

An den

**1672**

Vorsitzenden des Hauptausschusses

über

die Präsidentin des Abgeordnetenhauses von Berlin

über

Senatskanzlei - G Sen -

### **Gesamtstädtische Zielvereinbarungen**

Anlage „Kompass für Gesamtstädtische Zielvereinbarungen“ in der geänderten Fassung vom 20.10.2022

52. Sitzung des Hauptausschusses am 22. November 2023

Sammelvorlage SenMVKU - ZF/Z F 1-Co- vom 09. November 2023, rote Nr. 1289, Bericht 10

Kapitel 0700 - Politisch-Administrativer Bereich und Service -  
Titel 97114 - Gesamtstädtische Zielvereinbarungen -

Ansatz 2023:	- €
	€
Ansatz 2024:	1.200.000- €
Ansatz 2025:	1.200.00 €
Ist 2022:	- €
Verfügungsbeschränkungen:	1.200.000 €
Aktuelles Ist (Stand 01.02.2024):	0 €
Gesamtausgaben:	0 €

Der Hauptausschuss hat in seiner oben bezeichneten Sitzung Folgendes beschlossen:

„SenMVKU

wird gebeten, dem Hauptausschuss bis zum 31.03.2024 zum Stand der gesamtstädtischen Zielvereinbarungen zu berichten und den Prozess zum Abschluss dieser Zielvereinbarungen zu erläutern. Inwieweit werden die Zielvereinbarungen für die Steuerung von passgenauen qualifizierenden Maßnahmen genutzt?“

## Beschlussempfehlung

Der Hauptausschuss nimmt den Bericht zur Kenntnis.

Hierzu wird berichtet:

Der Prozess zur Aufstellung von gesamtstädtischen Zielvereinbarungen ist im sogenannten „Kompass für die erfolgreiche Etablierung gesamtstädtischer Zielvereinbarungen“ in der geänderten Fassung vom 20.10.2022 geregelt (siehe Anlage). Ein Berichtswesen ist über die Senatskanzlei mit den halbjährlichen Berichten zum Status der Umsetzung der „Politischen Erklärung - #neustartagenda“ an den Senat, den Rat der Bürgermeister und den Hauptausschuss etabliert.

In Verantwortung der Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt (SenMVKU) befinden sich folgende drei Zielvereinbarungsprozesse in unterschiedlichen Stadien:

- Themenfeld 7 „Ökologische Stadt - Straßenbäume“ / „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung“ (kurz ZV „Straßenbäume“)
- Themenfeld 6 „Ökologische Stadt - Grünanlagen“ / „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung der Pflege und Unterhaltung der öffentlichen Grünanlagen in bezirklicher Verwaltung“ (kurz ZV „Grünanlagenpflege“) und
- Themenfeld 4 „Sauberkeit und Ordnung im öffentlichen Raum“ (kurz ZV „Sauberkeit“).

Diese drei Zielvereinbarungen werden seitens der Bezirke von den Straßen- und Grünflächenämtern verantwortet und haben Ende Februar 2024 folgenden Stand:

- Die Zielvereinbarung „Straßenbäume“ für die Jahre 2020/2021 wurde am 12.12.2020 erstmals unterzeichnet, anschließend für die Jahre 2022/2023 fortgeschrieben und am 09.01.2023 unterzeichnet. Die Fortschreibungsvereinbarung 2024/2025 befindet sich in Erarbeitung.
- Die Zielvereinbarung „Grünanlagenpflege“ für die Jahre 2020/2021 wurde erstmals am 20.01.2021 unterzeichnet. Die Erarbeitung ist vorerst zurückgestellt. Einzelmaßnahmen werden davon unabhängig jedoch im Rahmen der Möglichkeiten der SenMVKU und der SGÄ weitergeführt bzw. angestoßen.
- Die Zielvereinbarung „Sauberkeit“ befindet sich in der Phase der Umsteuerung.

Die entsprechend dem o.g. Kompass vorgegebene Gremienstruktur in Verantwortung der SenMVKU ist für die Zielvereinbarungen, welche bereits erfolgreich abgeschlossen wurden, seit 2020 etabliert.

Es gibt einen direkten Zusammenhang zwischen der bereitgestellten Ressourcenausstattung und den verabredeten Meilensteinen und Zielwerten in der jeweiligen Zielvereinbarung (siehe auch Punkt VI des „Kompass für die erfolgreiche Etablierung gesamtstädtischer Zielvereinbarungen“). Insofern ist der Aufstellungs- und Fortschreibungsprozess der Zielvereinbarungen durch die fehlende Verbindlichkeit über die Ressourcenausstattung für die Jahre 2024 und 2025 im Zuge der Aufstellung des Doppelhaushalts 2024/2025 ins Stocken geraten.

Zu den o.g. Zielvereinbarungen im Einzelnen:

*Themenfeld 7 „Ökologische Stadt - Straßenbäume“ / „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung zur Stabilisierung des Bestandes an Straßenbäumen in bezirklicher Verwaltung“*

Derzeit befindet sich die Fortsetzungsvereinbarung für die Jahre 2024/2025 im fachlichen Abstimmungsprozess. Zielwerte und Meilensteine werden evaluiert, weiterentwickelt und mit den Gremien des Zielvereinbarungsprozesses (AG Zielvereinbarung, Steuerungskreis gesamtstädtische Zielvereinbarungen) vorgestellt und beraten, um noch im Jahr 2024 eine Unterzeichnung der Fortsetzungsvereinbarung erzielen zu können.

Der Bestand der Berliner Straßenbäume ist seit Jahren rückläufig, was vielfältige Gründe hat. Bedauerlicherweise verzeichnet der Baumbestand einen hohen Grad an Abgängen bei den über 40jährigen Bäumen, die einen besonders hohen ökosystemaren (Sauerstoffproduktion, Biotopfunktion) und stadtklimatischen (Kühlung) sowie ästhetischen Wert haben. Sie können nur durch eine verbesserte Pflege geschützt werden. Das ist einer Fällung und Neupflanzung vorzuziehen, da die nachgepflanzten Bäume mindestens 30 Jahre Pflege benötigen, um diese Leistungen kompensieren zu können.

Das Ziel ist es also, den Bestand der Berliner Straßenbäume zu stabilisieren: Die Pflege zu verbessern, um die sich insbesondere durch den Klimawandel verschärfenden Standortbedingungen abzuf puffern, die für die Verkehrssicherheit rechtlich geforderten Baumkontrollen zu sichern und die unvermeidlichen Fällungen durch Neupflanzungen angeeigneten Standorten auszugleichen sowie die Pflege der neugepflanzten Bäume sicherzustellen.

Die Zielvereinbarung formuliert daher drei Teilziele für die Bestandstabilisierung:

- Sicherstellung der Baumkontrollen,
- Vollzug einer nachhaltigen Baumpflege einschließlich des Abbaus des jahrelang aufgebauten Pflegedefizits sowie
- kontinuierliche Neupflanzung an geeigneten Standorten.

Diese Teilziele wurden mit Indikatoren belegt und werden kontinuierlich gemessen. Über die Jahre hinweg zeigt sich, dass die 2020 zusätzlich bereitgestellten vom Abgeordnetenhaus bereitgestellten und ab 2022 in der Globalsumme verstetigten Mittel in Höhe von 14,8 Mio. Euro die Zielerfüllung nachhaltig befördern. So konnten im Rahmen der Fortschreibungen die jährlichen Ziel- und Standardwerte der Indikatoren für die Baumkontrolle und die durchgeführten Pflegemaßnahmen anspruchsvoller angesetzt werden.

Die Fokussierung auf den langfristigen Erhalt der Bestandsbäume ist der wirksamste und effektivste Weg den Baumbestand zu stabilisieren und die größte Wirksamkeit für die Stadt in Zeiten des Klimawandels zu erzielen. Der steigende Altbaumbestand ist Chance und Herausforderung zugleich. Altersstruktur, Klimawandel und die wachsenden negativen Einflüsse auf den Bestand tragen dazu bei, dass die Fällrate nach wie vor sehr hoch ist. Die Verbesserungen durch eine nachhaltige Pflege wirken sich nur sehr langfristig aus und sind daher bei der Betrachtung der Bestandszahlen der letzten vier Jahre - Zeitraum mit Zielvereinbarungen - noch nicht messbar. Die Bemühungen um verstärkte Neupflanzung werden weiterhin fortgesetzt, sodass sich der Jungbaumanteil bereits stabilisiert hat.

Fortschritte bei den Teilzielen werden insbesondere erreicht bei der Sicherstellung der regelkonformen Straßenbaumkontrolle sowie bei der fachgerechten Straßenbaumpflege und dem Abbau des Pflegedefizits. Nur wenige Bezirke erreichen die vereinbarten Ziel- und Standardwerte (vermutlich) nicht. Eine Auswertung zur Zielerfüllung der Indikatoren für das Jahr 2023 liegt im März 2024 vor.

Neben den messbaren Fortschritten bei den o.g. Teilzielen trägt die Zielvereinbarung sehr wesentlich dazu bei, ein einheitliches Verwaltungshandeln zu erreichen. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Erfolg.

Als Risiko der Zielerreichung ist der sich durch den demographischen Wandel noch verschärfende personellen Engpass der Bezirksverwaltungen zu sehen. Durch Fachkräftemangel sowie langandauernde Stellen-Besetzungsverfahren kommt es teilweise derzeit sogar dazu, dass bereitgestellte Personalmittel nicht verausgabt werden können. Ein Problem, dass sich auf die künftige Ressourcenlage auswirkt (nicht verausgabte Mittel führen im etablierten Budgetierungssystem zum Absinken der Ressourcen des übernächsten Jahres für alle Bezirke für die Straßenbaumpflege). Hier kommt die Steuerbarkeit über eine Zielvereinbarung an ihre Grenzen.

*Themenfeld 6 „Ökologische Stadt - Grünanlagen“ / „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung der Pflege und Unterhaltung der öffentlichen Grünanlagen in bezirklicher Verwaltung“*

Aufgrund der derzeitigen Personalsituation in der Hauptverwaltung und in den Straßen- und Grünflächenämtern (SGÄ), die im Gegensatz zu anderen Ämtern von mehreren Zielvereinbarungen betroffen sind, findet mit den aktuell zur Verfügung stehenden Ressourcen aktuell eine Konzentration auf die vorgenannte Zielvereinbarung zum Bestandserhalt der Straßenbäume statt.

Um den Pflegezustand der Grünanlagen nachhaltig zu verbessern, bedarf es neben den Ressourcen zur Pflege vor allem eines effektiven Grünflächenmanagements zur Steuerung der Leistungserbringung. Hierbei sollen vor allem die drei wesentlichen Zweckbestimmungen öffentlicher Grünanlagen - „Erholung der Bevölkerung“, „Bedeutung für die Umwelt“ und „Bedeutung für das Stadtbild“ - im Mittelpunkt stehen. Verschiedene Einzelmaßnahmen werden je nach Ressourcenverfügbarkeit im Sinne einer ggf. künftigen Fortschreibung der im Jahr 2020 abgeschlossenen Zielvereinbarung zur Qualifizierung der Grünanlagenpflege in den kommenden zwei Jahren fortgeführt bzw. angestoßen. Zu nennen sind hier die Vereinheitlichung und das gemeinsame Setzen von Qualitätsstandards in der Grünanlagenpflege, die Schaffung der Voraussetzungen für die Einführung und Nutzung des Instruments „Pflegepläne“ im Grünflächeninformationssystem (GRIS) als zentrales Steuerungsmittel und die Unterstützung bei der notwendigen Qualifizierung der Fachkräfte in den Bezirken.

*Themenfeld 4 „Sauberkeit und Ordnung im öffentlichen Raum“*

Im Rahmen der Zielvereinbarung 4 (Sauberkeit und Ordnung im öffentlichen Raum) liegt die Federführung der SenMVKU auf der Ausweitung der Reinigungstätigkeiten in Grün- und Erholungsanlagen. Zudem werden Maßnahmen zur gesamtstädtischen Steuerung der Ausweitung von Kontrollen durch die bezirklichen Ordnungsämter federführend durch die Senatskanzlei erarbeitet.

Zielsetzung dieser Zielvereinbarung ist es, die Müllverschmutzung im öffentlichen Raum insgesamt zu reduzieren. Dies wurde 2022 so in der Politischen Erklärung durch die Regierende Bürgermeisterin und alle Bezirke festgehalten und unterzeichnet.

Die Reinigung der Straßen sowie die Entsorgung illegaler Ablagerungen aus dem Straßenland, öffentlichen Grün- und Erholungsanlagen sowie den landeseigenen Forstflächen fällt in die

Zuständigkeit der Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR). Darüber hinaus zeichnen sich die BSR verantwortlich für die Reinigung ausgewählter Grün- und Erholungsanlagen und Forstflächen mit besonderer Bedeutung für die Stadtsauberkeit nach § 1a Absatz 1 des Straßenreinigungsgesetzes (siehe Verordnung über die Reinigung von öffentlichen Grün- und Erholungsanlagen sowie landeseigenen Waldflächen). Des Weiteren implementiert die SenMVKU mit den BSR und den Bezirken zahlreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Stadtsauberkeit im Rahmen der Gesamtstrategie Saubere Stadt (z.B. Kieztage).

Gegenstand der ursprünglichen Zielvereinbarung sollten daher ausschließlich Maßnahmen sein, die kurzfristig durch die Bezirke veranlasst werden können und zu einer Verbesserung der Sauberkeit im Stadtbild und der Aufenthaltsqualität beitragen. Im Kern handelt es sich hier um Maßnahmen der Reinigung von Grün- und Erholungsanlagen, für welche die bezirklichen Straßen- und Grünflächenämter verantwortlich zeichnen.

Zentrales Leitbild in der Zusammenarbeit mit den Bezirken ist dabei eine strukturelle Verbesserung mit dem Ziel der Verstetigung als Grundlage für ein nachhaltiges Gelingen im Hinblick auf die Sauberkeit im öffentlichen Raum. Mittel- bis langfristig soll auf Verhaltensänderungen in der Bevölkerung und einen Rückgang der Verschmutzung hingewirkt werden. Hierfür wurden verschiedene Pilotansätze erarbeitet. Im Erarbeitungsprozess wurde jedoch deutlich, dass für die Arbeitspakete, die Straßen- und Grünflächenämter betreffend, zahlreiche und umfassende Arbeiten notwendig wären.

Die Erarbeitung einer Zielvereinbarung steht vor wesentlichen Herausforderungen: Zentral sind die Bereitstellung von Personal- und Dienstleistungsmittel zur Erfüllung der Aufgabe. Da derzeit keine bestehenden Indikatoren zur Verfügung stehen, die unkompliziert und stadtwweit angewendet werden können, ist einer umsetzungsbezogenen Zielvereinbarung zunächst ein sehr umfassender Prozess zur Erarbeitung von Indikatoren voranzustellen. Dies steht im Widerspruch zu einer effizienten und zeitnahen Prozessbewältigung. Für das Themenfeld 4 gestaltet es sich daher schwierig, die nötigen Kapazitäten freizustellen. Insgesamt war die Beteiligung der Bezirke daher sehr gering.

Der Prozess hat sich in der derzeitigen Form als nicht zielführend erwiesen. In der Folge wurde seitens der SenMVKU in Abstimmung mit allen Prozessbeteiligten entschieden, dass diese Zielvereinbarung angehalten wird. Andere Umsetzungswege zu einer gesamtstädtischen Strategie werden derzeit geprüft (Synergien mit den BSR, Erfahrungen aus dem Aktionsprogramm Saubere Stadt).

Die Zielvereinbarung „Saubere Stadt“ befindet sich daher in der Phase der Umsteuerung. Die Arbeitspakete, die die Arbeit der Ordnungsämter betreffen, werden weiterbearbeitet. Eine Finalisierung des Zielvereinbarungsentwurfs ist für das 2. Quartal 2024 vorgesehen.

In Vertretung

Britta Behrendt

Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt

# **KOMPASS FÜR DIE ERFOLGREICHE ETABLIERUNG**

## **GESAMTSTÄDTISCHER ZIELVEREINBARUNGEN**

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



# Inhalt

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

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

# I. Der Weg hin zu einer wirksamen Steuerung

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

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

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

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

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



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

## II. Zeit für eine neue Steuerungskultur

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

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

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

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

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

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

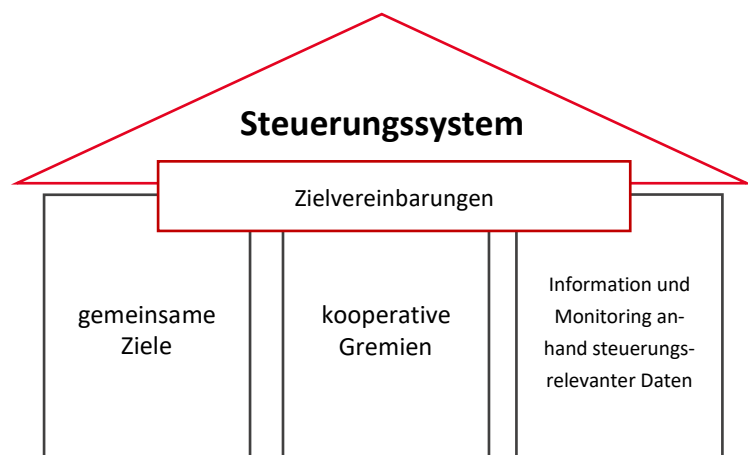


Abbildung 1: Grundpfeiler des Steuerungssystems

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

### **III. Gesamtstädtische Zielvereinbarungen – Gemeinsam Verantwortung übernehmen**

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

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

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

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

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

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

### **IV. Wer macht was?**

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

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

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

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

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

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

## V. Der Weg zur Unterschrift

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

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

### Erfolgsfaktor: Klaren politischen Auftrag formulieren

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

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

## Erfolgsfaktor: Steuerungsrolle annehmen und ausfüllen

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

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

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

## Erfolgsfaktor: Stakeholder einbinden

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

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

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

## Erfolgsfaktor: Einvernehmen über den Auftrag herstellen und Rollen klären

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

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

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

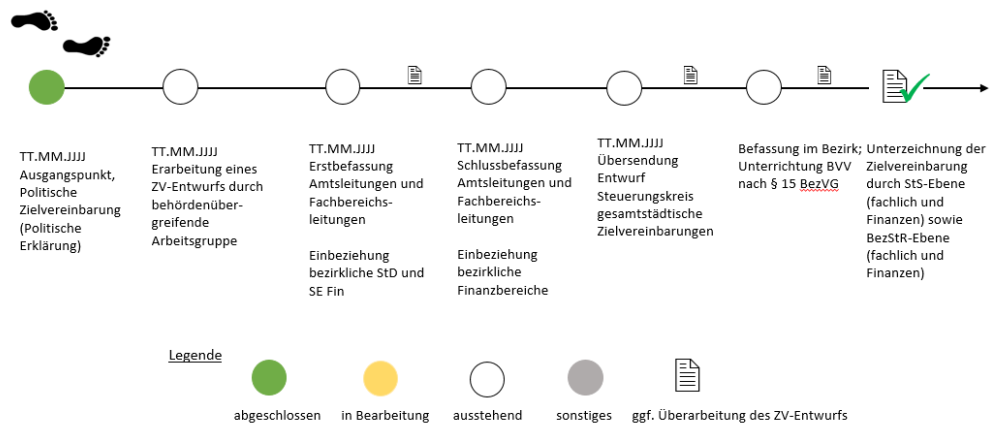
diese ebenfalls durch die Senatsfachverwaltung sichergestellt wird, wobei auch Tandems mit einer Bezirksvertreterin/einem Bezirksvertreter denkbar sind.

## Erfolgsfaktor: Abgestimmten Vorgehensplan und gemeinsames Zeitziel formulieren

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

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

### Muster-Zeitschiene



## Erfolgsfaktor: Weg der Ressourcenbereitstellung frühzeitig klären

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

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

## Erfolgsfaktor: Gesamtstädtisch denken und Steuerungsstrukturen schaffen

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

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

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

Um zu gewährleisten, dass diese Schritte und Maßnahmen abgestimmt gegangen werden, verpflichten sich alle Beteiligten auf die Zusammenarbeit in einer Steuerungsstruktur. Die Senatsfachverwaltungen bauen, wenn nicht vorhanden, funktionsfähige Monitoringstrukturen auf, die eine Steuerung und ein Nachhalten der verabredeten Qualitätsstandards gewährleisten. Die Bezirke verpflichten sich, der Senatsfachverwaltung die hierfür benötigten Informationen und Daten in geeigneter Weise zur Verfügung zu stellen.

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

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

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

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

## Erfolgsfaktor: Muster-Zielvereinbarung nutzen

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

## Erfolgsfaktor: Unterstützungsangebote nutzen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## VI. Der Weg der Ressourcen

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

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

## 1. Umsetzung mit bestehenden Ressourcen

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

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

## 2. Umsetzung mit zusätzlichen Ressourcen

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

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

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

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

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

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

---

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



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

### 3. Integration von Zielvereinbarungsergebnissen in die Bezirksbudgetierung

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

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

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

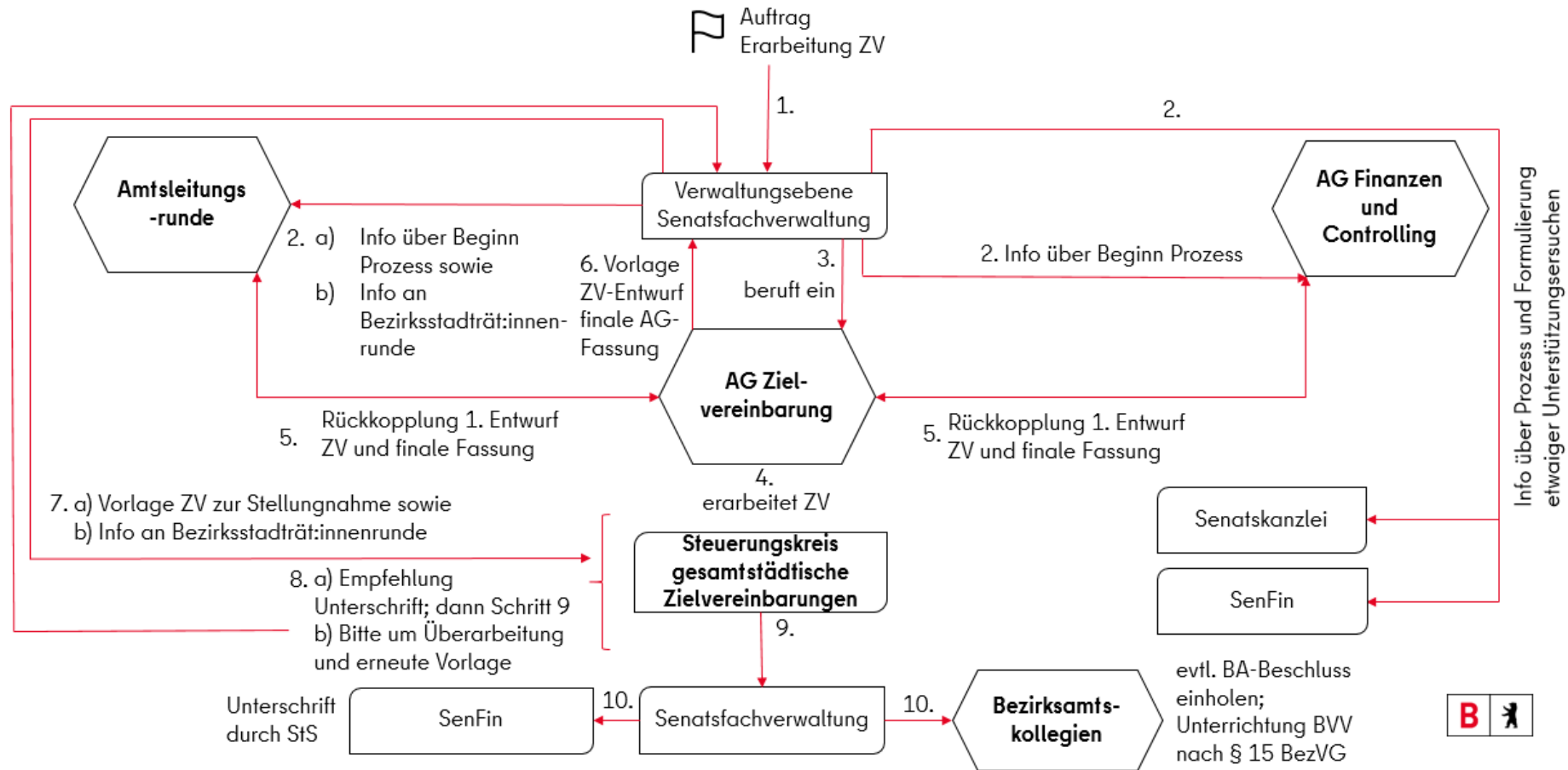
- Falls erforderlich sind Produktdefinitionen weiterzuentwickeln, z. B. im Hinblick auf die Produktstruktur, Bezugsgrößen, Plausibilitätskennzahlen der Mengenrevision.
- Für die Messung des Zielerreichungsgrades sind Indikatoren zu entwickeln, die die Zielgrößen und Mindeststandards definieren. Es müssen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

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

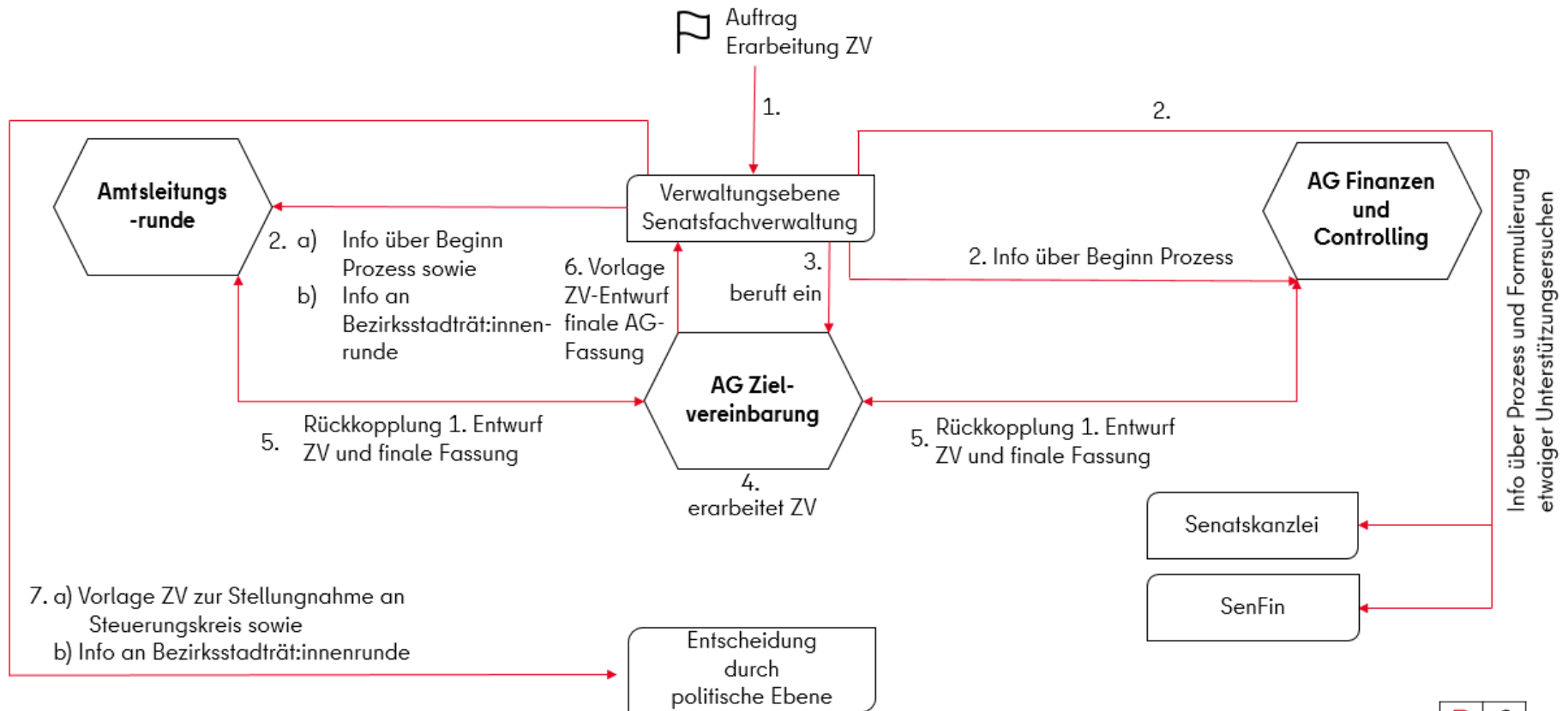
Die zuvor beschriebenen Vorgehensweisen zur Einbeziehung von gesamtstädtischen Zielvereinbarungen bei der Ressourcenplanung und bei dem Ressourceneinsatz befinden sich zurzeit in der Pilotierungsphase. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus den Piloten werden die Überlegungen für die Ausweitung des Zielvereinbarungssystems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

# Anlagen

# Ablauf Erarbeitung Zielvereinbarung (ZV)

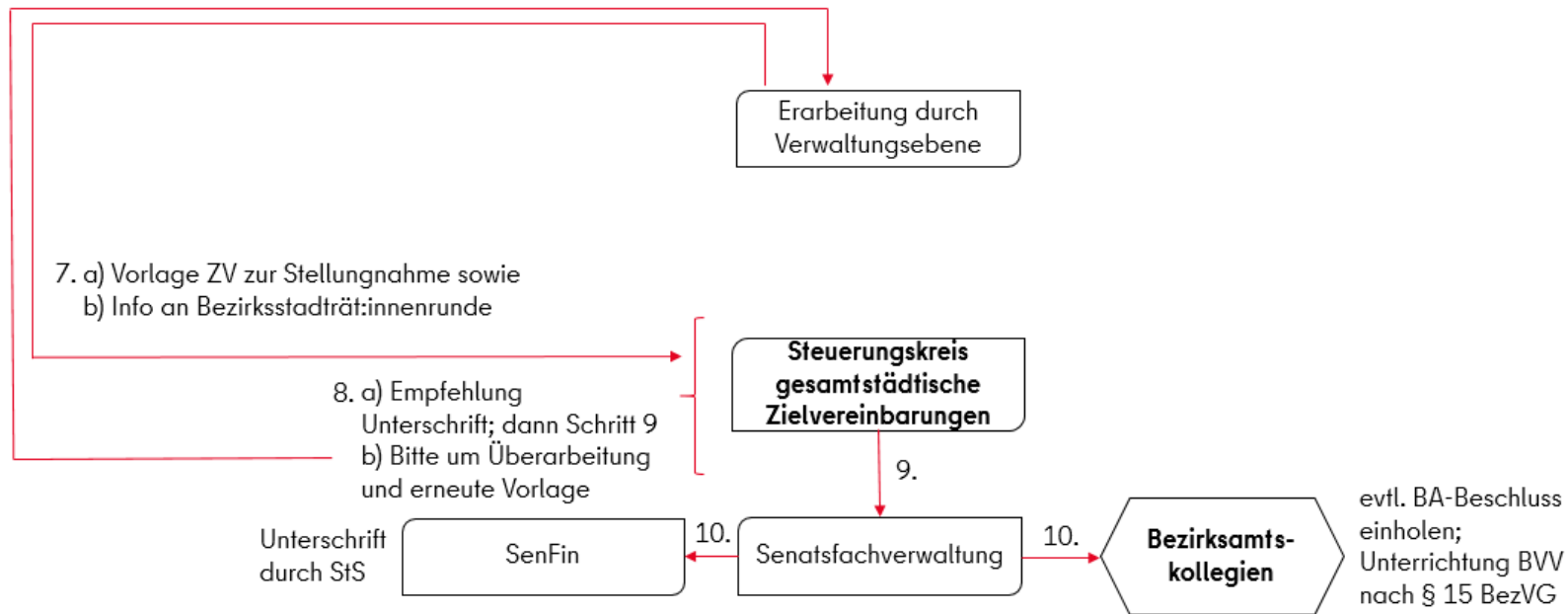


# Ablauf Erarbeitung Zielvereinbarung (ZV): Verwaltungsebene

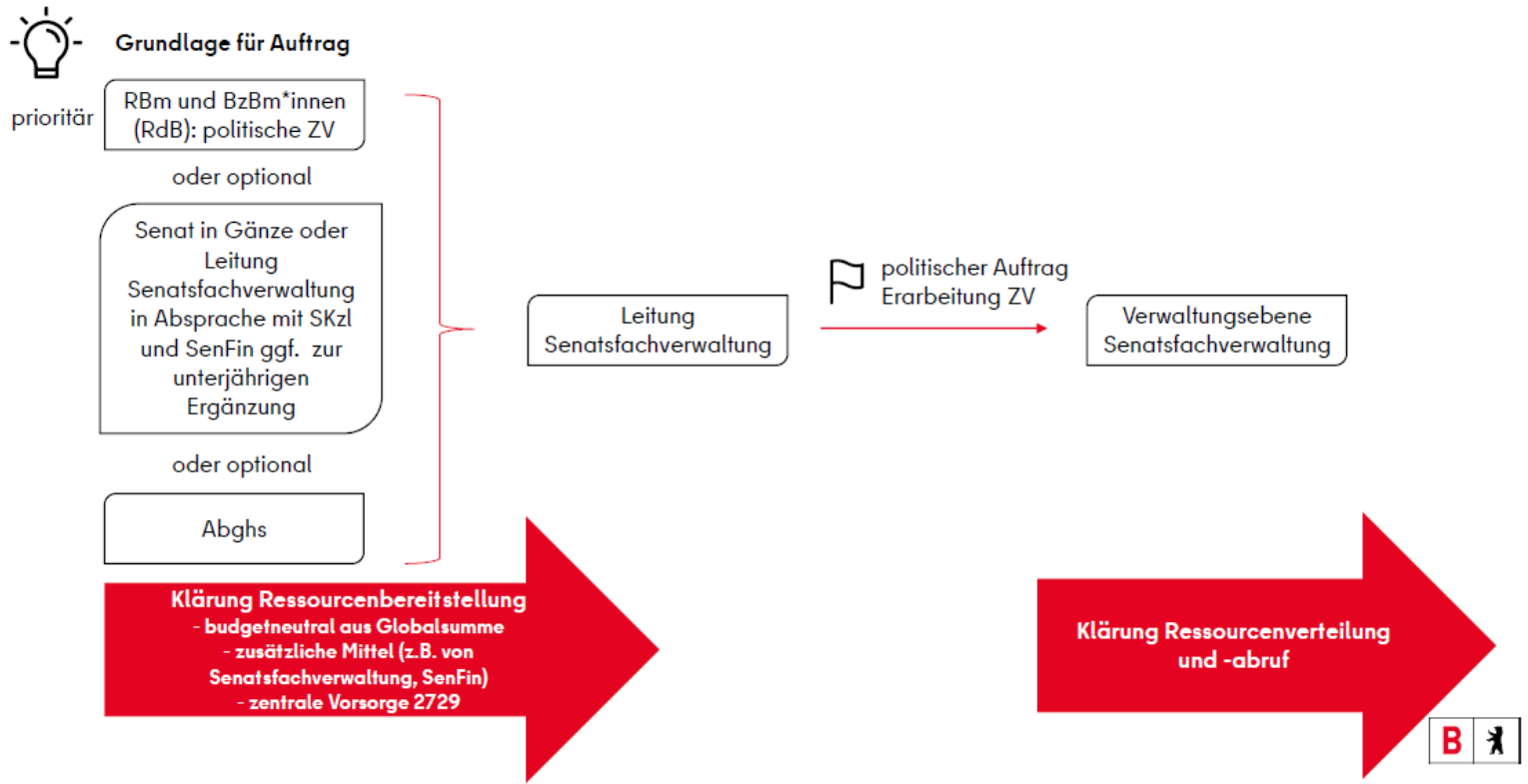


# Ablauf Erarbeitung Zielvereinbarung (ZV): Politische Ebene

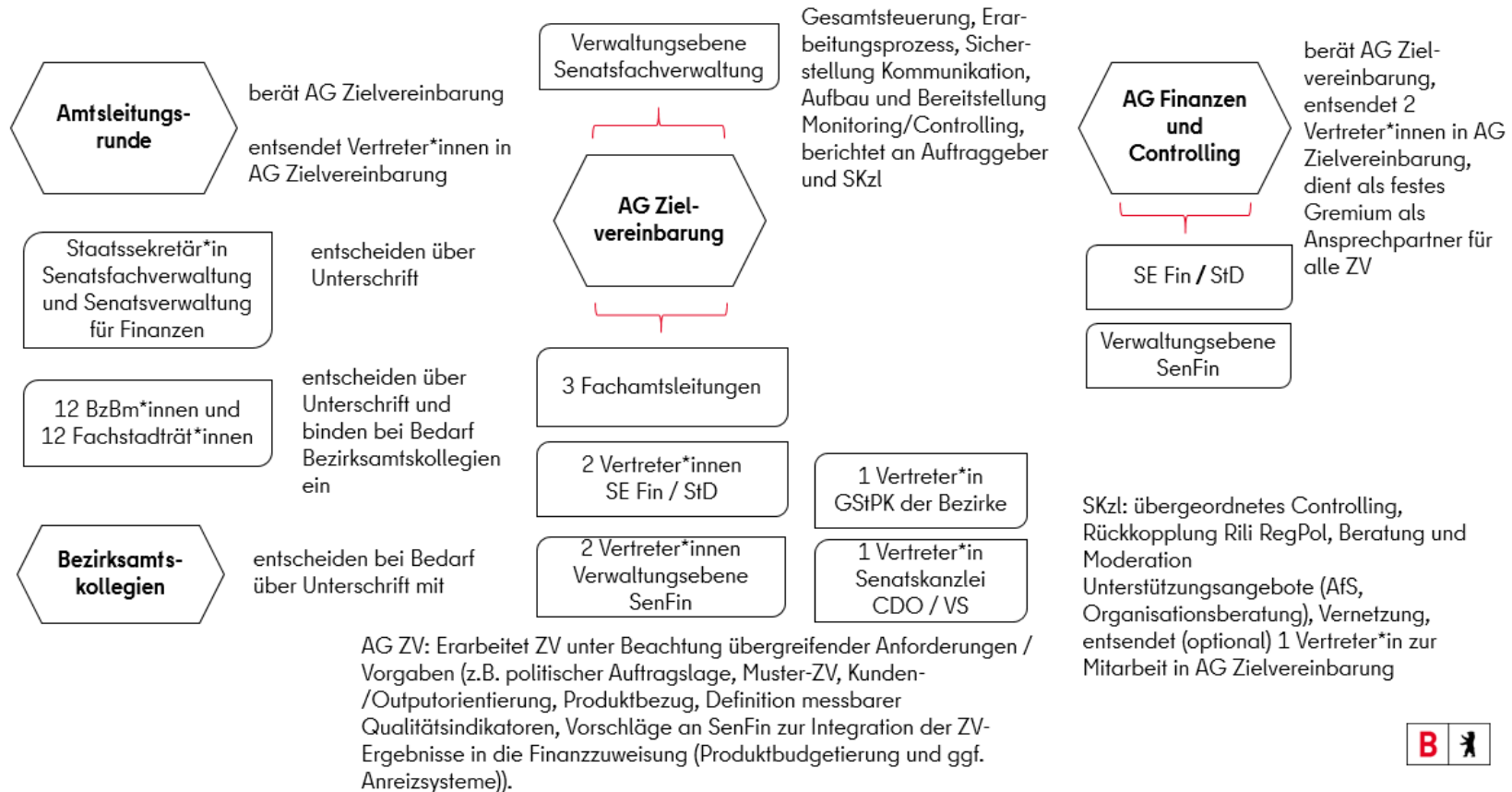
🚩 Auftrag  
Erarbeitung ZV



# Auftrag zur Erarbeitung Zielvereinbarung (ZV)



## Rollen und Aufgaben Erarbeitung Zielvereinbarung (ZV)



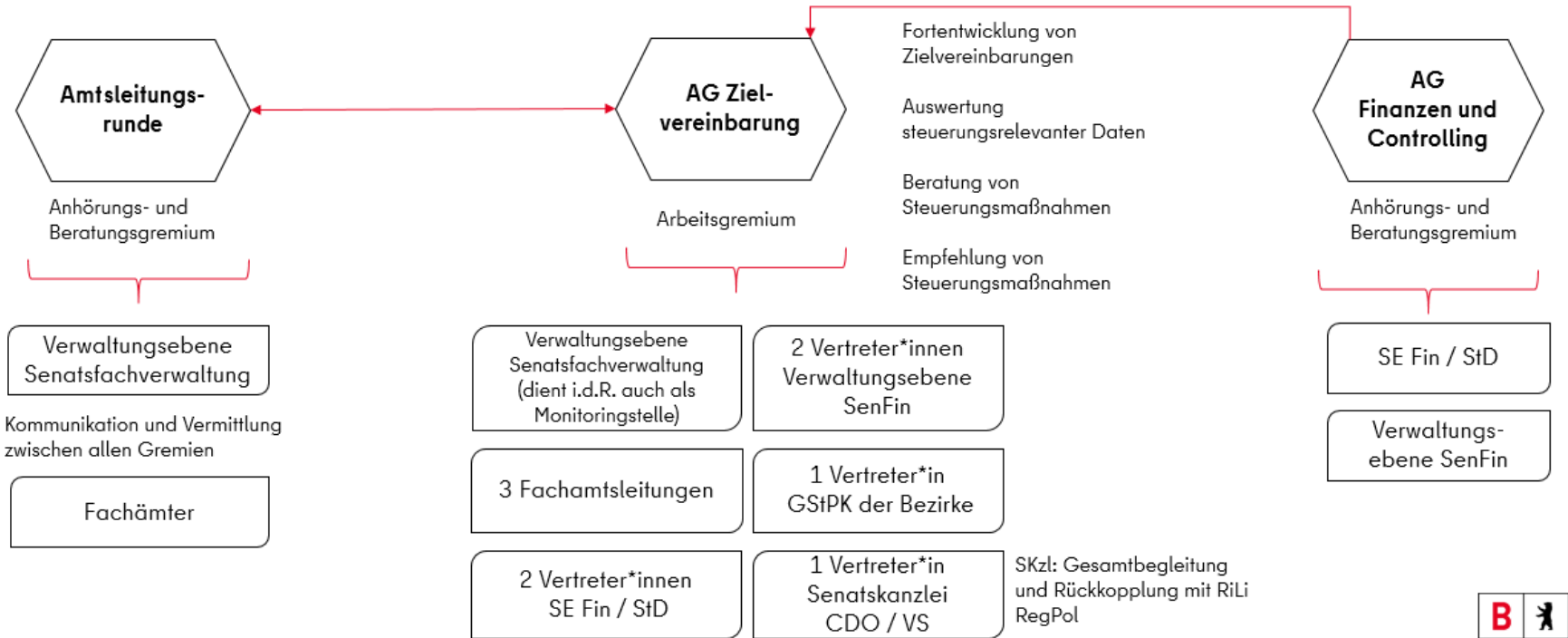
# Akteurslandkarte Erarbeitung und Umsetzung Zielvereinbarung





# Gremienlandkarte Umsetzung Zielvereinbarung

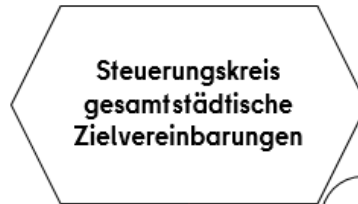
## Verwaltungsebene



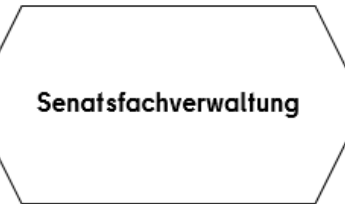
# Gremienlandkarte Umsetzung Zielvereinbarung

## Politische Ebene

Beratung und  
Abstimmung von  
Steuerungsmaßnahmen



Empfehlung von  
Steuerungsmaßnahmen

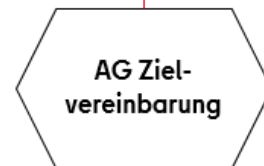


regelmäßige Berichte über Zielerreichung  
in der Zielvereinbarung

Empfehlung von Steuerungsmaßnahmen

Ständige Mitglieder:  
Bezirkliche Mitglieder der  
AG Ressourcensteuerung  
CDO  
StS Finanzen  
Wechselnde Mitglieder:  
Bis zu 5 Fachstadträt:innen

## Verwaltungsebene



Arbeitsgremium

Die Regierende Bürgermeisterin  
von Berlin  
Senatskanzlei

**BERLIN**



Senatskanzlei CDO / VS  
Verwaltungssteuerung  
[verwaltungssteuerung@senats-  
kanzlei.berlin.de](mailto:verwaltungssteuerung@senatskanzlei.berlin.de)

©Senatskanzlei  
Stand 10/2022

**BERLIN**

