

## Fünf Meilensteine auf dem Weg zu einem besser regierten Berlin

Bürgerinnen und Bürger leiden in Berlin unter einer Verwaltung, deren Defizite inzwischen sprichwörtlich sind. Notorisch sind seit Jahren gravierende Mängel beispielsweise bei Bürger-, Bau- und Ordnungsämtern oder die unterschiedliche Bearbeitung gleichartiger Aufgaben in den Bezirken. Punktuelle Eingriffe des Senats reichen für eine gesamtstädtische Steuerung nicht aus und führen eher zu weiterer Unklarheit.

Allein die vorhandenen Defizite zu beseitigen, genügt indes heute nicht mehr. Berlin steht vor großen Aufgaben. Die nachhaltige Gestaltung des Wachstums der Hauptstadt erfordert ein sehr viel höheres Maß an vorausschauender und effizienter Planung. In ihren bestehenden Strukturen und mit ihrer technischen und personellen Ausstattung kann die Berliner Verwaltung diesen Herausforderungen nicht erfolgreich begegnen. Auch bei der Digitalisierung, die alle wichtigen Prozesse im Umgang mit Bürger:innen und Unternehmen auf den Prüfstand stellt, liegt unsere Stadt deutlich zurück.

Weiter sind Instrumente notwendig, mit denen die Zivilgesellschaft stärker verantwortlich in die Gestaltung der Stadt einbezogen wird.

Vor diesem Hintergrund ist inzwischen die Diskussion nicht mehr nur um eine umfassende Verwaltungs-, sondern auch um eine Verfassungsreform eröffnet. Verdienstvoll ist auf alle Fälle die Erkenntnis, dass ein „weiter so“ nicht genügt und die Zeit reif ist für eine umfassende Modernisierung von Regierung und Verwaltung der Metropole.

### 1. Handlungsfähigkeit für die Bezirke

Die zwölf Bezirke – jeder mit so vielen Einwohner:innen wie eine Großstadt – sollten sich – im Rahmen der Einheitsgemeinde Berlin – organisatorisch stärker an dem in den Flächenländern Bewährten orientieren. Gegenüber Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und Vereinigungen, sollten in erster Linie sie der verantwortliche Ansprechpartner sein. Dazu müssen die Bezirke **organisatorisch, personell und finanziell** so aufgestellt werden, dass sie das unmittelbare Lebensumfeld ihrer Einwohner verantwortlich gestalten können.

Die **Rolle der Bezirksbürgermeister:innen** ist zu stärken. Sie müssen die Möglichkeiten erhalten, effizientes und effektives Verwaltungshandeln sicherzustellen und in Konfliktfällen für endgültige Entscheidungen zu

Eine Initiative des Berlin-Forums  
c/o Stiftung Zukunft Berlin  
Koordination: J. David Langlo  
Klingelhöferstraße 7  
10785 Berlin  
Tel.: +49 (0)30 263 92 29-10  
langlo@stiftungzukunftberlin.eu  
www.berlinforum.berlin

Verantwortlich für die Initiative:  
Detlef Gottschalck



sorgen. Personal, Organisation und Finanzen sollten daher künftig Ressorts der Bezirksbürgermeister:innen werden. Sie erhalten darüber hinaus **Durchgriffs- und Weisungsrechte** innerhalb des Bezirksamtes.

Ob darüber hinaus eine **Direktwahl** durch die Einwohnerschaft der Bezirke hilfreich wäre und ob sie mit den von der Verfassung bislang vorgegebenen Strukturen der Einheitsgemeinde Berlin vereinbar wäre oder damit in Einklang gebracht werden kann, sollte diskutiert werden.

Um die Effizienz der örtlichen Verwaltungsstrukturen zu erhöhen, müssen zudem höhere Anforderungen an die von den Bezirksverordnetenversammlungen zu wählenden **Bezirksstadträt:innen** gestellt werden. Im Rahmen geeigneter Auswahlverfahren sind – wie für vergleichbare Wahlbeamten in den Kommunen der Flächenländer auch – die für das angestrebte Amt jeweils erforderliche Eignung, Befähigung und Sachkunde nachzuweisen.

## 2. Ein Ende der administrativen Unordnung

Die aktuelle, im „Allgemeinen Zuständigkeitsgesetz“ (AZG) geregelte Aufgabenverteilung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen ist für Innen- wie Außenstehende in vielen Fällen heute kaum nachvollziehbar. Sie führt mangels Klarheit im Ergebnis dazu, dass Fehler oder überhaupt fehlende Entscheidungen der jeweils anderen Ebene angelastet werden („administratives Ping-Pong“).

Notwendig ist deshalb eine Überprüfung der Aufgabenverteilung und eine Neuorientierung bei der Aufgabenwahrnehmung.

In einem **dualen Aufgabenkatalog** sollten die Aufgaben sowohl für den Senat als auch die Bezirke bindend festgeschrieben werden. Damit entsteht ein eindeutiger, für Bürger und Unternehmen nachvollziehbarer Handlungsrahmen für die Aufgabenwahrnehmung in allen zwölf Berliner Bezirken.

Bei den Aufgaben, die die Bezirke wahrnehmen, ist zwischen (eigenverantwortlich) „**bezirklich**“ und (aufgrund einheitlicher Vorgaben) „**gesamtstädtisch**“ zu unterscheiden.

Die Bezirksämter sind berlinweit nach einer **einheitlichen Organisationsstruktur** aufzustellen. Um Reibungsverluste zu vermeiden, sind korrespondierend dazu auch die Senatsbehörden zu organisieren.



Sorgen vor einem Auseinanderfallen der Stadt muss entgegengewirkt werden. Zusätzlich zur Klärung der Aufgabenverteilung sollten daher die **Grundsätze der „Einheitlichkeit der Durchführung“ und der gegenseitigen Rücksichtnahme** zwischen Senat und Bezirken und unter den Bezirken normiert werden.

### 3. Ein:e Steuermann:frau für das Hauptstadtschiff

Es gibt bislang keine effektive Gesamtsteuerung der Verwaltungsabläufe auf Ebene des Senats und in Bezug auf die Bezirksebene, obwohl die Berliner Verfassung in Art. 67 Absatz 1 „Steuerung“ schon heute als Leitungsaufgabe des Senats definiert.

Eine größere Verantwortungsübertragung auf die Bezirke erfordert auf der anderen Seite auch eine Stärkung der Senatsebene. Für bezirkliche Aufgaben mit gesamtstädtischer Bedeutung sind daher spezifische Steuerungsinstrumente erforderlich, um die Berücksichtigung der Belange des Landes und der Gesamtstadt bei der Aufgabenwahrnehmung durch die Bezirke zu sichern. Notwendig sind auf diesen Gebieten **Weisungsrechte und Fachaufsicht**.

Die – bislang im Vergleich zu den Ministerpräsidenten der Länder allenfalls rudimentäre – **Richtlinienkompetenz des:der Regierenden Bürgermeisters:in** ist substantiell auszubauen.

### 4. „Ohne Moos nichts los“

Der Senat stellt den Bezirken zur Erledigung der ihnen zugewiesenen Aufgaben – über den vom Abgeordnetenhaus verabschiedeten Haushalt – nach dem **Konnexitätsprinzip** die nötigen Finanz- und Personalmittel zur Verfügung.

Notwendig sind zudem ausreichende Mittel für eine dauerhaft selbständige Erledigung der als „bezirklich“ festgelegten Aufgaben. Berücksichtigung finden müssen dabei auch besondere örtliche Belastungen. Anhaltspunkte dafür könnte das auf bezirklicher Ebene anfallende gemeindliche Steuer- und Abgabenaufkommen liefern.



## **5. Konkurrenzfähiges Personalmanagement – Digitalisierung schneller voranbringen**

In Berlin besteht in allen verwaltungsrelevanten Berufen eine scharfe Konkurrenz zu den Bundesbehörden und zum Land Brandenburg, die – was Besoldung, Arbeitsbedingungen, Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten angeht – deutlich bessere Konditionen bieten. Die Stadt braucht daher dringend ein einheitliches Personalmanagement, welches zentral auf der Senatsebene angesiedelt ist und berlinweit für die Bedarfs- und Kapazitätssteuerung, das Recruiting und Gesundheitsmanagement sowie die Fort- und Weiterbildung aller Angehörigen des öffentlichen Dienstes im Land Berlin zuständig ist. Personalwirtschaftlich geht es darum, Besoldungsstrukturen ebenso wie die Beurteilungs- und Beförderungspraxis zwischen Land und Bezirken anzupassen, um damit zugleich einen regelmäßigen Wechsel zwischen Senats- und Bezirksebene zu ermöglichen.

Die Berliner Verwaltung hat Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung bislang nicht ausreichend genutzt, um Verwaltungsvorgänge zu optimieren und den Einwohnern der wachsenden Stadt die Zugänge zu staatlichen Dienstleistungen deutlich zu erleichtern. Das Berliner E-Government-Gesetz hat zwar bereits vor einigen Jahren ehrgeizige Ziele für die Digitalisierung von Verwaltungsabläufen formuliert, allerdings hapert es bislang auf allen Ebenen an einer kraftvollen Umsetzung. Das Thema muss daher Chef:sache werden und von zentraler Stelle – unter Bündelung aller dafür erforderlichen Ressourcen – endlich wirkungsvoll umgesetzt werden.

Über die Defizite der aktuellen Situation besteht im Wesentlichen Übereinstimmung. Auch liegen zahlreiche Lösungsvorschläge auf dem Tisch. Wenn sie sich nicht Versäumnisse vorhalten lassen wollen, ist es für Senat und Abgeordnetenhaus jetzt an der Zeit, zur Tat zu schreiten und nachhaltige Reformschritte einzuleiten.