

15.04.2026

Vorlage zur Kenntnisnahme
für die Sitzung der Bezirksverordnetenversammlung am 21.05.2026

1. Gegenstand der Vorlage:

Verlängerung der „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung“ bis Ende 2026

2. Die BVV wird um Kenntnisnahme gebeten:

Das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf hat in seiner Sitzung am 14.04.2026 beschlossen, die BA-Vorlage Nr. 1457/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 30.03.2026
Stellenzeichen: BzBmin Ref Tel.: 030 9(0)293 2010

Vorlage für das Bezirksamt

- zur Beschlussfassung -

Nr. 1457/VI

A. Gegenstand der Vorlage:

Verlängerung der „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung“ bis Ende 2026

B. Berichterstatter/in:

Bezirksbürgermeisterin Frau Zivkovic

C. Beschlussfassung

C.1 Beschlussentwurf:

Das Bezirksamt beschließt die Unterzeichnung der als Anlage 1 beigefügten Verlängerung der „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung“ bis Ende 2026.

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. Haushaltsmäßige Auswirkungen:

Durch die im Doppelhaushalt 2026/2027 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“

Anlage 3 Kompass für die erfolgreiche Etablierung gesamtstädtischer Zielvereinbarungen, Stand 13.11.2025

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

zwischen

den Bezirksamtern 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 Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt
vertreten durch den für Klimaschutz und Umwelt zuständigen Staatssekretär

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 Bezirksamtern 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, Schattenspende, 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 und für das Haushaltsjahr 2026 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 Stadt- bäume
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 Zusammen- arbeit 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 sicher- gestellt		
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 	Monitoring- stelle (FA Stadt- bäume) in Zusammen- arbeit mit SenMVKU
	<ul style="list-style-type: none"> Quartalsweise Abstimmung und Begleitung bei Zwischenauswertungen, Unterstützung bei der Klärung von Erfassungsfragen und der Prüfung der Datenvalidität 	

	<ul style="list-style-type: none"> Erschließung weiterer Datenquellen, ggf. Entwicklung weiterer Indikatoren, Erarbeitung des jährlichen Berichts zur Datenauswertung an die AG Zielvereinbarung zum Ende des 1. Quartals des Folgejahres 	
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 Zielvereinbarung

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 2024/25/26 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		<ol style="list-style-type: none"> 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 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>Angabe in %</p>					
Entwicklung	IST 2019	Zielzustand (Zielwert und Mindeststandard)					
		2021	2022	2023	2024	2025	2026
	39,71%	ZW 50%, StW 30%	ZW 55%, StW 35%	ZW 55%, StW 40%	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 Maßnahmenerledigung an Fremdfirmen in größeren Paketen) und eine unterschiedliche zeitliche 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	2026
	k.A.	Keine Setzung	Keine Setzung	(ZW 20%, StW 5%)*	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. Seit 2025 steht 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 (81171), das sich auf das Produkt 80988 verrechnet, ermittelt werden. Das neue Produkt wurde in das Produktänderungsverfahren für den Produktkatalog 2025 eingebracht, so dass erste Auswertungen zu den tatsächlichen Kosten für Pflanzungen ab 2026 zur Verfügung stehen. Ein Auftrag zu Produktbildung hierzu ist vom Rat der Bürgermeister an den FA PB 52 gegangen.

Für die Jahre 2024, 2025 und 2026 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 81171) 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	2026
	87,39%	ZW 100%, StW 100%	ZW 105%, StW 100%	ZW 110%, StW 102%	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 Wuchses, ihres Zustandes oder ihres Standortes als Ganzes oder durch einzelne Teile Gefahren für die Verkehrssicherheit darstellen. Gleiches gilt für Baumstandorte mit Stubben, gefällten Bäumen oder leeren Standorten sowie für zur 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 den 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, Totholzentrfernung, 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 Qualitätsentwicklung 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 2026 (Istkosten für das Jahr 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 Finanzzuweisung an die Bezirke ab 2027 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. Ihre Gültigkeit wird bis 31.12.2026 verlängert.

Es wird darauf abgezielt, die Zielvereinbarung ~~für die Jahre 2026 und 2027~~ auch in den Folgejahren fortzuschreiben. Die Fortschreibung steht in Abhängigkeit des am 21. November 2025 in Kraft getretenen Berliner Klimaanpassungsgesetzes (KAnGBln) und des noch vom Senat zu beschließenden Umsetzungsplanungsprojektes und den im Ergebnis zu vereinbarenden gesamtstädtischen Zielvereinbarungen (vgl. § 22 Absatz 2 Nr. 9 KAnGBln).

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**

Staatsekretär Andreas Kraus

23. März 2026 

.....

Datum Unterschrift

Für die Senatsverwaltung für Finanzen

Staatssekretärin 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 und Diversity

Bezirksbürgermeisterin Clara Herrmann

.....

Datum Unterschrift

Für den Bezirk Pankow

Abteilung Ordnung und Öffentlicher Raum

Bezirksstadträtin Manuela Anders-Granitzki

.....
Datum Unterschrift

Abteilung Finanzen, Personal, Kultur und Wirtschaft

Bezirksbürgermeisterin Dr. Cordelia Koch

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf

Abteilung Ordnung, Umwelt, Straßen und Grünflächen

Bezirksstadtrat Oliver Schruoffeneger

.....
Datum Unterschrift

Abteilung Personal, Finanzen und Wirtschaftsförderung

Bezirksbürgermeisterin Kirstin Bauch

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Spandau

Abteilung Bauen, Planen, Umwelt- und Naturschutz

Bezirksstadtrat Thorsten Schatz

.....
Datum Unterschrift

Abteilung Personal, Finanzen und Wirtschaftsförderung

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, Wirtschafts-
förderung und Facility Management

Bezirksbürgermeisterin Maren Schellenberg

.....
Datum Unterschrift

Für den Bezirk Tempelhof-Schöneberg

Abteilung Ordnung, Straßen, Grünflächen,
Umwelt und Naturschutz

Bezirksstadträtin 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, Personal
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

Abteilung Finanzen, Personal und Bürgerdienste

Bezirksbürgermeisterin Emir Demirbük-Wegener

.....
Datum Unterschrift

.....
Datum Unterschrift

Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr,
Klimaschutz und Umwelt
Der Staatssekretär



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

Alle Bezirksämter von Berlin

Alle Bezirksbürgermeisterinnen und
Bezirksbürgermeister

Berlin, 23. März 2026

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

Verlängerung bis Ende 2026

Anlagen:

- Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung
- Kompass für die erfolgreiche Etablierung gesamtstädtischer Zielvereinbarungen, Stand 13.11.2025
- Protokollentwurf der Sitzung des Steuerungskreises am 13.02.2026

Sehr geehrte Bezirksbürgermeisterin / sehr geehrter Bezirksbürgermeister,

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. Ihr Aufstellungs-, Abstimmungs- und Unterzeichnungsprozess folgt einem sogen. „Kompass“ (siehe Anlage „Kompass für die erfolgreiche Etablierung gesamtstädtischer Zielvereinbarungen“). In diesem sind auch die Rollen der verschiedenen Unterzeichnenden geregelt. Dieser „Kompass“ dient als Wegweiser und Orientierungshilfe für die erfolgreiche Erarbeitung und Umsetzung gesamtstädtischer Zielvereinbarungen nach § 19 LOG BE.

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 bis Ende des Jahres 2026 verlängert werden. Die beigefügte Zielvereinbarung 2026 (siehe Anlage) wurde auf der Fachebene, in der AG Zielvereinbarung und der AG Finanzen und Controlling beraten. Auf der Sitzung des Steuerungskreises gesamtstädtische Zielvereinbarungen am 13.02.2026 fand eine Befassung dazu statt. Der Steuerungskreis empfiehlt die Unterzeichnung (siehe Anlage „Protokollentwurf der Sitzung des Steuerungskreises am 13.02.2026“). Damit ist das im „Kompass“ geregelte Beteiligungsverfahren abgeschlossen und die Unterschriftsreife (Phase 5) gegeben.

Ziel der Vereinbarung (welche im Vergleich zur Fortführungszielvereinbarung 2024/2025 bis auf wenige redaktionelle Änderungen gleichlautend ist) 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.

Erforderlich ist nunmehr, dass die vorliegende Zielvereinbarung Straßenbäume 2026 in allen Bezirken von den jeweils für Grünpflege und für Finanzen zuständigen Mitgliedern des Bezirksamtes sowie von mir als fachlich zuständiger Staatssekretär 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“ 2026 und damit um Unterzeichnung durch Ihre für das Straßen- und Grünflächenamt und die Finanzen jeweils zuständigen Mitglieder des Bezirksamtes bis spätestens zum 31. März 2026.

Es ergeben sich im Vergleich zu den Abschlussverfahren der Vergangenheit einige Änderungen (siehe dazu „Kompass“ S. 10f):

- statt eigenhändiger Unterschriften ist nunmehr die schriftlich dokumentierte Zustimmung (z. B. per Email) zum gespeicherten und damit dauerhaft abrufbaren Dokument der finalen Zielvereinbarung ausreichend (§ 19 Abs. 5 LOG BE),
- gemäß § 15 Bezirksverwaltungsgesetz (BezVG) werden Zielvereinbarungen der BVV grundsätzlich nach Abschluss zur Kenntnisnahme gegeben.

Durch diese Änderungen soll der Prozess der Unterzeichnung verschlankt und dazu beitragen werden, dass die Zielvereinbarungen schneller ihre Wirksamkeit entfalten können.

Mit freundlichen Grüßen



Andreas Kraus



KOMPASS

für die erfolgreiche Erarbeitung
und Umsetzung **gesamtstädtischer**
Zielvereinbarungen

Stand: 13.11.2025



Inhaltsverzeichnis

I. Der Weg zur wirksamen Steuerung.....	2
II. Gesamtstädtische Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument	3
III. Rollen und Gremien - Wer macht was?.....	4
Prinzip der Delegation und Mandatierung	4
Rollen und Verantwortlichkeiten.....	4
Arbeits- und Steuerungsgremien.....	5
AG Zielvereinbarung	5
AG Finanzen und Controlling.....	6
Steuerungskreis gesamtstädtische Zielvereinbarungen	6
IV. Prozess - Von der Erarbeitung über die Unterzeichnung zur Umsetzung und Steuerung.....	7
Phase 1: Vorarbeiten	7
Phase 2: Aufnahme durch den Steuerungskreis.....	8
Phase 3: Erarbeitung	8
Phase 4: Fachliche und politische Abstimmung	10
Phase 5: Abschluss	10
Phase 6: Umsetzung	11
Phase 7: Fortschreibung.....	12
Phase 8: Umsetzung nach Fortschreibung	12
V. Ressourcen	12
Regelfinanzierte Zielvereinbarungen	13
Integration von Zielvereinbarungsergebnissen in die Bezirksbudgetierung	13
Mehrmittelfinanzierte Zielvereinbarungen	14
Anschubfinanzierung mit Ziel Regelfinanzierung.....	14
Zielvereinbarungen mit Maßnahmenfinanzierung.....	14
Angleichungsmodell	14
VI. Unterstützungsmöglichkeiten	15
Organisationsberatung und Projektmanagement	15
Daten - Monitoring - Befragungen.....	15
Geschäftsprozessmanagement	16
Anlagen	17
Checkliste.....	17
Prozessmodelle	19
Standard-Prozess: Erarbeitung und Abschluss einer Zielvereinbarung	19
Teilprozess: Formelle Beteiligung der AG Finanzen und Controlling.....	19
Teilprozess: Rechtswirksamer Abschluss einer Zielvereinbarung.....	19

I. Der Weg zur wirksamen Steuerung

Wirksame Verwaltungssteuerung bedeutet, Verwaltungshandeln im Interesse der Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaft und Gesellschaft anhand von Strategien und Zielen zu **planen**, daraus zielgerichtete Maßnahmen abzuleiten und **umzusetzen**, die Zielerreichung **nachzuhalten**, datenbasiert zu **überprüfen** sowie erforderlichenfalls **nachzusteuern**.

Den jeweiligen Fachbereichen der Senatsfachverwaltungen stehen als steuerungsverantwortlichen Stellen **verschiedene Instrumente** zur Verfügung, die zur Steuerung eines Handlungsfelds eingesetzt werden können. Dazu gehören zum Beispiel Verwaltungsvorschriften, Geschäftsprozessanalyse oder Zielvereinbarungen. Die Wahl des geeigneten Steuerungsinstruments bzw. die Kombination geeigneter Instrumente hängt von der jeweiligen Zielsetzung und den konkreten Rahmenbedingungen ab, innerhalb derer gesteuert wird.



Dieser **Kompass** dient als Wegweiser und Orientierungshilfe für die erfolgreiche Erarbeitung und Umsetzung **gesamtstädtischer Zielvereinbarungen** nach § 19 LOG BE.

Er erläutert die etablierte **Rollen- und Gremienstruktur** sowie die **Phasen im Prozess** der Erarbeitung der Zielvereinbarung bis zur stetigen evidenzbasierten Steuerung.

Er zeigt Ansätze zur **Verknüpfung finanzieller Ressourcen** mit einer gesamtstädtischen Steuerung über Zielvereinbarungen sowie **Möglichkeiten der Unterstützung** auf.

Politische und gesamtstädtische Zielvereinbarungen sind als Steuerungsinstrument in § 19 LOG BE (ehemals § 6a AZG, gültig bis 31.12.2025) verankert. Mit Abschluss der Politischen Erklärung, die erstmals am 30. März 2022 zwischen Senats- und Bezirksebene geschlossen wurde, haben Senat und Bezirke gemeinsam den politischen Handlungsrahmen gesetzt, um **gesamtstädtische Ziele** geeint verfolgen zu können. Nach der Wiederholungswahl hat der neue Senat sich in seinen Richtlinien der Regierungspolitik zur Fortführung der Politischen Erklärung ebenso wie zu dem **Instrument kooperativer Steuerung durch gesamtstädtische Zielvereinbarungen** bekannt.

Die Politische Erklärung ist Ausdruck einer **neuen Steuerungsstruktur und -kultur**. Sie wirkt nach innen und außen:

- Nach außen zeigt sie den Schulterchluss von Senat und Bezirken, nach innen bindet sie Senat und Bezirke an gemeinsame Ziele und stärkt die Kooperation.
- Nach außen zeigt sie einen kooperativen Politikstil, nach innen weist sie klare Verantwortlichkeiten zu.
- Nach außen werden die gemeinsamen Ziele kommuniziert, nach innen die Zielerreichung transparent gemacht.
- Nach außen werden vergleichbare Standards und qualitative Verbesserungen zugesagt, nach innen erforderliche Ressourcen für deren Erreichung vereinbart.

Die weitere Etablierung und **Stärkung dieser gesamtstädtischen Steuerungsstruktur** auf Grundlage politischer und gesamtstädtischer Zielvereinbarungen gemäß § 19 LOG BE ist dabei in den **übergreifenden Verwaltungsreformprozess im Land Berlin** eingebettet.



II. Gesamtstädtische Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument

Mit der Politischen Erklärung haben Senat und Bezirke den strategischen Handlungsrahmen für die kooperative Steuerung gesamtstädtischer Handlungsfelder gesetzt und damit einen **Auftrag gegenüber den verantwortlichen Verwaltungen** zur Ausarbeitung gesamtstädtischer Zielvereinbarungen für die gemeinsamen Zielsetzungen verbunden.

Gesamtstädtische Zielvereinbarungen gemäß § 19 Abs. 3 und 4 LOG BE sind die eigentlichen, operativen Steuerungsinstrumente für die in der politischen Zielvereinbarung gemäß § 19 Abs. 1 und 2 LOG BE (Politischen Erklärung) benannten Handlungsfelder. Sie bilden den Auftakt zu einem kontinuierlichen Steuerungsprozess, in dem beide Verwaltungsebenen auf Augenhöhe zusammenwirken.

Eine aktuelle Übersicht über die laufenden Zielvereinbarungsprozesse einschließlich der Ansprechpersonen in der jeweils federführenden Senatsverwaltung und der unterstützenden Senatskanzlei steht [→ im Beschäftigtenportal](#) zur Verfügung.

Im Fokus gesamtstädtischer Zielvereinbarungen steht die berlinweite Standardisierung und/oder Verbesserung konkreter Verwaltungsleistungen für die Bürgerinnen und Bürger sowie die Wirtschaft.

Über gesamtstädtische Zielvereinbarungen vereinbaren die jeweils fachlich zuständige Senatsverwaltung, die Senatsverwaltung für Finanzen und die Bezirksämter übergeordnete **Steuerungsziele** und **konkrete Leistungsversprechen** (Qualitätsziele) gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft und legen die **Umsetzung**, die dafür eingesetzten **Ressourcen**, **Steuerungsgremien** sowie ein **datengestütztes Monitoring** zur Messung der Wirksamkeit der vereinbarten Maßnahmen und des Grads der Zielerreichung fest (vgl. § 19 Abs. 4 LOG BE).

Mit diesem Instrument nehmen die Fachverwaltungen eine umfassende **Steuerungsverantwortung – kooperativ, evidenzbasiert und gesamtstädtisch** – wahr.

Diesem Gedanken folgend werden sie zwischen Fachverwaltung, Finanzverwaltung und **allen zwölf Bezirken gemeinsam** geschlossen. Ein Flickenteppich von Einzelabsprachen soll verhindert werden. Gesamtstädtische Zielvereinbarungen sind dabei nicht starr. So können Korridore für die Qualitätsstandards verabredet werden, um den unterschiedlichen Ausgangssituationen der einzelnen Bezirke gerecht zu werden und gewisse dezentrale Spielräume zu eröffnen. Der Fokus liegt jedoch auf der Festlegung eines **gemeinsam zu erreichenden Mindeststandards** und der gemeinsam zu gehenden Schritte.

Gesamtstädtische Zielvereinbarungen unterstützen als kooperatives Instrument der Zusammenarbeit zwischen Senats- und Bezirksverwaltungen eine **kontinuierliche gesamtstädtische Steuerung** in den vereinbarten Handlungsfeldern.

Dazu wird ein **funktionsfähiges Monitoring** aufgebaut und verbindlich vereinbart, das eine kontinuierliche Steuerung und ein Nachhalten der verabredeten Qualitätsstandards gewährleistet. Die Bezirke verpflichten sich, der Senatsfachverwaltung die hierfür benötigten **Informationen** und **Daten** in geeigneter Weise zur Verfügung zu stellen. Über das Monitoring sammelt und wertet die Senatsfachverwaltung die Daten aus und stellt diese entsprechend der vereinbarten Steuerungsstruktur zur Verfügung. Die erhobenen und ausgewerteten Daten bilden die Grundlage für die **Arbeit in der Steuerungsstruktur**. Zeichnet sich ab, dass die verabredete Zielerreichung gefährdet ist, werden gemeinsam Maßnahmen zur Gegensteuerung entwickelt.



III. Rollen und Gremien – Wer macht was?

Prinzip der Delegation und Mandatierung

Das gemeinsame Erreichen von gesamtstädtischen Zielen mithilfe von gesamtstädtischen Zielvereinbarungen steht und fällt mit einer von allen Seiten akzeptierten Steuerungs- und Abstimmungsstruktur mit festgelegten Rollen und Aufgaben. Diese beruhen darauf, dass die in den jeweiligen Gremien vertretenen Stakeholder mandatiert sind, im Namen der sie entsendenden Gruppe zu sprechen und zu entscheiden.

Rollen und Verantwortlichkeiten

Die **Senatsfachverwaltungen** verantworten die Steuerung der gesamtstädtischen Zielerreichung in ihren Politikfeldern. Ihnen obliegt damit die Prozessverantwortung und Federführung für den gesamten Zielvereinbarungsprozess (Erarbeitung und Umsetzung). Dies umfasst auch das datengestützte Monitoring der in den Zielvereinbarungen verabredeten Leistungsversprechen und die Koordination der Bezirke und weiterer Stakeholder in regelmäßig stattfindenden 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 steuerungrelevanten Daten in aussagekräftiger Form zur Verfügung. Sie beraten die Senatsfachverwaltung in den regelmäßig stattfindenden Steuerungsgremien und entwickeln gemeinsam mit diesen Lösungsvorschläge bei sich abzeichnender Nichterreichung von verabredeten Zielen.

Die **bezirklichen Steuerungsdienste** und **Serviceeinheiten Finanzen** bringen die überbezirkliche Finanzperspektive ein und beraten in finanzierungstechnischen Fragen.

Die **bezirklichen GPM-Beratungen** beraten und begleiten aus Sicht des Geschäftsprozessmanagements in dem jeweiligen Themenfeld (gemäß der mit Beschluss des IKT-Lenkungsrats vom 11.12.2017 festgelegten Politikfeldzuweisungen).

Die **Geschäftsstelle Produktkatalog (GstPk)** berät in den gesamtstädtischen Zielvereinbarungsprozessen im Hinblick auf grundsätzliche Auswirkungen auf den bezirklichen Produkthaushalt sowie eine Integration von Zielvereinbarungsergebnissen in die Bezirksbudgetierung.

Die **Senatsverwaltung für Finanzen** bringt die Perspektive der gesamtstädtischen Ressourcensteuerung ein. Sie stellt dabei die Rückkopplung der Zielvereinbarung zu den Bezirkszuweisungen sicher, prüft deren Kompatibilität mit dem Berliner Rechnungswesen und der Produktbudgetierung und beteiligt sich an der Prüfung übergreifender Anforderungen/Vorgaben an die Erarbeitung von Zielvereinbarungen. Die Senatsverwaltung für Finanzen ist in Zielvereinbarungsprozessen mit zwei Rollenträgern eingebunden: Zum einen mit dem **Referat II H – Angelegenheiten der Bezirke** – zur Begleitung aus Sicht einer ergebnis- und wirkungsorientierten Steuerung zwischen Bezirks- und Senatsverwaltungen mit Schnittstelle zum Landeshaushalt. Zum anderen durch den für den jeweiligen Einzelplan zuständigen **Revisionsbereich**.

Die **Senatskanzlei – Referat Gesamtstädtische Verwaltungssteuerung (VB)** – setzt die gesamtstädtischen Standards für die Erarbeitung von Zielvereinbarungen. Damit kommt ihr einerseits die Rolle der zentralen Koordination, andererseits eine beratende und unterstützende Rolle über alle gesamtstädtischen Zielvereinbarungen zu, um die Senatsfachverwaltungen bei der Wahrnehmung ihrer originären Steuerungsverantwortung zu fördern. Sie berät die Senatsfachverwaltungen strategisch-konzeptionell, unterstützt den Aufbau der erforderlichen Strukturen und eines datengestützten Monitorings auf Grundlage der Zielvereinbarungen und hält Arbeitshilfen (→ siehe Muster-Zielvereinbarung) sowie interne und externe Unterstützungsangebote (→

Kapitel VI.) vor. Darüber hinaus koordiniert sie die Abstimmung in den übergeordneten Steuerungsgremien für gesamtstädtische Zielvereinbarungen (→ AG Finanzen und Controlling sowie → Steuerungskreis gesamtstädtische Zielvereinbarungen) und fungiert als Geschäftsstelle. Ihr kommt außerdem eine übergeordnete Mittler- und Steuerungsfunktion z. B. bei etwaigen Zielkonflikten von mehreren Zielvereinbarungen zu. Weiterhin hält sie die Einhaltung und Umsetzung der Politischen Erklärung im Rahmen der Erarbeitung der gesamtstädtischen Zielvereinbarungen nach.



Arbeits- und Steuerungsgremien

AG Zielvereinbarung

Die **AG Zielvereinbarung** ist das zentrale kooperative Arbeitsgremium im gesamten Zielvereinbarungsprozess - von der Erarbeitung und Umsetzung bis hin zur Fortschreibung und Umsetzung nach Fortschreibung (siehe → Kapitel IV. - Prozess und Anlage Prozessmodelle).

Die AG Zielvereinbarung wird von der steuerungsverantwortlichen Senatsverwaltung initiiert. Dabei kann auf in dem Handlungsfeld bereits bestehenden Gremien und Abstimmungsstrukturen aufgebaut werden. Die AG erarbeitet unter der Federführung der Senatsfachverwaltung den Zielvereinbarungsentwurf, begleitet die Umsetzung auf Grundlage des vereinbarten Monitorings zur Zielerreichung, evaluiert die Zielvereinbarungsergebnisse, leitet Maßnahmen ab und entwickelt die Fortschreibung der Zielvereinbarung. Des Weiteren stellen die Mitglieder der AG eine kontinuierliche Rückkopplung und Kommunikation mit der jeweils durch sie vertretenen Gruppe sicher.

Die oben beschriebenen Rollen, die die Fach- und Finanzperspektive sowohl auf Senats- als auch Bezirksebene umfassen, wirken in der AG Zielvereinbarung durch mandatierte Vertretungen im gesamten Zielvereinbarungsprozess mit.

Standardmäßig setzt sich die **AG Zielvereinbarung** wie folgt zusammen:

Organisation und Funktionsbezeichnung		Rolle / mandatierte Vertretung
Bezirke	mind. 4 Fachvertreter:innen, i.d.R. Amts-/Fachbereichsleitungen	Fachliche Perspektive Bezirke
Bezirke	1 Vertreter:in StD bzw. SE Fin (Benennung durch AG Finanzen und Controlling)	Finanzperspektive Bezirke
Bezirke	1 Vertreter:in GPM-Beratung (Benennung durch AG Finanzen und Controlling)	Bezirkliche GPM-Beratung im jeweiligen Politikfeld
Senatsverwaltung	i.d.R. Referatsleitung	Prozess- und Steuerungsverantwortliche/r für das jeweilige Themenfeld
Senatsverwaltung	i.d.R. Fachreferent:in	Federführung des Erarbeitungs- und Umsetzungsprozesses der Zielvereinbarung; fachliche Perspektive steuerungsverantwortliche Senatsverwaltung
SenFin	1 Vertreter:in Referat II H	Begleitung aus Sicht einer ergebnis- und wirkungsorientierten Steuerung zwischen Bezirks- und Senatsverwaltungen mit Schnittstelle zum Landshaushalt
SenFin	1-2 Vertreter:innen Revisionsbereich	Begleitung aus Sicht der Revision für den jeweiligen Einzelplan

Skzl	1-2 Referent:innen	Zentrale Koordination und Unterstützung gesamtstädtische Zielvereinbarungen
Bezirke	1 Vertreter:in GStPk	Beratung und Begleitung zu Auswirkungen auf den bezirklichen Produkthaushalt
ggfs. als Begleitung der AG-Arbeit (vgl. <u>Kapitel VI. - Unterstützungsmöglichkeiten</u>)		
extern	Organisationsberatung für ZV	Begleitung und Unterstützung

AG Finanzen und Controlling

In der Steuerungs- und Abstimmungsstruktur zu gesamtstädtischen Zielvereinbarungen fungiert die **AG Finanzen und Controlling** als Beratungsgremium insbesondere im Hinblick auf Finanzfragen. Die AG vereint Vertretungen beider Berliner Verwaltungsebenen: Sie setzt sich aus Vertretungen der Steuerungsdienstleitungen sowie der Leitungen der Serviceeinheiten Finanzen, der Senatsverwaltung für Finanzen sowie der Senatskanzlei - Referat Gesamtstädtische Verwaltungssteuerung - zusammen.

Durch die AG wird gewährleistet, dass die bezirkliche Ressourcen- und GPM-Perspektive in allen Zielvereinbarungsprozessen eingebracht wird. In der Regel ist die AG Finanzen und Controlling durch jeweils zwei mandatierte Vertretungen in jeder AG Zielvereinbarung vertreten und lässt sich von diesen permanent über den Erarbeitungs- bzw. Umsetzungsprozess informieren. Zum Abschluss der Erarbeitungsphase berät die AG Finanzen und Controlling den Zielvereinbarungsentwurf, bevor er dem ‚Steuerungskreis gesamtstädtische Zielvereinbarungen‘ vorgelegt wird. An die AG Finanzen und Controlling können sich darüber hinaus alle Verantwortlichen für Zielvereinbarungen in ihren spezifischen Finanzfragen wenden (→ Informationen zu den Mitgliedern und Sitzungen der AG Finanzen und Controlling). Die AG Finanzen und Controlling arbeitet auf Grundlage einer → Geschäftsordnung.

Steuerungskreis gesamtstädtische Zielvereinbarungen

Der ‚**Steuerungskreis gesamtstädtische Zielvereinbarungen**‘ ist das zentrale politische Beratungsgremium für den Erarbeitungs- und Umsetzungsprozess gesamtstädtischer Zielvereinbarungen gemäß § 19 LOG BE und wurde mit Zustimmung des Rates der Bürgermeister vom 21. Juli 2022 zur Einrichtung des ‚Steuerungskreises gesamtstädtische Zielvereinbarungen‘ etabliert.

Der Steuerungskreis ist in allen Phasen eines Zielvereinbarungsprozesses eingebunden und stellt sicher, dass jeweils die Fach- und Finanzperspektive auf Senats- und Bezirksverwaltungsebene verlässlich in den Zielvereinbarungsprozess eingebracht wird. Das Gremium besteht aus Vertretungen der Bezirke sowie der Senatsverwaltungen auf Ebene der politischen Leitung und umfasst sowohl die Finanz- als auch Fachperspektive:

Ständige Mitglieder sind auf bezirklicher Ebene die Mitglieder der AG Ressourcensteuerung. Auf Senatsebene sind als ständige Mitglieder, die auch die Sitzungen des Steuerungskreises leiten, die Chief Digital Officer des Landes Berlin und Staatssekretärin für Digitales und Verwaltungsmodernisierung sowie die Staatssekretärin in 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 nicht bereits durch ständige Mitglieder vertreten sind. Wechselndes Mitglied auf Senatsebene ist die für das jeweilige Thema zuständige Staatssekretärin bzw. der zuständige Staatssekretär.

Der Steuerungskreis hat beratende, informierende und entscheidungsvorbereitende Funktionen für alle gesamtstädtischen Zielvereinbarungen in allen Verhandlungs-, Umsetzungs- und Entscheidungsphasen. Er beschließt über die Aufnahme neuer Handlungsfelder in die Politische Zielvereinbarung, an die sich die Erarbeitung einer gesamtstädtischen Zielvereinbarung durch

die AG Zielvereinbarung anschließt. Er berät den final erarbeiteten Zielvereinbarungsentwurf, gibt Hinweise zu Änderungs- bzw. Weiterentwicklungsbedarfen und beschließt, ob die Zielvereinbarung zum Abschluss durch die Vertragsparteien empfohlen wird.

Im Rahmen der Umsetzungsphase wird der Steuerungskreis regelmäßig über den Umsetzungs- und Zielerreichungsstand durch die zuständige Senatsfachverwaltung informiert und berät über Steuerungs- und Handlungserfordernisse. Des Weiteren berät der Steuerungskreis bei Fortschreibungen von Zielvereinbarungen über die erreichten Ergebnisse und ggfs. bestehende Anpassungswünsche. Soweit im Einzelplan der Senatskanzlei im jeweiligen Doppelhaushalt zentral Verstärkungsmittel zur Unterstützung der Umsetzung von Zielvereinbarungen etatisiert sind, entscheidet der Steuerungskreis über die Verwendung der Mittel.

Die Senatskanzlei - Referat Gesamtstädtische Verwaltungssteuerung - übernimmt als Geschäftsstelle federführend die Vorbereitung und Begleitung der Sitzungen des Steuerungskreises im engen Austausch mit der Senatsverwaltung für Finanzen (→ [Informationen zu den Mitgliedern und Sitzungen des Steuerungskreises](#)).



IV. Prozess - Von der Erarbeitung über die Unterzeichnung zur Umsetzung und Steuerung

Die Senatskanzlei - Referat Gesamtstädtische Verwaltungssteuerung - hat einen **Standard für den Prozess der Erarbeitung und den Abschluss von gesamtstädtischen Zielvereinbarungen gemäß** einschließlich der fachlichen und politischen Abstimmungsschritte und des rechtswirksamen Abschlusses erarbeitet.

Als **Berliner Standardprozess** ist dieser in der Prozessbibliothek des Landes Berlin sowie in Anlage zu diesem Kompass hinterlegt ([Hauptprozess Erarbeitung und Abschluss einer Zielvereinbarung](#), [Teilprozess formelle Beteiligung AG Finanzen und Controlling](#) sowie [Teilprozess rechtswirksamer Abschluss einer Zielvereinbarung](#), → siehe nähere Informationen im [Beschäftigtenportal](#)).

Bei der gesamtstädtischen Steuerung eines Handlungsfelds über gesamtstädtische Zielvereinbarungen lassen sich **insgesamt acht Phasen** unterscheiden, die im Folgenden näher erläutert werden. Dabei wird ausgehend von den bisherigen Erfahrungen mit der Erarbeitung und Umsetzung von gesamtstädtischen Zielvereinbarungen auf die entscheidenden **Erfolgsfaktoren** der Steuerung über Zielvereinbarung eingegangen. Die [Checkliste](#) im Anhang zu diesem Kompass verdeutlicht zudem kurz und knapp, welche einzelnen Arbeitsschritte zu gehen sind.

Phase 1: Vorarbeiten

Im Regelfall finden (weit) vor der offiziellen Aufnahme eines Handlungsfelds in die Politische Erklärung erste Vorarbeiten statt. Ausgehend von den Richtlinien der Regierungspolitik definiert die steuerungsverantwortliche Senatsverwaltung das Handlungsfeld, in dem über eine gesamtstädtische Zielvereinbarung Qualitätsziele für die Bürgerinnen und Bürger erreicht werden sollen.

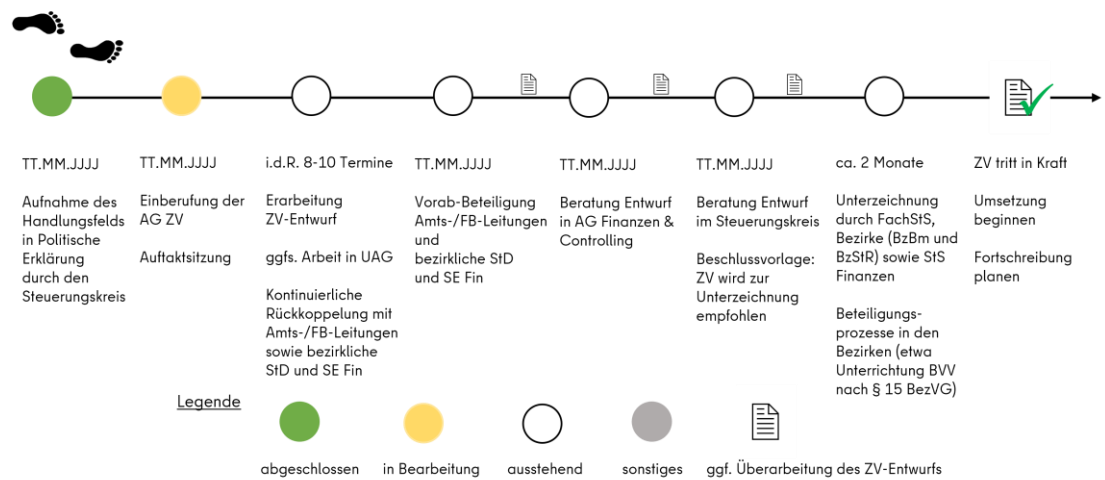
Unter **Handlungsfeld** ist der Teilbereich eines Politikfelds zu verstehen, in dem Leistungsverbesserungen erzielt werden sollen (z. B. Öffentliche Bibliotheken innerhalb des Politikfelds Kultur). Die **Zielsetzung** gibt die Steuerungsrichtung vor (z. B. „Bibliotheken als Dritte Orte stadtwweit stärken“).

Es ist ein zentraler Erfolgsfaktor, dass die steuerungsverantwortliche Senatsverwaltung in dieser Phase **Klarheit über ihre fachlichen und strategischen Zielsetzungen für das jeweilige Handlungsfeld** sowie die damit verbundenen **Erwartungen an den Zielvereinbarungsprozess** gewinnt.

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. Nach dieser **Auftragsklärung** obliegt es dem Fachbereich der jeweiligen Senatsverwaltung, den weiteren Prozess vorzubereiten und zu organisieren.

Hierzu gehört 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.

Muster-Zeitschiene



Bilder: depositphotos.com/RedKoala/10685818/SKzI

Entsprechend ihrer im [III. Kapitel](#) beschriebenen Rolle berät die Senatskanzlei - Referat Gesamtstädtische Verwaltungssteuerung - die steuerungsverantwortliche Senatsverwaltung strategisch-konzeptionell in der Phase der Vorbereitung eines Zielvereinbarungsprozesses.

Die Projektverläufe sind individuell. Bestimmte Meilensteine der Muster-Zeitschiene sind jedoch in allen Zielvereinbarungsprozessen zu finden und sollten von Beginn an mitgedacht und geplant werden.

Phase 2: Aufnahme durch den Steuerungskreis

Sind die Vorarbeiten soweit gereift, dass das Handlungsfeld und die zentralen Zielsetzungen für die Steuerung innerhalb des Handlungsfelds über eine gesamtstädtische Zielvereinbarung gemäß § 19 LOG BE klar umrissen sind, entscheidet der Steuerungskreis über die Aufnahme in die Politische Erklärung.

Die **aktuelle Liste der Handlungsfelder** und der jeweiligen Zielsetzungen, die der Steuerungskreis nach einer Neujustierung in die Politischen Erklärung aufgenommen hat, findet sich im [Beschäftigtenportal](#).

An den Beschluss des Steuerungskreises zur Aufnahme des Handlungsfelds in die Politische Erklärung schließt sich der Beginn der Erarbeitung der gesamtstädtischen Zielvereinbarung an.

Der **Titel der Zielvereinbarung** richtet sich in der Regel nach der Zielsetzung entsprechend des Beschlusses des Steuerungskreises und sollte in einer der ersten Sitzungen der AG Zielvereinbarung festgelegt werden.

Phase 3: Erarbeitung

Die Phase der Erarbeitung einer Entwurfsversion für eine gesamtstädtische Zielvereinbarung wird mit der konstituierenden Sitzung der AG Zielvereinbarung eingeleitet.

Die Senatsfachverwaltung identifiziert die **relevanten Stakeholder** entsprechend der im → III. Kapitel skizzierten Rollen und lädt sie zur Mitwirkung in der AG Zielvereinbarung ein. Für die bezirkliche GPM- sowie Finanzperspektive entsendet die AG Finanzen und Controlling mandatierte Vertretungen. Der Erstkontakt erfolgt in diesem Fall über die Senatskanzlei – Referat V B –, ebenso wie der Erstkontakt zur Vertretung der GstPK. Um die Arbeitsfähigkeit der AG Zielvereinbarung sicherzustellen, ist es wichtig, aus allen im III. Kapitel benannten Bereichen jeweils Vertretungen zu benennen und einzubinden.

Die **erste Sitzung der AG Zielvereinbarung** ist der Auftakt für den Erarbeitungsprozess einer Zielvereinbarung. Zu Beginn besteht die Verlockung, schnell in die Bearbeitung von Detailfragen einzusteigen: Welcher 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. Neben der **Auftragsklärung** sind die **Abstimmung eines Vorgehensplans** mit Arbeitspaketen und eines zu erreichenden Zeitziels unerlässlich. Das Projekt sollte „vom Ergebnis her gedacht“ und entsprechend geplant werden. Als Erfolgsfaktor hat sich erwiesen, den Prozess zu Beginn mit einer **konkreten Zeit- und Maßnahmenplanung** einschließlich aller Sitzungstermine bis zum geplanten Abschluss zu strukturieren. Der Abstand zwischen den Sitzungsterminen sollte dabei möglichst nicht zu groß sein.

Ein rechtzeitiger gemeinsamer Blick auf die **verfügbare Datenlage** zum Status quo und mögliche Datenquellen ist ebenfalls ratsam. Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist es, rechtzeitig im Erarbeitungsprozess der Zielvereinbarung **Transparenz und Klarheit über die zur Zielerreichung verfügbaren Ressourcen** herzustellen (siehe dazu → Kapitel V. – Ressourcen).

Bis zur **Erarbeitung eines Zielvereinbarungsentwurfs** werden in der Regel acht bis zehn Sitzungen der AG Zielvereinbarung benötigt. Die Senatskanzlei stellt eine → **Muster-Zielvereinbarung** bereit, die die zentralen Bausteine einer gesamtstädtischen Zielvereinbarung umfasst (insb. Festlegung der gemeinsamen Ziele und Indikatoren, des datenbasierten Monitorings sowie der Herstellung des Ressourcenbezugs).

Je nach Größe der AG Zielvereinbarung kann es sich anbieten, **themenspezifische Unterarbeitsgruppen** zu bilden, um zielorientiert voranschreiten und die AG-Sitzungen bestmöglich vorbereiten zu können.

Zur Unterstützung der federführenden Senatsfachverwaltung und der Arbeit der AG Zielvereinbarung kann im Bedarfsfall auf eine **externe Organisationsberatung** zurückgegriffen werden (→ siehe VI. Kapitel - Unterstützungsmöglichkeiten).

Die Senatskanzlei – Referat Gesamtstädtische Verwaltungssteuerung – bietet zudem in Zusammenarbeit mit ihrem Projektpartner Amt für Statistik Berlin-Brandenburg Unterstützung und Beratung bei der Sammlung, Zusammenführung, Aufbereitung und Auswertung von steuerungsrelevanten Daten und der (Weiter-)Entwicklung von Steuerungskennzahlen, die für das **datengestützte Monitoring** der Zielerreichung benötigt werden (→ VI. Kapitel zur Zusammenarbeit mit dem Amt für Statistik Berlin-Brandenburg).

Die **kontinuierliche Rückkopplung** der Mitglieder der AG Zielvereinbarung mit der durch sie jeweils vertretenen Gruppe (→ III. Kapitel) ist ein entscheidender Erfolgsfaktor auf dem Weg zum Abschluss einer gesamtstädtischen Zielvereinbarung. Die relevanten Gremien und Stakeholder sollten daher bereits während der Erarbeitungsphase regelmäßig zum Erarbeitungsstand informiert und an wichtigen Meilensteinen im Erarbeitungsprozess eingebunden werden. Für die fachliche Perspektive der Bezirke kann dies bspw. über die Runden der Amtsleitungen und der Bezirksstadträt:innen sichergestellt werden; für die bezirkliche Finanzperspektive über die regelmäßigen Runden der Amtsleitungen für Finanzen und/oder der Steuerungsdienstleitungen. Auch die AG Finanzen und Controlling sollte schon während der Erarbeitungsphase über Zwischenstände informiert werden. Die Senatskanzlei – Referat Gesamtstädtische Verwaltungssteuerung – unterstützt dabei, diese Aufgabe eines jeden AG-Mitgliedes zu Beginn der

AG-Arbeit deutlich hervorzuheben. Die Information der AG Finanzen und Controlling beispielsweise sollte primär durch die von ihr benannten Vertretungen („mandatierte Vertretung“) in der AG Zielvereinbarung erfolgen.

Die Erarbeitungsphase ist abgeschlossen, wenn die AG Zielvereinbarung sich auf eine Entwurfsfassung der Zielvereinbarung verständigt hat.

Phase 4: Fachliche und politische Abstimmung

Die Phase der fachlichen und politischen Abstimmung wird eingeläutet, wenn die AG Zielvereinbarung sich auf eine Entwurfsfassung verständigt hat.

In einem nächsten Schritt wird der Zielvereinbarungsentwurf im Rahmen einer **Vorab-Beteiligung** parallel sowohl aus Fachperspektive durch die Amtsleitungen als auch aus Finanzperspektive durch die Steuerungsdienstleitungen und Leitungen der Serviceeinheiten Finanzen bewertet. Die Rückmeldungen werden durch die federführende Senatsfachverwaltung konsolidiert und erneut in die AG Zielvereinbarung gegeben. Soweit sich aus den Rückmeldungen Anpassungsbedarfe ergeben, arbeitet die AG Zielvereinbarung die Änderungen in die Zielvereinbarung ein und erstellt auf dieser Grundlage eine finale Entwurfsfassung. Der Prozess der Vorab-Beteiligung der Fach- und Finanzperspektive ist in dem modellierten Teilprozess ‚Formelle Beteiligung der AG Finanzen und Controlling koordinieren‘ (→ **Standardprozess**) dargestellt.

Ist die Vorab-Beteiligung erfolgt und liegt eine finale Entwurfsfassung der Zielvereinbarung vor, wird diese den Mitgliedern der **AG Finanzen und Controlling** zur Beratung vorgelegt, die etwa alle zwei Monate zusammentrifft. In der Regel stellt der/die federführende Fachreferent/in der Senatsfachverwaltung mit Unterstützung des Mitglieds der AG Zielvereinbarung, das durch die AG Finanzen und Controlling für die bezirkliche Finanzperspektive zur Mitwirkung mandatiert wurde, die zentralen Eckpunkte der Zielvereinbarung im Rahmen einer Sitzung der AG Finanzen und Controlling vor. Bei der Befassung der AG Finanzen und Controlling sind die Festlegungen der → Geschäftsordnung zu beachten (z. B. Einreichung der finalen Unterlagen bis spätestens 14 Tage vor Sitzungstermin). Die jeweiligen Sitzungstermine werden durch die Senatskanzlei – Referat Gesamtstädtische Verwaltungssteuerung – kommuniziert und sollten in der Zeitplanung berücksichtigt werden.

Sollten durch die AG Finanzen und Controlling wesentliche Änderungsvorschläge an der Entwurfsfassung angebracht werden, muss diese noch einmal in der AG Zielvereinbarung und ggf. den weiteren beteiligten Gremien abgestimmt werden. (→ **Standardprozess**). Der beste Weg, dies zu vermeiden, ist eine kontinuierliche Rückkopplung und Abstimmung mit allen relevanten Stakeholdern bereits im Rahmen der Erarbeitungsphase (siehe Hinweise bei → Phase 3).

Empfeht die AG Finanzen und Controlling die Behandlung des erarbeiteten Zielvereinbarungsentwurfs im Steuerungskreis, kann das Thema für eine Sitzung des **Steuerungskreises** angemeldet werden. Hierzu stellt die Senatskanzlei – Referat Gesamtstädtische Verwaltungssteuerung – eine → Muster-Beschlussvorlage zur Verfügung. Zwischen der Befassung in der AG Finanzen und Controlling und dem Steuerungskreis sollten im Regelfall mindestens vier Wochen liegen.

Der Steuerungskreis berät den Zielvereinbarungsentwurf und beschließt, ob die Zielvereinbarung den Vertragsparteien auf Senats- und Bezirksebene zum Abschluss empfohlen werden kann.

Phase 5: Abschluss

Mit Beschluss des Steuerungskreises, dass die Zielvereinbarung zum Abschluss empfohlen wird, beginnt der Zustimmungsprozess. Mit Inkrafttreten des Landesorganisationsgesetzes entfällt die bisher in § 6a AZG vorgeschriebene „Schriftform“ und wird durch die „Textform“ ersetzt. Statt eigenhändiger Unterschriften ist nunmehr die schriftlich dokumentierte Zustimmung (z. B. per Email) zum gespeicherten und damit dauerhaft abrufbaren Dokument (der finalen Zielvereinbarung) ausreichend (§ 19 Abs. 5 LOG BE).

Im Zustimmungsprozess sind folgende Schritte zu beachten:

1. In einem ersten Schritt sind die Zielvereinbarungsdokumente in der vom Steuerungskreis zum Abschluss empfohlenen finalen Fassung (Text der Zielvereinbarung und ggfs. Anlagen) so anzupassen, dass es keine ‚Entwürfe‘/‚Entwurfss Fassungen‘ mehr sind. Felder für eigenhändige Unterschriften sind nicht erforderlich, da der rechtswirksame Abschluss einer gesamtstädtischen Zielvereinbarung der Textform im Sinne von § 126b BGB und nicht mehr der Schriftform bedarf (§ 19 Abs. 5 LOG BE).
2. Einholung der Zustimmung I: Die finalen Zielvereinbarungsdokumente werden zunächst an alle Vertragsparteien mit Ausnahme der Senatsverwaltung für Finanzen, d.h. an die/den fachlich zuständige/n Staatssekretärin bzw. Staatssekretär sowie die Bezirksbürgermeisterinnen bzw. Bezirksbürgermeister sowie die zuständigen Fachstadträtinnen bzw. Fachstadträte aller Bezirke, mit der Bitte um Zustimmung formlos per E-Mail versendet. Ein kurzes Begleitschreiben zur Einordnung ist sehr sinnvoll. Als Rückmeldefrist werden zwei bis drei Wochen empfohlen. Es ist ratsam, die Fachamtsleitungen und die AG Finanzen und Controlling bei Übersendung in Kopie zu nehmen. Die eingehenden Zustimmungen sind in geeigneter Weise an einem Ort abzuspeichern und zu dokumentieren.

Gemäß § 15 Bezirksverwaltungsgesetz (BezVG) werden Zielvereinbarungen der BVV grundsätzlich nach Abschluss zur Kenntnisnahme gegeben. Es ist sinnvoll, diesen Verfahrenshinweis in das kurze Begleitschreiben aufzunehmen.

3. Einholung der Zustimmung II: Liegen die Zustimmungen aller unter Ziffer 2.) genannten Vertragsparteien vor, ist die Zustimmung der Senatsverwaltung für Finanzen einzuholen. Dazu ist neben den finalen Zielvereinbarungsdokumenten die dokumentierte Zustimmung der übrigen Vertragsparteien der Senatsverwaltung für Finanzen zu übermitteln.
4. Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation: Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit nach Abschluss der gesamtstädtischen Zielvereinbarung obliegt der zuständigen Senatsverwaltung. Der Unterausschuss „Bezirke, Personal und Verwaltung sowie Produkthaushalt und Personalwirtschaft“ des Hauptausschusses hat beschlossen, dass alle abgeschlossenen Zielvereinbarungen im Internet der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden sollen. Die abgeschlossene Zielvereinbarung ist daher auf der Internetpräsenz der federführenden Senatsfachverwaltung einzustellen. Die Senatskanzlei - Referat Gesamtstädtische Verwaltungssteuerung - hinterlegt eine entsprechende Verlinkung auf ihrer Internetseite.

In Anlage zu diesem Kompass ist die Abschlussphase als Berliner Standardprozess hinterlegt (→ **Teilprozess rechtswirksamer Abschluss einer ZV**). Liegt die Zustimmung aller politisch-fachlich Verantwortlicher vor, tritt die gesamtstädtische Zielvereinbarung in Kraft.

Phase 6: Umsetzung

Die Umsetzung der in der Zielvereinbarung vereinbarten Maßnahmen sollte in einem **Zeit- und Maßnahmenplan konkret geplant und vorbereitet** werden. Für die Erarbeitung und die Abstimmung des Zeit- und Maßnahmenplans sollte bereits die Unterzeichnungsphase genutzt werden.

Die **AG Zielvereinbarung** spielt auch in der Umsetzungsphase eine entscheidende Rolle: Sie ist standardmäßig **zentraler Teil der in der Zielvereinbarung vereinbarten Steuerungsstruktur** und **begleitet fortlaufend den Umsetzungsstand**, den Grad der Zielerreichung auf Grundlage des **datengestützten Monitorings** und tauscht sich über mögliche Nachsteuerungs- und Weiterentwicklungsbedarfe auf Grundlage der Indikatoren und Daten aus.

Die AG Zielvereinbarung sollte daher weiterhin regelmäßig, wenn auch in größeren zeitlichen Abständen als noch in der Erarbeitungsphase, einberufen werden und, wenn sinnvoll, in die Umsetzung einzelner Maßnahmen **aktiv eingebunden** werden (etwa im Rahmen von Unterarbeitsgruppen zur Umsetzung einzelner in der Zielvereinbarung vereinbarter Arbeitspakete).

Den Mitgliedern der AG Zielvereinbarung kommt während der Umsetzungsphase weiterhin die Aufgabe zu, den **kontinuierlichen Kommunikations- und Informationsfluss** gegenüber der jeweils durch sie vertretenen Gruppe sicherzustellen (→ Kapitel III. - Rollen und Verantwortlichkeiten).

Phase 7: Fortschreibung

Gesamtstädtische Zielvereinbarungen sind in der Regel ein kooperatives Steuerungsinstrument zwischen Senats- und Bezirksverwaltungen, mit dem eine **kontinuierliche, datenbasierte Steuerung gesamtstädtischer Handlungsfelder** verfolgt wird. Daher schließt sich an den Abschluss und die Umsetzung einer gesamtstädtischen Zielvereinbarung ihre stetige Weiterentwicklung und Fortschreibung an.

Ausgehend von den **Umsetzungsergebnissen**, des **Grads der Zielerreichung** und der **Erkenntnisse aus dem datengestützten Monitoring** wird in der AG Zielvereinbarung der Entwurf für die Fortschreibung der Zielvereinbarung erarbeitet. Die dargestellten → Phasen 3 bis 5 - Erarbeitung bis Abschluss - schließen sich an.

Der Umfang des Weiterentwicklungsbedarfs kann von Handlungsfeld zu Handlungsfeld variieren: Er kann sich auf die **Überprüfung und Neufestlegung der Mindest- und Zielwerte** für bereits vereinbarte Qualitätsstandards beschränken, wenn diese sich bei der Umsetzung der gemeinsamen Leistungsversprechen bewährt haben.

Es kann auch eine **inhaltliche Neujustierung und Weiterentwicklung der Qualitätsstandards** angezeigt sein. Dies ist bspw. dann der Fall, wenn sich auf Basis des datengestützten Monitorings erweist, dass die Qualitätsstandards nicht hinreichend auf das übergeordnete Steuerungsziel und die gemeinsamen Leistungsversprechen einzahlen, sich die gesetzlichen, strukturellen und/oder finanziellen Rahmenbedingungen in dem Handlungsfeld wesentlich verändern oder wenn etwa schon bei der erstmaligen Erarbeitung der Zielvereinbarung die Verständigung erfolgt ist, weitere Qualitätsstandards im Rahmen der Fortschreibung der Zielvereinbarung einzubeziehen.

Insgesamt hat die Erfahrung gezeigt, dass Fortschreibungsprozesse weniger Zeit in Anspruch nehmen als die erstmalige Erarbeitung. Dies gilt insbesondere dann, wenn die AG Zielvereinbarung bereits in der → Umsetzungsphase regelmäßig in den Fortgang der Zielvereinbarung und ihre Umsetzung eingebunden bleibt.

Phase 8: Umsetzung nach Fortschreibung

Mit dem Vorliegen der Unterschriften der politisch-fachlich Verantwortlichen erfolgt die Umsetzung der fortgeschriebenen gesamtstädtischen Zielvereinbarung. Es schließt sich also eine weitere → Umsetzungsphase an.



V. Ressourcen

Ohne Ressourcenmanagement ist die Steuerung eines Handlungsfeldes unvollständig. In gesamtstädtischen Zielvereinbarungen ist daher immer auch ein Ressourcenbezug zur Zielerreichung herzustellen (vgl. § 19 Abs. 4 Satz 1 LOG BE). Die Herausforderung in der Berliner Verwaltung besteht darin, dass verschiedene Stellen auf beiden Verwaltungsebenen in dieses Ressourcenmanagement eingebunden sind. Gesamtstädtische Zielvereinbarungen tragen vor diesem Hintergrund zu mehr Transparenz und Verbindlichkeit des Ressourceneinsatzes bei, sind aber kein Verteilungsinstrument. Im Regelfall werden Zielvereinbarungen auf Grundlage der vorhandenen Ressourcenausstattung abgeschlossen, wofür sich der Begriff „regelfinanzierte Zielvereinbarung“ etabliert hat. „Mehrmittelfinanzierte Zielvereinbarungen“, die eine quantitative oder qualitative Ausweitung von Leistungen beinhalten, werden in 2026/27 die Ausnahme bleiben (vgl. Aufstellungsrundschreiben 2026/2027).

Die vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen der Bezirksämter innerhalb des jeweiligen Handlungsfeldes sind in der Zielvereinbarung explizit zu benennen (entsprechend der → Muster-Zielvereinbarung).

Regelfinanzierte Zielvereinbarungen

Gesamtstädtische Zielvereinbarungen nach § 19 LOG BE sollen dem steuernden Bereich ermöglichen, gemeinsam mit den bezirklichen Fachämtern innerhalb ihres gemeinsamen Handlungsfeldes

- realistische und für beide Seiten verbindliche Ziele zu vereinbaren,
- Indikatoren zu vereinbaren, anhand derer die Zielerreichung gemessen werden kann,
- ein kontinuierliches, kennzahlenbasiertes Monitoring der Zielerreichung zu entwickeln,
- Maßnahmen zu verabreden, die zur Leistungsverbesserung umgesetzt werden sollen und
- eine Steuerungs- und Abstimmungsstruktur aufzubauen, die dauerhaft eine Zusammenarbeit auf Grundlage einer evidenzbasierten Steuerung ermöglicht.

All dies kann auf beiden Verwaltungsebenen **innerhalb der bestehenden Ressourcenausstattung** erfolgen. Für die Umsetzung der vereinbarten Qualitätsziele der Zielvereinbarung müssen also im Regelfall keine zusätzlichen Finanzmittel bereitgestellt werden. Auf Bezirksebene erfolgt die Umsetzung auf Grundlage der Globalsummenzuweisung und deren innerbezirklichen Aufteilung im Rahmen der dritten Phase der Budgetierung.

Für die Leistungserbringung steht im Zielvereinbarungserarbeitungsprozess somit die **verbindliche Definition einheitlicher und gesamtstädtischer Standards** der Dienstleistungsqualität im Sinne einer **Transparenzvereinbarung** im Vordergrund. Dabei kann es innerhalb der Bezirks Haushalte infolge unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen der Vergangenheit zu Umschichtungsbedarfen kommen, um die vereinbarte Dienstleistungsqualität erreichen zu können.

Mit dem Abschluss einer gesamtstädtischen Zielvereinbarung wird von allen Vertragsparteien anerkannt, dass die darin formulierten Ziele, Standards und Mindestwerte mit den verfügbaren Ressourcen erreichbar sind. Zugleich soll der Abschluss mehr Verbindlichkeit darüber gewährleisten, dass die ausführenden Ämter die entsprechenden Ressourcen innerhalb ihrer Bezirke zur Verfügung gestellt bekommen. Gerade im Kontext von Haushaltskonsolidierung und Aufgabenkritik bieten Zielvereinbarungen eine Möglichkeit, die Bedeutung eines Politik- bzw. Handlungsfeldes hervorzuheben, die Auswirkungen potentieller Mittelkürzungen transparent darzustellen und auf eine verbindliche politische Schwerpunktsetzung zu verweisen.

Integration von Zielvereinbarungsergebnissen in die Bezirksbudgetierung

Gesamtstädtische Zielvereinbarungen stehen in einem engen Zusammenhang zu Produkten und der Produktsummenbudgetierung. So kann die Erfüllung oder Nicht-Erfüllung von definierten Qualitätszielen in die Bemessung der Globalsumme und des bezirklichen Produktsummenbudgets mit einfließen (z. B. im Fall gesteigerter Mengen).

Bereits bei der Erarbeitung einer Zielvereinbarung sollten die **Qualitätsindikatoren den einzelnen Produkten** zugeordnet werden. Dies bietet die Möglichkeit einer systematischen Verknüpfung der Zielvereinbarungsergebnisse mit den Daten der Kosten-/Leistungsrechnung (Kosten und Mengen), die ebenfalls eine relevante Information für den steuernden Bereich darstellen und ggf. beim Monitoring mit über die Zielvereinbarung abgebildet werden können. Sind die Leistungen der Bezirke mit konkreten Produkten verknüpft, wird die nötige Verzahnung der **Zielvereinbarungsergebnisse mit dem System der bezirklichen Regelfinanzierung** hergestellt (bspw. über gesteigerte Produktmengen oder die Berücksichtigung von Qualität in der Mengenermittlung → siehe regelfinanzierte Zielvereinbarungen).

Falls erforderlich, sind **Produktdefinitionen weiterzuentwickeln**, z. B. im Hinblick auf die Produktstruktur, Bezugsgrößen, Plausibilitätskennzahlen der Mengenermittlung. Es kann in einzelnen

Fällen sinnvoll sein, ein neues Produkt zu entwickeln und einzuführen, um die bezirklichen Kosten und Leistungen für eine konkrete Verwaltungsleistung transparent zu machen. Aufgrund der Bedeutung dieser Verknüpfung ist die bezirkliche Geschäftsstelle Produktkatalog in der AG Zielvereinbarung stets mit vertreten. Sollte eine Befassung der Produktmentorengruppe mit diesem Thema notwendig sein, kann dies hierüber eingesteuert werden.

Mehrmittelfinanzierte Zielvereinbarungen

Soll im Ausnahmefall durch gesamtstädtische Zielvereinbarungen die Leistungserbringung in den Bezirken qualitativ und/oder quantitativ ausgeweitet werden, kann ein zusätzlicher Ressourcenbedarf bestehen. Beabsichtigt der steuernde Bereich eine Umsetzung der Zielvereinbarung mit zusätzlichen Ressourcen (mehrmittelfinanzierte Zielvereinbarung), muss er diese mit dem Doppelhaushalt 2026/27 auch für die bezirkliche Ebene in dem jeweiligen Fach-Einzelplan anmelden. Das Nähere ist im Aufstellungsroundschreiben der Senatsverwaltung für Finanzen geregelt:

„Sofern der Abschluss einer neuen gesamtstädtischen Zielvereinbarung für die Jahre 2026/27 beabsichtigt ist, die ausnahmsweise eine Leistungsausweitung beinhaltet, sind die Mehrmittel von der zuständigen Senatsverwaltung im zugehörigen Bezirkskapitel des Einzelplanes 27 beim Titel 97114 - Pauschale Mehrausgaben im Zusammenhang mit gesamtstädtische Zielvereinbarungen nach § 6a AZG - zu veranschlagen. Gleiches gilt für den Fall, dass bei bereits bestehenden Zielvereinbarungen eine Mittelaufstockung gegenüber dem Versteigungsbetrag geplant ist. Sowohl der Grund, als auch die Höhe und Zusammensetzung der Veranschlagung sind durch eine aussagefähige Erläuterung entsprechend deutlich zu machen. Für den Aufbau/die Erweiterung zentraler Steuerungskompetenzen, die in den betroffenen Senatsfachverwaltungen (wie etwa für die Datenerhebung und -auswertung, die Einrichtung von Monitoringstellen, die Steuerung über Zielvereinbarungen) benötigt werden, ist Vorsorge in den relevanten Fachtiteln versehen mit der Zweckbindung gesamtstädtische Zielvereinbarung nach § 6a AZG der entsprechenden Einzelpläne (außerhalb des Einzelplan 27) zu treffen.“

Der Einsatz von zusätzlichen Ressourcen kann unterschiedlicher Gestalt sein:

Anschubfinanzierung mit Ziel Regelfinanzierung

Mithilfe einer Anschubfinanzierung im Sinne von zusätzlichen Mittel wird die angestrebte qualitative oder quantitative Leistungsausweitung seitens der Bezirke „angeschoben“ (z. B. über zusätzliche Beschäftigungspositionen). Die Leistungsausweitung spiegelt sich in der Produkt-Budgetierung wider, sodass nach Ablauf der Anschubfinanzierung ein Übergang in die Regelfinanzierung erfolgen kann.

Zielvereinbarungen mit Maßnahmenfinanzierung

Bei einer Zielvereinbarung können Ressourcen ergänzend zur Zielerreichung auch für die Umsetzung von Maßnahmen eingesetzt werden. Zusätzliche Mittel dienen hier zur Umsetzung der im Rahmen der Zielvereinbarung verabredeten Maßnahmen.

Angleichungsmodell

Die Leistungen der Bezirksämter in den verschiedenen Politikfeldern unterscheiden sich teils erheblich. Zielvereinbarungen können dazu dienen, die Leistungen stärker anzugleichen. Eine Möglichkeit ist die punktuelle Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen. Nur Bezirke, die bestimmte Mindestwerte bis dato nicht erreichen, erhalten nach diesem Modell zusätzliche Ressourcen im Sinne einer landesweiten Leistungsangleichung.



VI. Unterstützungsmöglichkeiten

Die Senatskanzlei – das Referat Gesamtstädtische Verwaltungssteuerung (V B) – berät und unterstützt die Fachverwaltungen in Fragen von Steuerungsprozessen und -instrumenten. Sie begleitet den gesamten Prozess der Erarbeitung, Umsetzung und Fortschreibung von gesamtstädtischen Zielvereinbarungen. Ergänzend zu diesem internen Beratungsangebot können Fachverwaltungen während des Erarbeitungs-, Umsetzungs- und Fortschreibungsprozesses drei weitere zentrale Unterstützungsangebote in Anspruch nehmen, die an dieser Stelle kurz dargestellt werden sollen (→ [nähere Informationen und Ansprechpartner:innen im Beschäftigtenportal](#)).

Organisationsberatung und Projektmanagement

Im Rahmen einer europaweiten Ausschreibung „Organisationsberatung für Zielvereinbarungen“ hat die Senatskanzlei – Referat V B – das Unternehmen IMTB Consulting GmbH (kurz: IMTB) für Leistungen im Bereich Organisationsberatung und Projektmanagement gewonnen, um bei der Entwicklung, Umsetzung und Fortschreibung gesamtstädtischer Zielvereinbarungen gem. § 19 LOG BE zu unterstützen.

Das Unterstützungsangebot der IMTB umfasst verschiedene Leistungen, die im Detail dem [→ Standardleistungsportfolio](#) entnommen werden können und zu denen insb. folgende Bausteine gehören:

Unterstützung der Arbeit der AG Zielvereinbarung:

- Projektmanagement und -koordination
- Sitzungsbegleitung und -unterstützung
- Entwurfserarbeitung
- Evaluation und Weiterentwicklung vorhandener Steuerungsinstrumente

Organisations- und Prozessberatung:

- (Weiter-)Entwicklung und Aufbau von Steuerungs- und Kennzahlensystemen
- Entwicklung von Bedarfs- und Prognosemodellen
- Geschäftsprozessberatung

Daten – Monitoring – Befragungen

Mit dem Amt für Statistik Berlin-Brandenburg hat die Senatskanzlei eine Vereinbarung über Unterstützungsleistungen bei den Themen „Daten – Monitoring – Befragungen“ getroffen.

Zudem stellt die Senatskanzlei eine zentrale Monitoring-Software zur datenbasierten Steuerung der Handlungsfelder gesamtstädtischer Zielvereinbarungen – [→ D:ASH – Daten: Analysieren, Steuern, Handeln](#) – bereit.

Die Vereinbarung mit dem Amt für Statistik Berlin-Brandenburg umfasst folgende Unterstützungsleistungen:

- Unterstützung und Beratung bei der Sammlung, Zusammenführung, Aufbereitung und Auswertung von steuerungsrelevanten Daten sowie Datenpflege
- Unterstützung bei der (Weiter-)Entwicklung von Steuerungskennzahlen auf Grundlage von Zielvereinbarungen
- Aufbau und Pflege von Dashboard-Ansichten in der Anwendung D:ASH in Zusammenarbeit mit den Nutzenden
- Schulungen und Nutzendenadministration D:ASH
- Konzepterstellung für die Durchführung von Mitarbeitenden- und Kund:innenbefragungen im Rahmen von gesamtstädtischen Zielvereinbarungen
- Pilotierung der Befragungen auf Basis der erstellten Konzepte
- Überführung der Befragungen in den Regelbetrieb auf Grundlage der Pilotierung

Geschäftsprozessmanagement

Die im Referat Gesamtstädtische Verwaltungssteuerung angesiedelte Landesredaktion Prozesse berät und begleitet gesamtstädtische Zielvereinbarungen aus Perspektive des gesamtstädtischen Geschäftsprozessmanagements.

Berliner Standardprozesse bilden die wesentlichen Aktivitäten für die Erbringung von Verwaltungsleistungen ab und geben Auskunft zu den Handlungsgrundlagen und Ermessensspielräumen. Sie sind damit essenziell für ein gemeinsames Leistungsverständnis aller Beteiligten in der Erarbeitung von Zielvereinbarungen. Die Landesredaktion Prozesse unterstützt die Zielvereinbarungsverantwortlichen im Bereich des Geschäftsprozessmanagements in mehreren Stufen:

- Kontaktvermittlung zu GPM-Beratungskräften im einschlägigen Politikfeld
- Koordinierung von politikfeldübergreifender GPM-Beratung, wenn Kapazitäten bei zuständigen Beratungskräften erschöpft sind
- Direkte Unterstützungsleistung durch Übernahme der Beratungsrolle auf Grundlage einer Kooperationsvereinbarung
- Unkomplizierte Hilfe bei der Erstellung von Standardprozessen als Basis für gemeinsame, berlinweit einheitliche Leistungsversprechen
- Unterstützung bei der Identifizierung von steuerungsrelevanten Daten für die Entwicklung von Kennzahlen aus dem Prozess

Nähere Informationen zum Geschäftsprozessmanagement stehen im [→ Beschäftigtenportal](#) zur Verfügung.

Anlagen

Checkliste

Wenn an die Senatsfachverwaltung der Wunsch oder der Auftrag zur Erarbeitung einer gesamtstädtischen Zielvereinbarung nach § 19 LOG BE herangetragen wird, stellen sich in der Regel viele Fragen. Mit dieser Checkliste listet kurz und knapp die einzelnen Arbeitsschritte auf:

Nr.	Aufgaben und Verantwortliche	Zeitschiene
1.	Erster Austausch mit allen fachlichen Beteiligten („Stakeholdern“)	----
2.	Erstkontakt - Austausch mit dem Team der Verwaltungssteuerung (Skzl V B)	----
2.1	Erörterung der Zielstellung	----
2.2	Erörterung des Unterstützungsbedarfes (Beratungsleistungen)	----
2.3	Klärung personelle und finanzielle Ressourcen zur Umsetzung der ZV (DHH)	----
2.4	ggf. Einbeziehung der SenFin durch Fachverwaltung oder Skzl V B	
3.	Soll eine gesamtstädtische Zielvereinbarung nach § 19 LOG BE abgeschlossen werden, muss sie zunächst Teil der Politischen Erklärung werden (→ Aufnahme durch den Steuerungskreis)	----
3.1	Information der „AG Finanzen und Controlling“ durch das Team der Verwaltungssteuerung (Skzl V B)	Sitzungen finden i.d.R. alle zwei Monate statt; keine Unterlage notwendig
3.2	Einbringen einer Beschlussvorlage in den vierteljährlich tagenden „Steuerungskreis gesamtstädtische Zielvereinbarungen“ durch die Fachverwaltung	Vierteljährliche Sitzungen und ggf. Sondersitzungen;
4.	Organisation der ersten Sitzung der „AG Zielvereinbarung“ durch die Fachverwaltung	Der Sitzungsturnus wird in der AG Zielvereinbarung festgelegt
4.1	Ansprechen der fachlich zuständigen Mitarbeitenden bzw. Führungskräfte auf Bezirksebene durch die Fachverwaltung (Amtsleitungsrunde, Stadträterunde,...)	Terminblocker sollte etwa sechs Wochen vorher erfolgen, Einladung spätestens zwei Wochen vor dem Termin
4.2	Ansprechen der zuständigen Mitarbeitenden bzw. Führungskräfte, die die Ressourcen- und GPM-Perspektive einbringen durch das Team der Verwaltungssteuerung ggf. nach Rückkoppelung mit der „AG Finanzen und Controlling“	Terminblocker sollte etwa sechs Wochen vorher erfolgen, Einladung spätestens zwei Wochen vor dem Termin
5.	Organisation weiterer Sitzungen der „AG Zielvereinbarung“ sowie ggf. Einrichtung von Unterarbeitsgruppen durch die Fachverwaltung	Durchschnittlich 8-10 Sitzungen der AG
6.	Berichterstattung gegenüber Gremien	Parallel zur Erarbeitung der ZV
6.1	In Amtsleitungsrunden / Stadträterunden etc. durch die Fachverwaltung	Sitzungen finden in unterschiedlichem Turnus statt
6.2	Im Steuerungskreis und in der AG Finanzen und Controlling durch Fachverwaltung, die mandatierte Vertretung und dem Team der Verwaltungssteuerung	

7.	Standardisierte Berichterstattung gegenüber dem Hauptausschuss des Abgeordnetenhauses (nach Aufforderung durch V B)	Jährlich, parallel zur Erarbeitung der ZV
8.	Abschluss der fachlichen Arbeiten an der ZV in der AG Zielvereinbarung	
8.1	Vorstellung des ZV-Entwurfs in der AG Finanzen und Controlling durch Fachverwaltung	Sitzungen finden i.d.R. alle 2 Monate statt. Versand finaler ZV-Entwurf erfolgt 2 Wochen vor der jeweiligen Sitzung.
8.2	Vorstellung des ZV-Entwurfs im Steuerungskreis durch Fachverwaltung	Vierteljährliche Sitzungen und ggf. Sondersitzungen; Beschlussvorlage erforderlich
8.3	Zustimmung der politisch Verantwortlichen einholen	ca. 4 Wochen
8.4	ggfs. Freigabe der ZV-Mittel durch SenFin einfordern	
9.	Nacharbeiten	----
9.1	Pressemitteilung herausgeben durch Fachverwaltung	----
9.2	Veröffentlichung im Internet durch Fachverwaltung	----
9.3	Versendung der unterzeichneten ZV an Skzl V B	----
9.4	Mitteilung über die Veröffentlichung der ZV im Internet an Skzl V B zwecks Verlinkung	
10.	Umsetzung der ZV	----
11.	Fortschreibung der ZV	----

Prozessmodelle

Standard-Prozess: Erarbeitung und Abschluss einer Zielvereinbarung

Der Standard-Prozess für die Erarbeitung und den Abschluss einer Zielvereinbarung kann über den folgenden Link im Beschäftigtenportal abgerufen werden: https://b-intern.de/sen/rbmskzl/politikfelder/verwaltungssteuerung/erarbeitung-und-abschluss-einer-zielvereinbarung-nach-6a-abs2-azg-2024-07-12_13-25-06.png?ts=1738067728

Teilprozess: Formelle Beteiligung der AG Finanzen und Controlling

Der Teilprozess für die formelle Beteiligung der AG Finanzen und Controlling kann über den folgenden Link im Beschäftigtenportal abgerufen werden: https://b-intern.de/sen/rbmskzl/politikfelder/verwaltungssteuerung/formelle-beteiligung-ag-fin_con-koordinieren-2024-12-02_13-21-35.png?ts=1738067728

Teilprozess: Rechtswirksamer Abschluss einer Zielvereinbarung

Der Teilprozess für den rechtswirksamen Abschluss einer Zielvereinbarung kann über den folgenden Link im Beschäftigtenportal abgerufen werden: https://b-intern.de/sen/rbmskzl/politikfelder/verwaltungssteuerung/tp_rechtswirksamer-abschluss-zv-2024-07-12_13-25-40.png?ts=1738067728

Die Standardprozesse werden im Rahmen des Verwaltungsreform-Implementierungsprojekts (VIP) an die neue gesetzliche Grundlage angepasst.



Senatskanzlei V B
Tel. (030) 90223-1664
verwaltungssteuerung@senats-
kanzlei.berlin.de

©Senatskanzlei
Stand 11/2025