

Verbesserung der gesamtstädtischen Steuerung

Gemeinsames Diskussionspapier
vorgelegt vom Berliner Senat und
den Bezirksbürgermeisterinnen und -bürgermeistern
am 20. November 2018

1. Ausgangslage

Die Berliner Verwaltung steht weiterhin vor großen Herausforderungen:

- Berlin wächst. Jahr für Jahr kommen 40 bis 50 Tausend Menschen zusätzlich in die Stadt.
- Die Digitalisierung von Wirtschaft und privatem Leben verändert Erwartungen, Bedarfe und technische Möglichkeiten.
- Nach mehr als einer Dekade notwendigen Sparens fehlt in unseren Verwaltungen eine Generation Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil über mehr als ein Jahrzehnt praktisch nicht mehr eingestellt werden konnte. In den kommenden sechs Jahren werden durchschnittlich 30 Prozent der Beschäftigten altersbedingt ausscheiden und müssen unter erschwerten Bedingungen (Konkurrenz am Arbeitsmarkt) nachbesetzt werden.
- Aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger sind viele unserer Dienstleistungen verbesserungswürdig. Wartezeiten werden als zu lang, der Service häufig als schlecht wahrgenommen. Viele Verfahren und Verwaltungsprozesse erscheinen zu aufwändig und ineffizient.
- Aus Sicht der ganz überwiegend motivierten und kompetenten Beschäftigten mangelt es vielfach an effizienten Verfahren und teils auch an guter Führung, die Mut und Engagement fördert.

2. Steuerungsgruppe Verbesserung der gesamtstädtischen Verwaltungssteuerung

Die Herausforderungen für das Land Berlin sind bekannt. Senat und Bezirke haben von Beginn der Legislaturperiode an ihr Augenmerk auf Verwaltungsmodernisierung und Digitalisierung gelegt. Auch deshalb hat der Berliner Senat Heinrich Alt und die von ihm geleitete Steuerungsgruppe (Alt-Kommission) beauftragt, Vorschläge zur Modernisierung der Berliner Verwaltung vorzulegen. Präsentiert wurden von der Steuerungsgruppe im Mai 2018 eine Reihe teils sehr detaillierter, teils eher allgemeiner Empfehlungen. Die Steuerungsgruppe empfiehlt zur Umsetzung einen Verwaltungspakt zwischen Land und Bezirken.

Damit gibt die Alt-Kommission einen wichtigen Impuls, den der Berliner Senat gerne aufgenommen hat. In einem ersten Schritt wurden sieben Schnellläuferprojekte in zentralen Problemfeldern (Personalrekrutierung,

Ausbildung, Gesundheitsmanagement, UVG-/Elterngeld, Forderungsmanagement, Kfz-Zulassung, Bauplanung) initiiert. Die Projekte sind abgeleitet aus den Empfehlungen der Alt-Kommission und werden bis Ende Juni 2019 umgesetzt.

In einem zweiten Schritt entwerfen nun Bezirke und Senat aufsetzend auf die Empfehlungen einen „Zukunftspakt Verwaltung“ mit dem der Berliner Öffentliche Dienst moderner und leistungsfähiger gestaltet werden soll. In dem Zukunftspakt wollen wir eine zukunftsgerichtete Personalpolitik, klare Strukturen in der Verwaltung und eine funktionierende Arbeitsteilung verankern.

Den Zukunftspakt wollen wir in den kommenden Monaten intensiv mit den Bezirken, mit den Senatsverwaltungen, mit den Beschäftigten, mit dem Berliner Rechnungshof, den Mitgliedern des Abgeordnetenhauses und den Bezirksverordneten sowie der Stadtöffentlichkeit debattieren. Im April 2019 werden Rat der Bürgermeister und Senat zu einem Kongress „Gutes Regieren“ einladen und dort die Erkenntnisse aus der stadtöffentlichen Diskussion zusammenführen. Im Mai 2019 soll der Zukunftspakt geschlossen werden.

3. Unsere Leitidee

Berlin ist eine vielfältige, bunte Stadt, die in ihren Kiezen, in ihren Bezirken wurzelt. Diesem Selbstverständnis folgend gibt die Berliner Verfassung den Bezirken eine wichtige Rolle. Die lokale Umsetzung städtischer Dienstleistungen und politischer Entscheidungen hat Vorrang. Der Senat und die Senatsverwaltungen haben in weiten Bereichen Steuerungsverantwortung. Das Abgeordnetenhaus trifft die wesentlichen Ressourcenentscheidungen und stellt die landespolitischen Weichen. Mit klaren Aufgaben- und Verantwortungszuweisungen wollen wir dieses Prinzip erkennbarer und transparenter machen.

Der Schlüssel für eine gute und zukunftsgerichtete Verwaltung sind die Beschäftigten. Wir wissen, was die Berliner Verwaltungen derzeit trotz aktueller Umstände leisten, und bedanken uns an dieser Stelle bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Gemeinsam werden wir uns den neuen Herausforderungen wie Modernisierung von Strukturen und Prozessen, nachholende Investitionen, steigende Einwohnerzahlen und Digitalisierung stellen und sind bereit, vorhandene Strukturen, Verfahren und Zuständigkeiten kritisch zu überprüfen.

Die Digitalisierung von Wirtschaft, Arbeit und Gesellschaft hat erhebliche Rückwirkung auf das Verhältnis dezentraler zu zentralen Erledigungsformen. Wir wollen die Chancen der Digitalisierung nutzen, um einerseits Verfahren effizienter zu gestalten und andererseits die Nähe zu Bürgerinnen und Bürgern sowie zu Unternehmen auszubauen. Maßstab unseres Handelns muss die Qualität der Dienstleistungen unserer Verwaltungen sein. Wir wollen uns an Leistungsversprechen messen lassen. Zu Recht erwarten die Berlinerinnen und Berliner eine schnell, verlässlich und transparent arbeitende Verwaltung.

4. Fünf Handlungsfelder

Folgende fünf Handlungsfelder sind dabei wesentlich und sollen sich deshalb im „Zukunftspakt Verwaltung“ mit klar unterlegten Zeitplänen und Maßnahmen wiederfinden:

4.1 Personalentwicklung und Personalgewinnung

Wir werden die Personalentwicklung und die Personalgewinnung gemeinsam so gestalten, dass die Beschäftigten ihre Potentiale und Talente beruflich entfalten können und dass der Arbeitgeber Berlin attraktiver, schneller und flexibler wird. Wir haben daher bereits begonnen, verschiedene Wege zukunftsorientierter Personalentwicklung sowie beschleunigter und vielfältiger Rekrutierung zu beschreiten. Das werden wir verstärken und mit zeitgemäßer Arbeitsplatzausstattung, mit angemessener Bezahlung und mit verbesserter Kommunikation nach innen und außen begleiten.

Einen guten Rahmen für ein strategisches landeseinheitliches behördliches Personalmanagement bietet grundsätzlich die von Senat und Hauptpersonalrat vereinbarte Rahmendienstvereinbarung Personalmanagement. Zur Umsetzung eines zeitgemäßen Personalmanagements bedarf es einer strukturellen Stärkung der zuständigen Einheiten.

Wichtig ist, die praktizierte Personalbedarfsplanung berlinweit so aufzustellen, dass sie auch den strategischen Personalbedarf abbildet und vom Haushaltsgesetzgeber anerkannt wird. Das ist ein notwendiger Paradigmenwechsel zur Effizienzsteigerung und –sicherung der Leistungserbringung.

Der bauliche Zustand und die Ausstattung unserer Verwaltungsgebäude auf gesamtstädtischer wie auf bezirklicher Ebene sind wesentlich für gute Arbeitsbedingungen, für zufriedene

Beschäftigte und für den attraktiven Arbeitgeber Berlin. Deshalb werden wir die Sanierung und den bedarfsgerechten Neubau landeseigener Immobilien vorantreiben.

Außerdem werden wir zusätzliche Haushaltsmittel für die Ausstattung der Verwaltung bereitstellen. Wir werden Standards für attraktiv ausgestattete Arbeitsplätze entwickeln und diese unverzüglich für die Beschäftigten der Berliner Verwaltungen umsetzen.

Ein entscheidender Schlüssel für die Qualität Berliner Verwaltungsleistung ist die Förderung und die Aus- und Weiterbildung der Berliner Beschäftigten. Diese Potentiale wollen wir mit folgenden Instrumenten fördern:

- Ein wichtiger Schlüssel für den attraktiven Arbeitgeber Berlin ist ein übergreifendes Personalentwicklungskonzept, das der Senat zusammen mit den Bezirken und den Beschäftigtenvertretungen erarbeiten wird. Hierbei geht es insbesondere um die Sicherung des notwendigen Fach- und Führungskräftebestandes und die Deckung des zusätzlichen Bedarfs, die Entwicklung geeigneter Rekrutierungsinstrumente und Karriereangebote, das Erkennen und Vorbereiten von Nachwuchsführungskräften und Expertinnen und Experten, die Verbesserung und Aufrechterhaltung der fachlichen und persönlichen Qualifikationen, die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsmotivation, die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen und die Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation. Teil dieser Strategie muss offene Kommunikation nach innen und außen sowie eine entsprechende Imagebildung sein.
- Es sollen vereinfachte Möglichkeiten von Laufbahnwechseln und die Einführung von Regelungen zur Verwendungsbeförderung (ehemaliger Verwendungsaufstieg) geschaffen werden.
- Offenheit für Diversität und kulturelle Vielfalt der Verwaltung sind für uns selbstverständlich und fördern die Qualität des Verwaltungshandelns und die Attraktivität des Arbeitgebers Berlins.

Stärken wollen wir den Bereich der Rekrutierung. Hierzu zählen Ausbildung, Besetzungskriterien und –verfahren, Bezahlung sowie personalwirtschaftliche Bindungs- und Anwerbehilfen:

- Neben der bereits als Schnellläuferprojekt gestarteten Ausbildungsoffensive wollen wir künftig in geeigneten Bereichen Ausbildung in Teilzeit ausbauen.
- Berlinweit abgestimmte Beschreibungen des Aufgabenkreises (BAK) und darauf aufbauende Stellenbewertungen (Vergütungs- und Besoldungsstufen) für Aufgabengebiete, die in mehreren oder

- allen Dienststellen vorhanden sind, sollen helfen, Stellenbesetzungsverfahren weiter zu beschleunigen.
- Mit standardisierten Prozessen (u.a. der möglichst sternförmigen Beteiligung im Auswahlprozess), mit zentralen Bewerbungsbüros, mit Sammelausschreibungen und dem Ausbau digitalisierter Bewerbungs- und Einstellungsprozesse wollen wir die Rekrutierungsverfahren weiter beschleunigen.
 - Mit der gezielten Anpassung der Zugangsvoraussetzungen wollen wir den öffentlichen Dienst im Land Berlin für Bewerberinnen und Bewerber aus anderen Branchen, aus anderen Ausbildungs- und Studienbereichen sowie mit besonderen außerfachlichen Qualifikationen öffnen. Um attraktiver zu werden, wollen wir nicht nur die Ausgestaltung, sondern auch die grundsätzliche Notwendigkeit der zweijährigen Probezeit überprüfen.
 - Die Wiedereinführung des Vorbereitungsdienstes für den mittleren Dienst bereiten wir derzeit vor. Im nächsten Schritt wollen wir auch den Vorbereitungsdienst für den (ehemals) gehobenen Dienst wieder einführen. Außerdem wollen wir mit interessanten dualen Studiengängen, attraktiven Bedingungen für Werksstudierende, bezahlten Praktika für Studierende und ausgebauten Traineeprogramme möglichst frühzeitig Nachwuchskräfte binden.
 - Mit der frühzeitigen Einbindung der Bundesagentur für Arbeit wollen wir weitere Bewerberinnen- und Bewerberpotentiale erschließen.
 - Teil der Attraktivität des Arbeitgebers Berlin ist auch die Bezahlung. Wir konkurrieren nicht nur mit den Privaten, sondern auch mit anderen Kommunen, mit Ländern und mit dem Bund um Beschäftigte. Deshalb wollen wir die unterschiedlichen Niveaus selbst bei gleicher Besoldungs- oder Entgeltgruppe möglichst minimieren.
 - Vermeiden wollen wir außerdem – bei allen Schwierigkeiten der Vergleiche – divergierende Gehälter für vergleichbare Aufgaben auf den verschiedenen Ebenen der Verwaltung. Deshalb werden wir die Gehaltsstrukturen mit Blick auf Steuerungs- und Ergebnisverantwortung, Führungsspanne und geforderte Fachkenntnisse überprüfen.

4.2 Führungskultur und Führungskompetenzen

Gute Verwaltungssteuerung beginnt mit guter Führung. Auch die Alt-Kommission sieht hier in der Berliner Verwaltung Handlungsbedarf. Dieser hat strukturelle und personalspezifische Ursachen. Erhebliche Bedeutung hat hier eine gute Führungs- und Fehlerkultur, in der Verantwortungsübernahme belohnt wird. Dies wirkt sich auf die Effizienz von Verwaltungsprozessen aus.

Wir werden dies aktiv befördern und das Fehlermanagement systematisieren. Wir werden in Berlin die Führungskultur und Führungskompetenzen durch kompetenzorientierte Auswahlverfahren, durch passgenaue Fortbildung, durch interne Beratungsstrukturen, durch gezielte Ansprache der Führungskräfte und durch aktive Arbeit mit Best-Practice-Beispielen verbessern.

Konkret bedeutet das:

- Bei der Auswahl von Führungspersonal wird generell mit qualifizierten Auswahlverfahren gearbeitet, die ein besonderes Augenmerk auf die Personalführungskompetenz legen.
- Wir werden in der Tarifgemeinschaft deutscher Länder anregen, eine Sicherung im TV-L zu verankern, damit Beschäftigte, die mehr Verantwortung übernehmen wollen, nicht aufgrund TV-L-immanenter Mechanismen in bestimmten Konstellationen mit geringerem Einkommen rechnen müssen.
- Wir werden aus der Verwaltungsakademie heraus eine Akademie für Führungskräfte gründen, die angehende und bereits in Verantwortung stehende Berliner Führungskräfte aller Behörden gezielt schult. Wir werden dies mit einer Fortbildungsverbindlichkeit und einem breiten Fortbildungsangebot verknüpfen. Eine kompetente Verwaltung braucht kompetente Führungspersönlichkeiten.
- Zu einer neuen Führungskultur gehört auch eine neue Wertschätzung der Führenden. Jährlich werden wir deshalb zum Beispiel einen Führungskräftekongress veranstalten, um über aktuelle Herausforderungen zu sprechen, neue Methoden zu diskutieren und Netzwerke der Führungskräfte zu befördern.
- Wir haben in Berlin etliche Best-Practice-Beispiele. Das Wissen derer, die maßgeblich zum Erfolg beigetragen haben, wollen wir für alle Führungskräfte nutzbar machen.
- Eine neue Führungskultur mit ausgeprägtem Verantwortungsbewusstsein ist eine Voraussetzung für eine positive Fehlerkultur und ein Instrument zur Verbesserung der Prozesse. Daneben wollen wir prüfen, ob die bestehenden Haftungsregelungen und deren Anwendung Innovationsfreude und Verantwortungsbereitschaft bremsen.

4.3 Prozesse

Eine moderne Verwaltung braucht effiziente Prozesse. Vor allem Verwaltungsprozesse, an denen sowohl Senats- als auch

Bezirksverwaltungen beteiligt sind, sind hinsichtlich ihrer Dauer und ihrer Effizienz kritisch zu hinterfragen.

Wenn die Anlage eines Fußgängerüberweges (FGÜ) insgesamt 18 Verfahrensschritte durchlaufen muss, dieser Vorgang mehrfach zwischen Senats- und Bezirksverwaltung hin und her geschoben wird und dabei regelmäßig mindestens drei Jahre braucht, muss die Effizienz dieses Verfahrens hinterfragt werden. Dieses Beispiel zeigt, dass in den einzelnen Verwaltungsprozessen erhebliche Reserven ruhen. Diese gilt es zu heben. Klare Zuständigkeiten und eine einheitliche Struktur der Abläufe können in vielen Fällen maßgeblich Verwaltungsverfahren beschleunigen und damit auch zur Zufriedenheit der Beschäftigten beitragen.

Wichtig ist deshalb auch, Doppelzuständigkeiten gezielt zu identifizieren und abzubauen. Dafür werden wir die zuständigen Verwaltungen an einen Tisch bringen und entsprechende Vorschläge formulieren.

Digitalisierung kann bei der Beschleunigung helfen, ist aber kein Allheilmittel. Ineffiziente Verfahren werden erst dann effizienter, wenn sie vor der Transformation in digitale Fachverfahren auch optimiert werden. Das EGovG Berlin hat deshalb eine systematische Optimierung der Verwaltungsprozesse in den Berliner Verwaltungen (sowohl auf Senats- wie auch auf Bezirksebene) verbindlich festgelegt. Mit dem Geschäftsprozessmanagement und der Weiterentwicklung der Outputorientierung von Verwaltungsleistungen im Sinne von Serviceversprechen sind nicht zuletzt durch die Bezirke selbst wichtige Prozesse in Richtung einer leistungsstarken und einheitlichen Verwaltung angestoßen worden.

- In Abstimmung mit den Aktivitäten zum Geschäftsprozessmanagement werden wir in einem CityLab Raum schaffen, damit die Berliner Verwaltung selbst – unterstützt durch Kundinnen und Kunden sowie technologieaffine Expertinnen und Experten – effizientere Verfahren mit Hilfe neuer Methoden (Design Thinking o.ä.) konzipieren und ausprobieren kann.
- Den Behörden, die ihre Prozesse auf diesem Weg optimieren, stellen wir bei Bedarf die notwendigen Mittel zur Verfügung.
- Wir wollen die Chancen der gemeinsamen Erledigung nutzen und werden deshalb jenseits des Schnellläuferprojektes zum Forderungsmanagement weitere shared services entwickeln.
- Ernsthaft zu prüfen ist nach unserer Auffassung eine innerbehördliche Genehmigungsfiktion insbesondere bei Bauplanungs- und Baugenehmigungsverfahren. Hier müssen für

alle betroffenen Vorgänge verbindliche Regelungen getroffen werden, die fortan sicherstellen, dass Stellungnahmen und Prüfungen innerhalb vorgegebener Fristen und Standards erfolgen. Nichtäußerung innerhalb der Fristen gilt als Zustimmung.

4.4 Steuerung

In den Bereichen, in denen die Senatsverwaltungen in Berlin primär steuernde Aufgaben haben und die Bezirke sowie die nachgeordneten Behörden vorrangig mit der operativen Umsetzung betraut sind, muss es ein gemeinsames Grundverständnis von kooperativer Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel geben. Aufbauend auf diesem Grundverständnis wollen wir das Rollenverständnis der einzelnen Behörden weiterentwickeln und passende Steuerungsinstrumente etablieren. Wichtig ist dabei, dass wir auch das Rollenverständnis der Senatsverwaltungen gegenüber den Bezirken überprüfen. Die Hauptverwaltung muss zu ihren Zuständigkeiten stehen und ihre Verantwortung leben. Klare Verortung von Verantwortung ist Voraussetzung dafür, dass politische Ziele erreicht werden können. Hier bietet die Berliner Verfassung mit Eingriffsrecht und Fachaufsicht verschiedene Instrumente. Es bedarf des offenen Austauschs über Möglichkeiten und Grenzen dieser beiden Steuerungsinstrumente. Wichtig ist es generell, Steuerungs- und Umsetzungsprozesse wirkungsvoller miteinander zu verbinden. Eine gutes Instrument dafür sind Zielvereinbarungen.

Weitere Steuerungsinstrumente werden bereits heute eingesetzt. Beispielsweise wurde im Rahmen des Leitprojektes „Weiterentwicklung der Bürgerämter“ für die gesamtstädtische Steuerung der bezirklichen Fachämter durch die jeweils zuständige Fachsenatsverwaltung ein praxisorientiertes Steuerungsmodell entwickelt, das über eine Verwaltungsvorschrift Verbindlichkeit erlangt. Die AG Ressourcensteuerung, in der Bezirksvertreterinnen und -vertreter mit der Senatsverwaltung für Finanzen über den Einsatz zusätzlicher Ressourcen (hauptsächlich Personal) in den Bezirken entscheiden, ist auch ein solches Steuerungsinstrument und wird ebenfalls weiter in die Überlegungen für eine gesamtstädtische Steuerung einbezogen.

Folgende Schritte sind nun notwendig:

- Die mögliche Einführung einer Fachaufsicht bedarf hinsichtlich ihrer einfachgesetzlichen Ausgestaltung und dem Wirkungsbereich der (verfassungs-)rechtlichen Prüfung. Hier wird die Senatskanzlei noch im November in Abstimmung mit der Senatsverwaltung für Inneres ein erstes Gutachten erarbeiten.

- Die Einführung von Zielvereinbarungen erfolgt Zug um Zug. Die Senatskanzlei wird bis Frühjahr 2019 einen Meilensteinplan erarbeiten und in Abstimmung mit den zuständigen Senatsverwaltungen und den Bezirken entsprechende Pilotvorhaben benennen.
- Das Zielvereinbarungssystem soll bis Ende der Legislaturperiode etabliert werden, sowie mit der Haushaltsplanung synchronisiert und von Verhandlungen „auf Augenhöhe“ geprägt sein. Das Ergebnis enthält Ziele im Sinne eines gegenseitigen Leistungsversprechens und Aussagen zu den hierfür erforderlichen Ressourcen.
- Die Zielvereinbarungen sollen in einem für alle Bezirke gemeinsamen Teil zwischen dem Senat (vertreten durch den Regierenden Bürgermeister) und den Bezirken (vertreten durch die Bezirksbürgermeisterinnen und –bürgermeister) vereinbart werden. Ein zweiter Teil kann sich den bezirksindividuellen Themen widmen.
- Eine Weiterentwicklung der Produktdefinitionen der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) und des Budgetierungssystems auf Basis der Leistungsversprechen aus dem Projekt zur Weiterentwicklung der Outputorientierung der Bezirke ist dringend notwendig.

4.5 Struktur

Die Alt-Kommission hat strukturelle Mängel benannt, die die Leistungsfähigkeit der Bezirksverwaltungen beeinträchtigen, und unter anderem vorgeschlagen, mit einer Steuerungskompetenz die Bezirksbürgermeisterinnen und -bürgermeister zu stärken sowie die Geschäftsbereiche und damit den Aufbau der Bezirksämter zu vereinheitlichen.

Diese Analyse nehmen wir als wichtigen Impuls für die anstehende Debatte und regen folgende Schritte an:

- Für die Bezirksämter könnten in allen Bezirken einheitlich zugeschnittene Geschäftsbereiche eine die Wahlperioden überdauernde Arbeitsstruktur schaffen. Die Bezirke werden einen entsprechenden Vorschlag unterbreiten.
- Im Rahmen einer solchen einheitlichen Struktur in den Bezirken, könnten die Fachstadträtesitzungen und die Fachausschüsse des Rates der Bürgermeister zusammengeführt werden. Die damit verbundene Reduzierung der Anzahl von Ausschüssen dient einer höheren Effizienz und ermöglicht es, dass künftig alle Stadträte an den jeweiligen Gremien teilnehmen können. Dies dient dem Informationsfluss insbesondere dann, wenn die jeweils fachlich zuständigen Senatorinnen und Senatoren an der Sitzung teilnehmen.

- Für die Erfüllung der zunehmenden Aufgaben der größer werdenden Stadt ist zudem die Erweiterung des Bezirksamtes um eine weitere Stadträtin oder einen weiteren Stadtrat unverzichtbar.
- Auch im Sinne der Transparenz der Verantwortungsstrukturen für die Bürgerinnen und Bürger ist eine Stärkung der Kompetenz der Bezirksbürgermeisterinnen und –bürgermeister sinnvoll. Sichergestellt werden kann dies mit einem Eingriffsrecht in grundsätzlichen, bezirksweiten, ressortübergreifenden Angelegenheiten oder bei Angelegenheiten mit überbezirklicher Bedeutung und der grundsätzlichen Zuständigkeit für die Querschnittsaufgaben Finanz- und Personalangelegenheiten.

5. Umsetzen von Veränderungen

Öffentliche Verwaltung lebt von Kontinuität und Verlässlichkeit. Dieses Selbstverständnis erfordert ein konstruktives Herangehen an notwendige Veränderungen. Wir müssen die Möglichkeiten systemimmanenter Lern- und Adaptionprozesse schaffen. Diese müssen mit aktivem Veränderungsmanagement begleitet, top-down gesteuert und von festen Strukturen unterstützt werden.

Das wollen wir unter anderem mit folgenden Maßnahmen sicherstellen:

- Mit einer verwaltungsinternen Beratungseinheit als Teil der landesweiten Personal- und Organisationsentwicklung wollen wir Methodenkompetenz für die Begleitung von Veränderungsprozessen auf allen Verwaltungsebenen bereitstellen. Diese Form der Beratung ersetzt teils die Zuziehung externen Sachverständigen und ist in großen Unternehmen bereits seit Jahren üblich. Wir wollen dafür interne Expertinnen und Experten – allesamt Beschäftigte der Senatsverwaltungen, der Bezirke und der nachgeordneten Behörden – gewinnen. Aufgabe der Einheit ist es, einzelne Behörden und deren Führungskräfte (durch bspw. Coachings, Prozessberatung, Strukturberatung) zu unterstützen.
- Mit dem CityLab wollen wir Räume für experimentelles Erarbeiten neuer Verfahren und Prozesse eröffnen und die für uns selbstverständliche Begleitung durch externe Technologie- und Verfahrensprofis, durch Kundinnen und Kunden sowie durch die Stadtgesellschaft ermöglichen.

6. Digitalisierung der Berliner Verwaltung

Das Berliner E-Government Gesetz ist eines der modernsten Deutschlands und setzt ambitionierte qualitative und zeitliche Ziele. Die hier festgeschriebene systematische Modernisierung und Standardisierung der

Informations- und Kommunikationstechnik der Berliner Verwaltung setzen wir gerade um und schaffen nutzerfreundliche und medienbruchfreie Online-Zugänge. Dieser Prozess geschieht nicht auf Knopfdruck, sondern erfordert die kollegiale Zusammenarbeit aller Senats- und Bezirksverwaltungen sowie eine gemeinsam getragene Verantwortung. Die Alt-Kommission hat die Ziele und die Vorgehensweise der zuständigen Senatsverwaltung ausdrücklich unterstützt. Der Senat hat die hohe Priorität der Digitalisierung der Verwaltung mehrfach bekräftigt und informiert sich regelmäßig über den Umsetzungsstand.

Wir wissen, dass die Digitalisierung der Berliner Verwaltung ein hochkomplexes mehrjähriges Veränderungsprogramm darstellt mit erheblichen Auswirkungen auf die Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern sowie Wirtschaft, auf die Arbeitsweise innerhalb der Verwaltung (Beschleunigung von Arbeitsprozessen) und auf alle Beschäftigten. Digitalisierung ist nur vordergründig ein „Technik-Projekt“. Organisations- und Personalentwicklung sowie adäquate Öffentlichkeitsarbeit werden deshalb gleichwertig berücksichtigt. Deshalb bedarf es auch über den IT-Migrationsprozess hinaus der IT-Fachleute in den Bezirken und Senatsverwaltungen.