Zielvereinbarungen steht und fällt mit einer von allen Seiten akzeptierten Steuerungs- und Abstimmungsstruktur mit festgelegten Rollen und Aufgaben.

Die Senatsfachverwaltungen verantworten die Steuerung der gesamtstädtischen Zielerreichung in ihren Politikfeldern. Dies umfasst das Monitoring der in den Zielvereinbarungen verabredeten Leistungsversprechen und die Koordination der Bezirke in regelmäßig stattfindenden gemeinsamen Steuerungsgremien.

Die Bezirke sind auf mehreren Ebenen eingebunden. Die bezirklichen Fachämter verantworten die Dienstleistungserbringung nach den in den Zielvereinbarungen festgelegten Kriterien. Um ein gesamtstädtisches Monitoring zu gewährleisten, stellen sie den Senatsfachverwaltungen die steuerungsrelevanten Daten zur Verfügung. Sie beraten die Senatsfachverwaltung in den regelmäßig stattfindenden Steuerungsgremien und entwickeln gemeinsam mit diesen Lösungsvorschlägen bei sich abzeichnender Nichterreichung von verabredeten Zielen.

Die bezirklichen Steuerungsdienste und Serviceeinheiten Finanzen stellen sicher, dass die steuerungsrelevanten Daten in aussagekräftiger Form bereitgestellt werden und beraten in finanzierungstechnischen Fragen.

Die Senatsverwaltung für Finanzen begleitet gesamtstädtische Zielvereinbarungen aus der Perspektive der gesamtstädtischen Ressourcensteuerung. Sie stellt dabei die Rückkopplung der Zielvereinbarung zu den Bezirkszuweisungen sicher, prüft deren Kompatibilität mit dem Berliner Rechnungswesen und der Produktbudgetierung (inkl. Anreizsystem) und beteiligt sich an der Prüfung übergreifender Anforderungen/ Vorgaben an die Erarbeitung von Zielvereinbarungen. Die Senatskanzlei unterstützt den Aufbau der oben beschriebenen Strukturen durch die Bereitstellung externer Unterstützungsangebote und stellt mit der Muster-Zielvereinbarung eine Orientierungshilfe zur zügigen Erarbeitung von gesamtstädtischen Zielvereinbarungen bereit (siehe Kapitel V). Der Senatskanzlei kommt außerdem eine übergeordnete Mittler- und Steuerungsfunktion bei z. B. etwaigen Zielkonflikten von mehreren Zielvereinbarungen zu. Weiterhin hält sie die Einhaltung und Umsetzung der Politischen Erklärung sowie der Richtlinien der Regierungspolitik im Rahmen der Erarbeitung der Fachzielvereinbarungen nach.

*„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ein Fortschritt,
Zusammenarbeiten ein Erfolg.“
Henry Ford*

V. Der Weg zur Unterschrift

Die Erfahrungen in der Erarbeitung von Zielvereinbarungen zeigen vor allem eines: Ein idealtypisches Vorgehen, welches sich 1:1 auf alle Politikfelder übertragen lässt, existiert nicht. Die Kulturen der Zusammenarbeit und die Arbeitsformen in den gemeinsamen Gremien sind sehr unterschiedlich.

Nichtsdestotrotz hat sich gezeigt, dass einige unverzichtbare Faktoren in allen Feldern für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu berücksichtigen sind.

Erfolgsfaktor: Klaren politischen Auftrag formulieren

Mit der Politischen Erklärung haben sich Senat und die Bezirke auf diejenigen Themenfelder verständigt, in denen gesamtstädtische fachliche Zielvereinbarungen geschlossen werden sollen. Die Politische Erklärung ist damit der Ausgangspunkt der Erarbeitung von fachlichen gesamtstädtischen Zielvereinbarungen. Der Auftrag zur Erarbeitung einer fachlichen Zielvereinbarung kann darüber hinaus auch auf einem Beschluss des Abgeordnetenhauses beruhen.

Die Erwartungshaltung hinsichtlich der Erarbeitung einer Zielvereinbarung muss durch die politische Leitung der Senatsfachverwaltung in einem konkreten Auftrag an die Arbeitsebene des Ressorts kommuniziert werden. Zu Beginn des Prozesses muss eine gemeinsame Verständigung über den Zweck und das Ziel der angestrebten Zielvereinbarung erfolgt sein.

Erfolgsfaktor: Steuerungsrolle annehmen und ausfüllen

Nach Auftragsklärung obliegt es dem Fachbereich in der jeweiligen Senatsfachverwaltung, den weiteren Erarbeitungsprozess der Zielvereinbarung zu organisieren und zu steuern.

Hierzu gehört in einem ersten Schritt die Erarbeitung fachlicher Zielvorschläge, auf die sich die Steuerung ausrichten soll. Dies umfasst auch die Klärung der Datenlage und die Frage, ob der Senatsfachverwaltung bereits alle steuerungsrelevanten Daten zur Erarbeitung einer Zielvereinbarung zur Verfügung stehen und damit eine Zielerreichung gemessen werden kann.

In einem weiteren Schritt erfolgt die Identifizierung der im Prozess zu beteiligenden Akteurinnen und Akteure.

Erfolgsfaktor: Stakeholder einbinden

Neben den Fachamtsleitungen sind unbedingt die Leitungen der Serviceeinheiten Finanzen bzw. der Steuerungsdienste (Benennung je einer Zielvereinbarungs-Ansprechpartnerin/eines Zielvereinbarungs-Ansprechpartners pro Bezirk) der Bezirke und die Senatsverwaltung für Finanzen einzubinden. Es ist wichtig, aus allen Bereichen jeweils Vertreterinnen und Vertreter für die Arbeitsgruppe zur Erarbeitung der Zielvereinbarung (AG Zielvereinbarung) zu benennen, um die Arbeitsfähigkeit des Gremiums sicherzustellen. Die Vertreterinnen und Vertreter müssen mandatiert sein, im Namen der entsendenden Gruppen zu sprechen und zu entscheiden.

Durch die Einbindung der genannten Stakeholder soll auch sichergestellt werden, dass sich die Ziele der Zielvereinbarungen in den verschiedenen Politikfeldern nicht widersprechen.

Die Zielvereinbarungen sind zudem der Bezirksverordnetenversammlung gemäß § 15 Bezirksverwaltungsgesetz rechtzeitig vor ihrem Abschluss durch die Bezirksamter zur Kenntnis zu geben.

Erfolgsfaktor: Einvernehmen über den Auftrag herstellen und Rollen klären

Zu Beginn des Prozesses besteht die Verlockung, sehr schnell in die Bearbeitung von Detailfragen einzusteigen: Welche Indikator ist der beste? Wie sollen wir das genau messen? Wie berücksichtigen wir die unterschiedlichen Voraussetzungen in den Bezirken?

Die erste Sitzung der AG Zielvereinbarung sollte jedoch einen anderen Fokus haben. Zuerst ist die Auftragslage zu erläutern und sicherzustellen, dass alle Beteiligten ein einheitliches Verständnis über den Auftrag haben. Darüber hinaus sind die Zuständigkeiten für den weiteren Prozess festzulegen (Wer lädt zu den Sitzungen ein? Wer moderiert die Sitzungen? Wer erstellt die Protokolle/die Dokumentationen? Klärung, ob eine Geschäftsordnung notwendig ist). Alle Anwesenden müssen wissen, was von ihnen im Arbeitsprozess erwartet wird.

Die Praxis hat gezeigt, dass die Einladung und Protokollierung am besten durch den Fachbereich der Senatsfachverwaltung erfolgt. Hinsichtlich der Moderation hat es sich bewährt, wenn

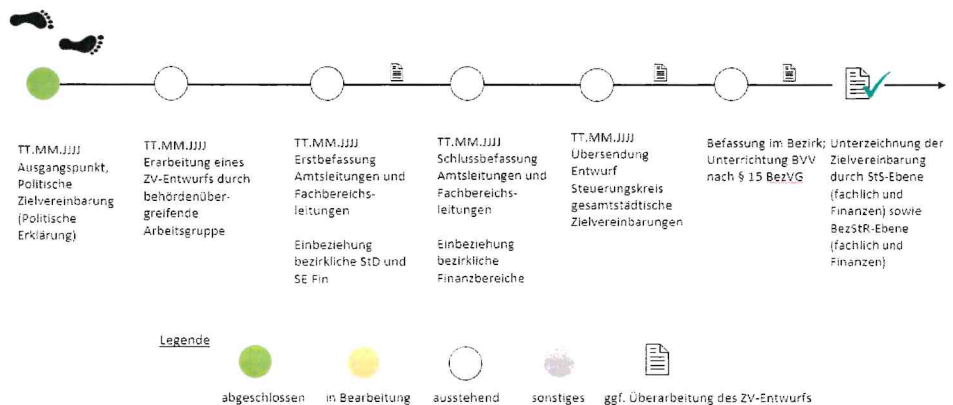
diese ebenfalls durch die Senatsfachverwaltung sichergestellt wird, wobei auch Tandems mit einer Bezirksvertreterin/einem Bezirksvertreter denkbar sind.

Erfolgsfaktor: Abgestimmten Vorgehensplan und gemeinsames Zeitziel formulieren

Neben der Auftragsklärung sind die Abstimmung eines Vorgehensplans mit Meilensteinen, Arbeitspaketen und eines zu erreichenden Zeitziels unerlässlich. Das Projekt sollte „vom Ergebnis her gedacht“ und entsprechend geplant werden.

Die Projektverläufe sind immer neu und individuell. Bestimmte Meilensteine – wie in der untenstehenden Muster-Zeitschiene – sind jedoch in allen Projekten zu finden und sollten von Beginn an mitgedacht und -geplant werden.

Muster-Zeitschiene



Erfolgsfaktor: Weg der Ressourcenbereitstellung frühzeitig klären

Der Abschluss der Zielvereinbarungen soll gewährleisten, dass die ausführenden Ämter die benötigten Ressourcen in ihren Bezirken zur Verfügung gestellt bekommen. Hierfür gibt es unterschiedliche Wege, die in Kapitel 6 vorgestellt werden.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist es, dass bereits frühzeitig im Erarbeitungsprozess der Zielvereinbarung die Frage nach dem Weg der Ressourcenbereitstellung mitgedacht wird.

Erfolgsfaktor: Gesamtstädtisch denken und Steuerungsstrukturen schaffen

Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument sind keine neue Erfindung des Zukunftspakts Verwaltung. Das Besondere an gesamtstädtischen Zielvereinbarungen im Sinne des Zukunftspakts ist, dass sie über einen einfachen Ressourcen-Leistungs-Austausch hinausgehen.

Gesamtstädtische Zielvereinbarungen sollen ihrem Namen entsprechend nur in Themenfeldern mit gesamtstädtischer Relevanz abgeschlossen werden. Diesem Gedanken folgend werden sie auch idealerweise mit allen zwölf Bezirken gemeinsam geschlossen. Ein Flickenteppich von Einzelregelungen soll verhindert werden. Gesamtstädtische Zielvereinbarungen sind dabei jedoch

nicht starr. So sollen Korridore für die Qualitätsstandards verabredet werden, um den unterschiedlichen Ausgangssituationen der einzelnen Bezirke gerecht zu werden und gewisse dezentrale Spielräume zu eröffnen. Der Fokus muss jedoch auf der Festlegung eines gemeinsam zu erreichenden Mindeststandards und der gemeinsam zu gehenden Schritte liegen.

Um zu gewährleisten, dass diese Schritte und Maßnahmen abgestimmt gegangen werden, verpflichten sich alle Beteiligten auf die Zusammenarbeit in einer Steuerungsstruktur.

Die Senatsfachverwaltungen bauen, wenn nicht vorhanden, funktionsfähige Monitoringstrukturen auf, die eine Steuerung und ein Nachhalten der verabredeten Qualitätsstandards gewährleisten. Die Bezirke verpflichten sich, der Senatsfachverwaltung die hierfür benötigten Informationen und Daten in geeigneter Weise zur Verfügung zu stellen.

Die erhobenen und ausgewerteten Daten bilden die Grundlage für die Arbeit in der Steuerungsstruktur.

Das Monitoring der Senatsfachverwaltung sammelt und wertet die Daten aus und stellt diese der Amtsleitungsrunde und der AG Finanzen und Controlling zur Verfügung. Zeichnet sich ab, dass die verabredete Zielerreichung gefährdet ist, entwickeln die beiden Gremien Handlungsempfehlungen zur Gegensteuerung.

Die Fachstadträterunde und die Finanzstadträterunde der Bezirke entscheiden gemeinsam mit der politischen Leitung der Senatsfachverwaltung und der Senatsverwaltung für Finanzen auf Grundlage der verbesserten Datengrundlage und der Handlungsempfehlungen nach einem vorher festgelegten Abstimmungsmodus über das weitere Vorgehen. Diese Aufgabe wird durch den Steuerungskreis gesamtstädtische Zielvereinbarungen wahrgenommen.

Die Steuerungsstruktur soll sicherstellen, dass bei drohender Nicht-Erreichung der Ziele schnellstmöglich reagiert wird.

Erfolgsfaktor: Muster-Zielvereinbarung nutzen

Die Senatskanzlei hat in Zusammenarbeit mit der Senatsverwaltung für Finanzen eine Muster-Fachzielvereinbarung entwickelt, in der alle oben aufgeführten Punkte berücksichtigt werden. Das Muster dient als Leitfadens für den Erarbeitungsprozess und soll ein Mindestmaß an Standardisierung sichern. In der Pilotierung hat sich das vorliegende Muster grundsätzlich bewährt.

Erfolgsfaktor: Unterstützungsangebote nutzen

Die Pilotierungsphase hat gezeigt, dass externe Angebote eine Möglichkeit sind, temporäre Unterstützung zu gewährleisten.

Die Senatskanzlei finanziert daher für eine Übergangsphase zwei Unterstützungsangebote für die Erarbeitung von Zielvereinbarungen und deren Controlling.

Mit dem Amt für Statistik Berlin-Brandenburg hat die Senatskanzlei eine Vereinbarung über die Bereitstellung folgender Unterstützungsleistungen getroffen:

- Aufgaben im Bereich des datengestützten Monitorings
 - Unterstützung und Beratung bei der Sammlung, Zusammenführung, Aufbereitung und Auswertung von steuerungsrelevanten Daten sowie Datenpflege
 - Unterstützung bei der (Weiter-)Entwicklung von Steuerungskennzahlen auf der Grundlage von Zielvereinbarungen

- Erarbeitung der Anforderungen an die Monitoringsoftware am Beispiel eines / mehrerer ZV-Piloten und Überführung dieser Anforderungen in eine Leistungsbeschreibung
- (Weiter-)Entwicklung von Datenvisualisierungswerkzeugen und Prozessoptimierung des Datenmanagements (Erhebung und Auswertung) in Absprache mit dem Auftraggeber sowie der Akteurinnen und Akteure in den Handlungsfeldern
- Konzepterstellung für die Durchführung von Mitarbeitendenbefragungen in den Zielvereinbarungspiloten (ZV-Piloten)
- Konzepterstellung für die Durchführung von Kundenbefragungen in den ZV-Piloten
- Pilotierung der Befragungen auf Basis der erstellten Konzepte
- Überführung von Befragungen in den Regelbetrieb auf Grundlage der Pilotierung
- Unterstützung bei der Vernetzung der einzelnen Handlungsfelder

Darüber hinaus hat die Senatskanzlei gemeinsam mit einem Beratungsunternehmen eine Rahmenvereinbarung getroffen. Das Unternehmen berät in u. a. folgenden Feldern:

- Entwicklung von Prognosemodellen (Kunden-, Leistungs-, Personal- und sonstige Ressourcenbedarfe, auch vor dem Hintergrund der gewachsenen Stadt)
- Geschäftsprozessuntersuchungen und Soll-Prozessmodellierungen
- (Weiter-)Entwicklung von Steuerungs- und Kennzahlssystemen für eine datengestützte Steuerung; Unterstützung und Begleitung bei Datenanalyse, -auswertung und Ableitung von Steuerungsempfehlungen
- Unterstützung beim Aufbau von Monitoring- und Controllingstellen

Bei beiden Angeboten ist die Senatskanzlei als Auftraggeberin das koordinierende Bindeglied zwischen den Leistungsanbietern und den Behörden.

Eine dritte Säule bei den Unterstützungsangeboten wird die Interne Beratungseinheit bilden. Sie wird der Berliner Verwaltung zukünftig bei der erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen mit ihrer Methodenkompetenz helfen. Die Unterstützung gliedert sich auf zwei Ebenen: der unterstützenden Beratung und der Unterstützung bei der Umsetzung von Vorhaben. Die Beschäftigten decken perspektivisch eine Vielzahl von Beratungsthemen ab, u. a. auch die (Weiter-)Entwicklung von Zielvereinbarungen.

*„Die Schwierigkeit liegt nicht darin, die neuen Ideen zu finden, sondern darin, die alten loszuwerden.“
John Maynard Keynes*

VI. Der Weg der Ressourcen

In gesamtstädtischen Zielvereinbarungen soll Transparenz und ein Ressourcenbezug zur Zielerreichung hergestellt werden. Mit dem Abschluss der Zielvereinbarung wird daher von den Unterzeichnenden anerkannt, dass die dort formulierten Ziele und Standards mit den zentral bereitgestellten Ressourcen erreichbar sind. Zugleich soll der Abschluss gewährleisten, dass die ausführenden Ämter die entsprechenden Ressourcen in ihren Bezirken zur Verfügung gestellt bekommen.

Die Erfahrungen aus den Zielvereinbarungspiloten zeigen, dass es im es aktuellen Finanzierungssystem der Bezirke mehrere Möglichkeiten der Integration der Zielvereinbarungen in den Haushaltsprozess gibt.¹ Hinsichtlich der Erstellung und dem Abschluss der Zielvereinbarung (Tz 1. und 2.) sowie dem Umgang mit den daraus folgenden Zielvereinbarungsergebnissen (Tz. 3.) ergeben sich dabei zusammengefasst folgende Vorgehensweisen.

1. Umsetzung mit bestehenden Ressourcen

Im Regelfall erfolgt die Umsetzung der Qualitätsziele budgetneutral, also innerhalb der bestehenden Ressourcenausstattung der Bezirke. Für die Bezirke steht im Zielvereinbarungserarbeitungsprozess die verbindliche Definition einheitlicher und gesamtstädtischer Standards der Dienstleistungsqualität im Vordergrund.

Unter den Zielvereinbarungspiloten trifft dies auf den Bereich Bürgerämter zu. Hierbei entstehen keine zusätzlichen Finanzbedarfe für den Berliner Landeshaushalt. Eine gesonderte Berücksichtigung bei der Aufstellung des Haushaltsplans des Landes ist nicht erforderlich. In den Bezirken kann es jedoch infolge unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen in der Vergangenheit zu Umschichtungsbedarfen innerhalb der Bezirkshaushaltspläne kommen, um die vereinbarte Dienstleistungsqualität erreichen zu können.

2. Umsetzung mit zusätzlichen Ressourcen

Soll durch eine gesamtstädtische Zielvereinbarung die Leistungserbringung in den Bezirken ausgeweitet werden, ist dies in der Regel nicht ohne Bereitstellung von Mehrmitteln im Zuge der Finanzzuweisung möglich. Dies ist der Fall, wenn eine quantitative oder qualitative Steigerung der Leistungserbringung (wie beim Zielvereinbarungspiloten Baumpflege) oder die Etablierung neuer Leistungen bzw. Leistungsstrukturen (wie beim Zielvereinbarungspiloten Soziale Wohnhilfen) beabsichtigt sind.

In diesem Fall obliegt es der jeweils zuständigen Senatsfachverwaltung, im Haushaltsplan-Aufstellungsverfahren die aus ihrer Sicht erforderlichen Mehrbedarfe anzumelden. Das Nähere ist im jeweiligen Aufstellungs Rundschreiben der Senatsverwaltung für Finanzen zu regeln. Mehrbedarfe, die im Haushaltsplan finanziell abbildbar sind und vom Senat beschlossen wurden, werden dann bei der Finanzmittelzuweisung an die Bezirke berücksichtigt.

Die Bereitstellung von Mehrmitteln kann dabei in pauschaler Form (wie z. B. Mehrmittel zur eigenverantwortlichen Umsetzung der Richtlinien der Regierungspolitik) oder ganz gezielt für bestimmte Leistungen erfolgen.

Sofern die erforderlichen Voraussetzungen vorliegen, können die Mehrmittel direkt in den Bezirksplafond integriert und bei der Globalsummenberechnung berücksichtigt werden. Ist dies nicht der Fall, z. B. weil noch keine Aufteilung auf die Bezirke möglich ist bzw. die Mehrmittel erst zu einem späten Zeitpunkt im Aufstellungsverfahren bereitgestellt wurden, erfolgt zunächst eine Veranschlagung an zentraler Stelle im Einzelplan 27 (Kapitel 2729) und eine Berücksichtigung im Zuge der Basiskorrektur.

Wichtig hierbei ist, dass die Bezirke sich verpflichten, die zentral bereitgestellten Mehrmittel tatsächlich für die Umsetzung der Zielvereinbarung einzusetzen. Näheres dazu wird in der Zielvereinbarung festgelegt.

Es hat sich gezeigt, dass Auflagen im Haushaltsbeschluss einen Anreiz für den Abschluss von Zielvereinbarungen darstellen. Die an die Vorlage einer Zielvereinbarung gekoppelte Freigabe

¹ Die Einbeziehung des Zielvereinbarungssystems in die Haushaltsplanaufstellung der Hauptverwaltung ist bereits in einem Bericht an den Hauptausschuss ausführlicher beleuchtet worden (vgl. RN 18/3024 A). Hierbei wurde auch auf die Erfahrungen aus den Zielvereinbarungspiloten zurückgegriffen.

von zusätzlichen Mitteln für die Baumpflege hat beispielsweise einen sehr zielorientierten Erarbeitungsprozess ermöglicht.

3. Integration von Zielvereinbarungsergebnissen in die Bezirksbudgetierung

Darüber hinaus sollen die Zielvereinbarungsergebnisse (Erfüllung / Nichterfüllung von definierten Qualitätszielen) perspektivisch in die Bemessung der Globalsummen einfließen.

Im Rahmen des Produktbudgetierungsverfahrens werden die gebildeten Budgets aus Leistungsanforderungen (z. B. Leistungsversprechen) hergeleitet. Die Integration in dieses Regelverfahren kann dann durch die (nachträgliche) Korrektur von Ist-Mengen bei Unterschreitung definierter Mindestqualitäten oder durch die Einbeziehung in bestehende Planmengenverfahren erfolgen. Potentiell geeignet sind hier insbesondere die Planmengenmodelle für Produkte der sozialen Infrastruktur.

Für eine solche Berücksichtigung von Zielvereinbarungsergebnissen bei der zentralen Budgetberechnung sind folgende Voraussetzungen wichtig:

- Falls erforderlich sind Produktdefinitionen weiterzuentwickeln, z. B. im Hinblick auf die Produktstruktur, Bezugsgrößen, Plausibilitätskennzahlen der Mengenrevision.
- Für die Messung des Zielerreichungsgrades sind Indikatoren zu entwickeln, die die Zielgrößen und Mindeststandards definieren. Es müssen valide Ergebnisse für deren Erreichung vorliegen.
- Die abgestimmten Indikatoren sind den einzelnen Produkten zuzuordnen, damit die Möglichkeit einer systematischen Verbindung der Zielvereinbarungsergebnisse mit den Daten der Kosten-/Leistungsrechnung (Kosten und Mengen) sichergestellt ist.

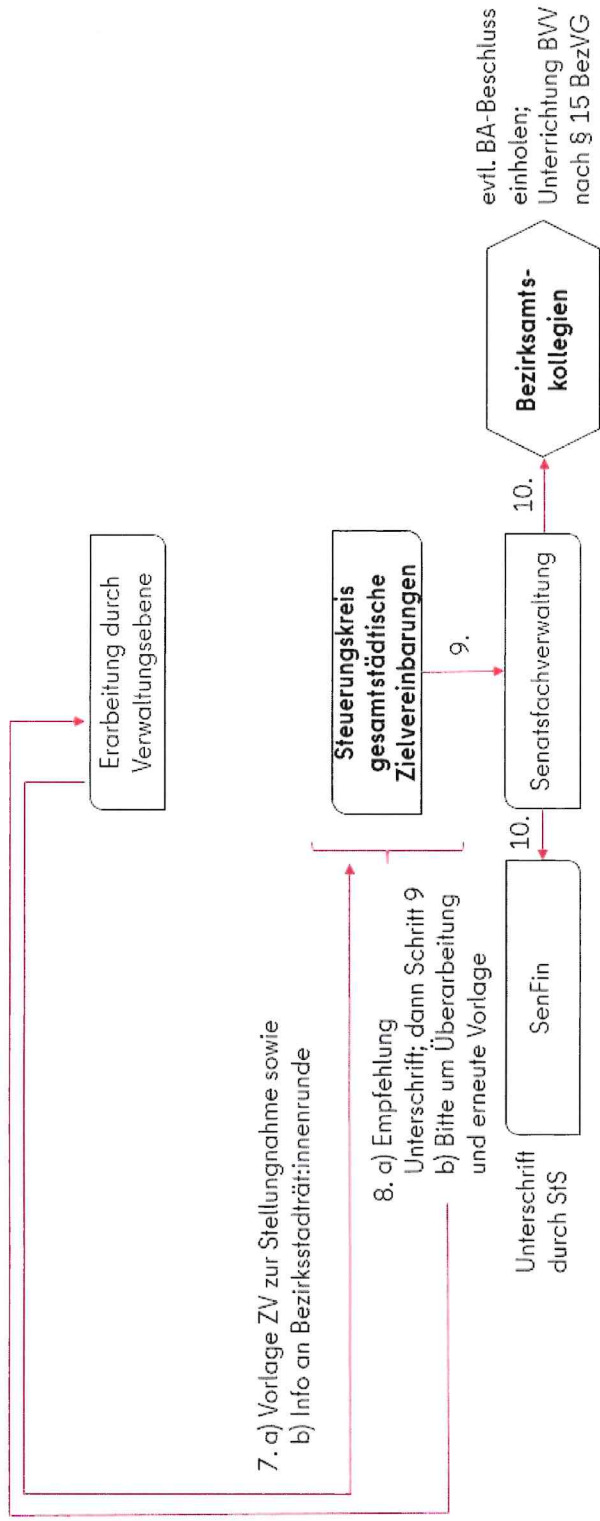
Alternativ kann mit den Zielvereinbarungen ein gesondertes Anreizsystem (Bonus-/Malussystem) etabliert werden. Dieses ist bspw. sinnvoll, wenn die o.fpig. unmittelbare Berücksichtigung bei der Budgetberechnung technisch nicht möglich ist (z. B. bei fehlendem direkten Produktbezug). Erfahrungen zu solchen Anreizsystemen liegen bereits vor (z. B. aus der Zielvereinbarung „Transfersteuerung“ zur Etablierung von Qualitätsmanagement).

Die zuvor beschriebenen Vorgehensweisen zur Einbeziehung von gesamtstädtischen Zielvereinbarungen bei der Ressourcenplanung und bei dem Ressourceneinsatz befinden sich zurzeit in der Pilotierungsphase. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus den Piloten werden die Überlegungen für die Ausweitung des Zielvereinbarungssystems auf weitere Politikfelder fortentwickelt.

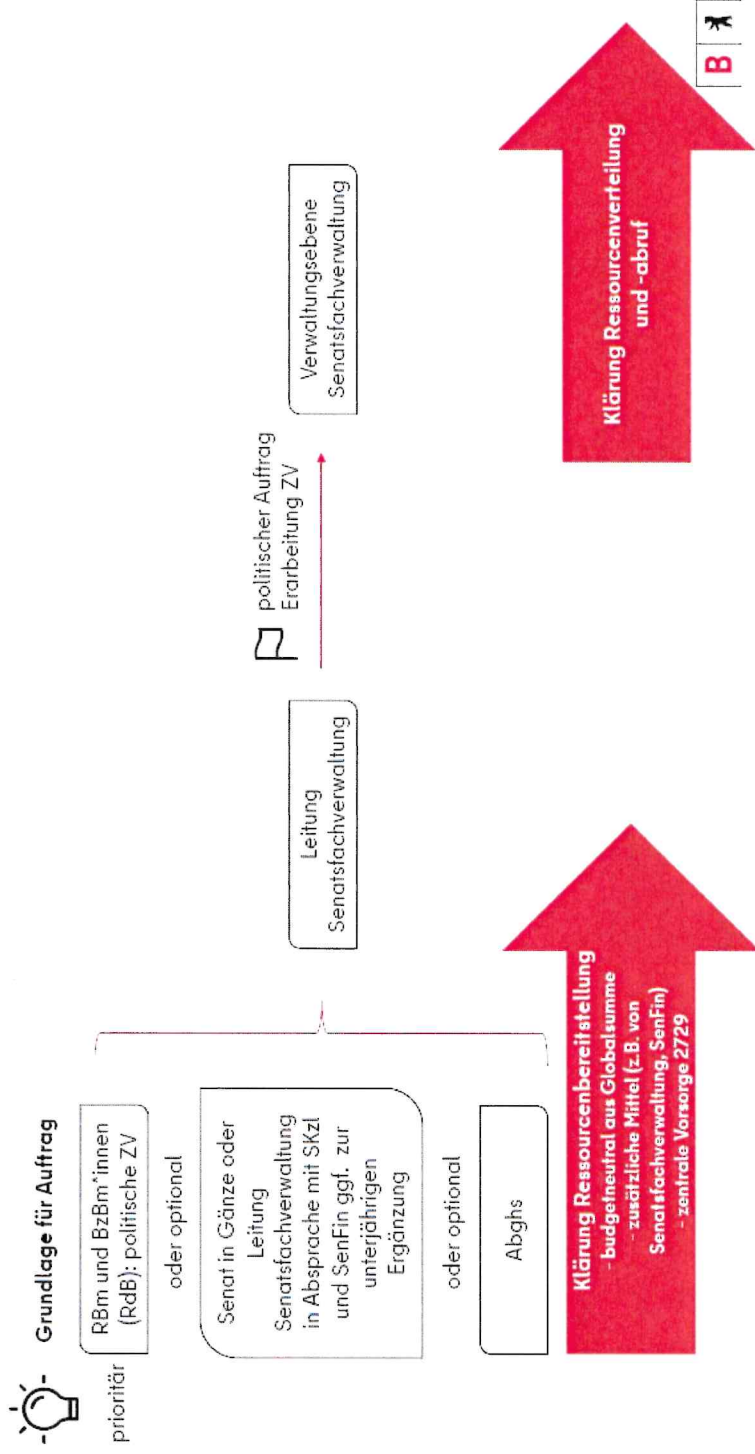
Anlagen

Ablauf Erarbeitung Zielvereinbarung (ZV): Politische Ebene

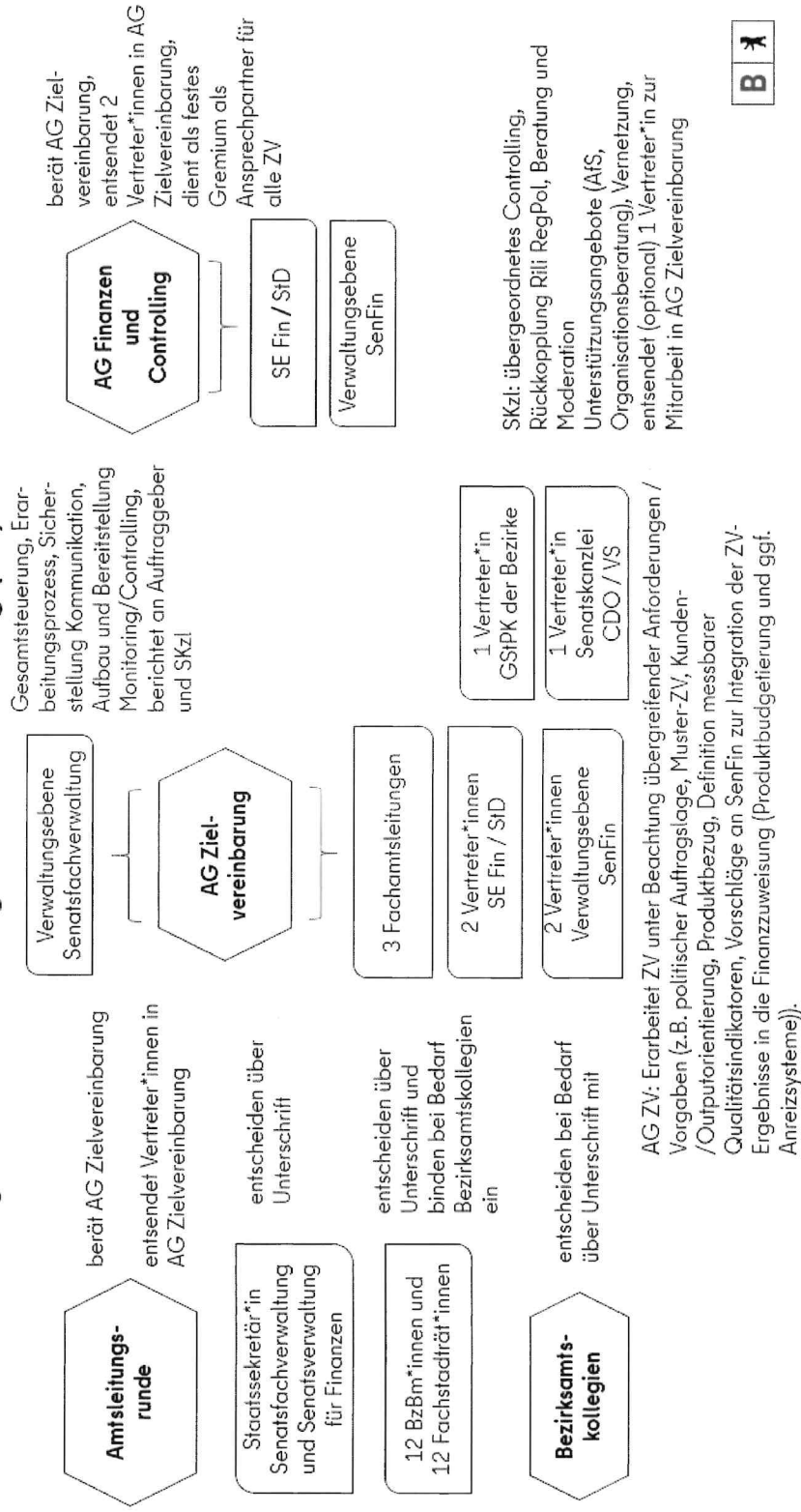
Auftrag Erarbeitung ZV



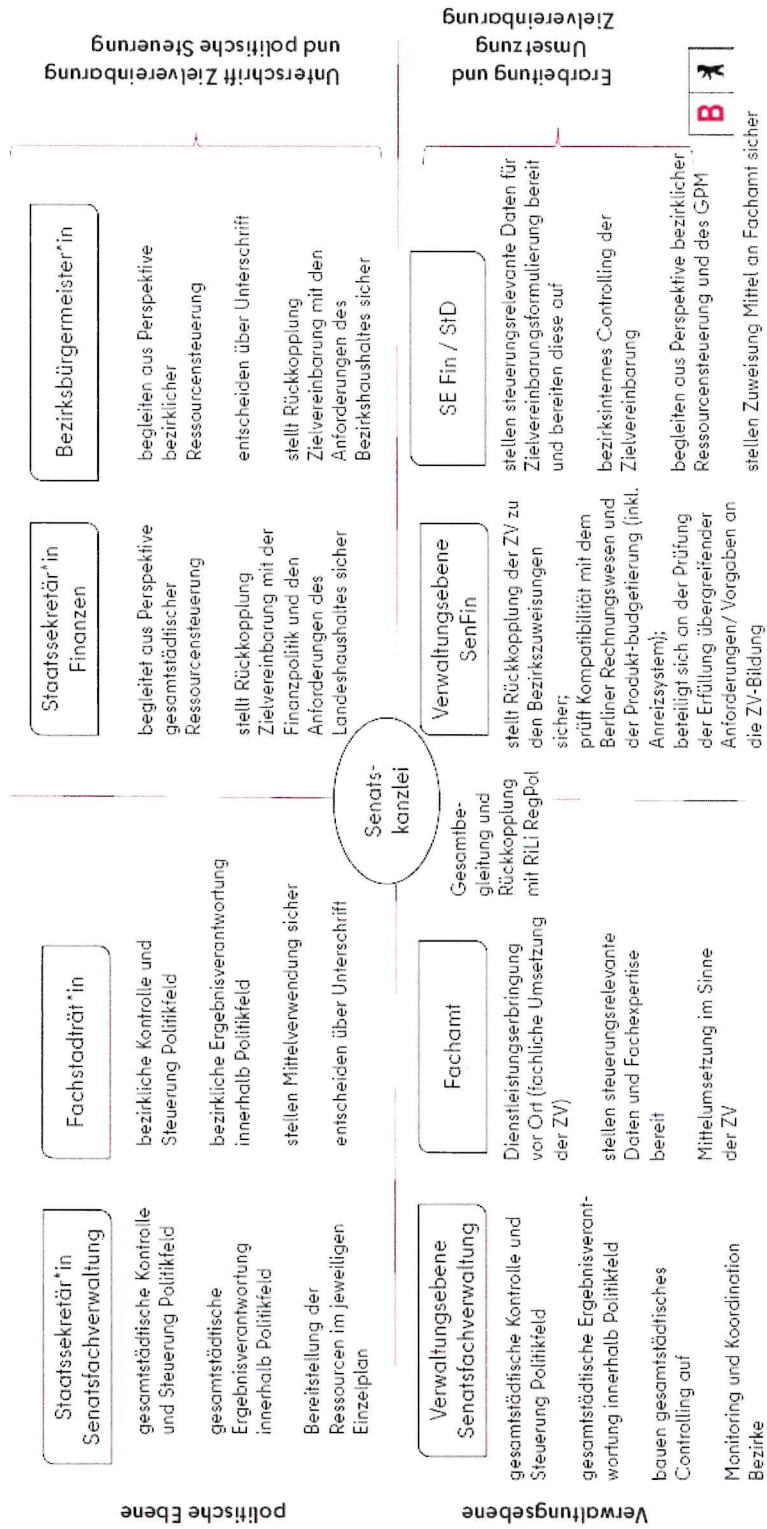
Auftrag zur Erarbeitung Zielvereinbarung (ZV)



Rollen und Aufgaben Erarbeitung Zielvereinbarung (ZV)

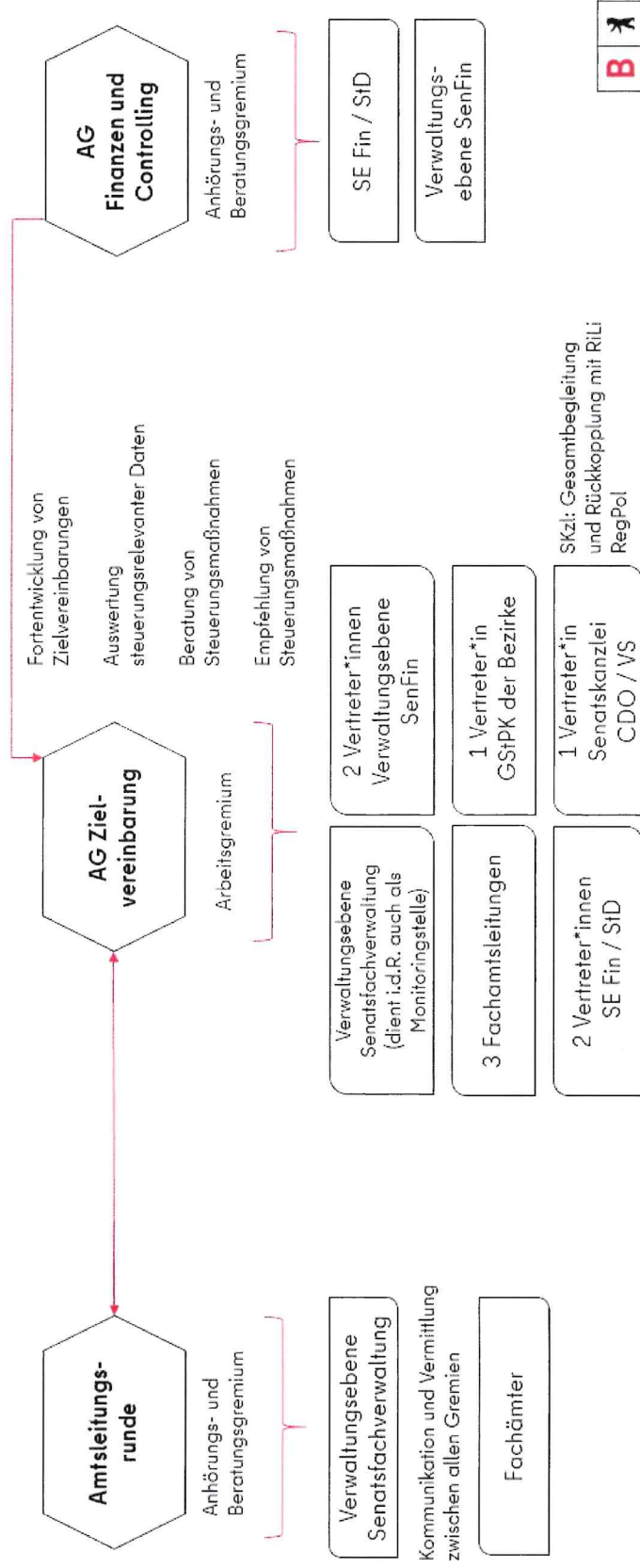


Akteurslandkarte Erarbeitung und Umsetzung Zielvereinbarung

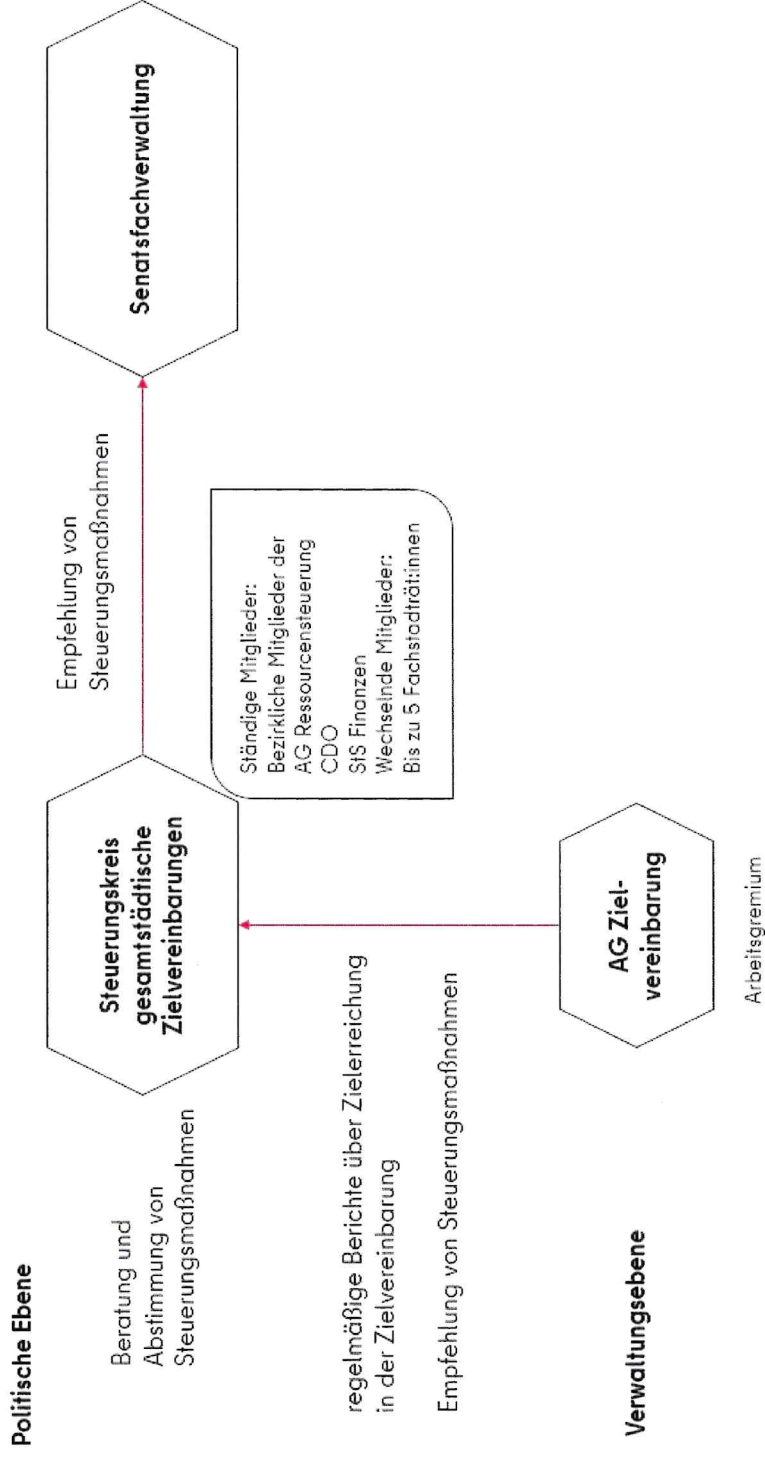



Gremienlandkarte Umsetzung Zielvereinbarung

Verwaltungsebene



Gremienlandkarte Umsetzung Zielvereinbarung



Die Regierende Bürgermeisterin von Berlin Senatskanzlei	BERLIN	
---	---------------	---

Senatskanzlei CDO / VS
Verwaltungssteuerung
verwaltungssteuerung@senatskanzlei.berlin.de

©Senatskanzlei
Stand 10/2022

