

Der Senat von Berlin
- SKzl CDO D 7-

Berlin, den 24. Februar 2026
Tel.: 9026-3713
ronald.wenke@
senatskanzlei.berlin.de

2700

An den
Vorsitzenden des Hauptausschusses

Über

die Präsidentin des Abgeordnetenhauses von Berlin

über Senatskanzlei - G Sen -

Bericht zum Projektfortschritt zur Implementierung der Verwaltungsreform

Rote Nummern: -

Vorgang: 77. Sitzung des Abgeordnetenhauses von Berlin vom 18. Dezember 2025 - Drucksache 19/2828 (B. 22)

Ansätze: entfällt

Gesamtkosten: entfällt

Das Abgeordnetenhaus hat zum Haushalt 2026/2027 die Auflage B.22 beschlossen:

„Der Senat wird aufgefordert, zum 28.02.2026 und danach halbjährlich (31.08.2026) zum Stand der Verwaltungsreform, zur Umsetzung des LOG, [...] und insbesondere zum Aufgabenkatalog der Berliner Verwaltungsleistungen zu berichten.“

Soweit in der Auflage B.22 auf die Themen „Umsetzung des Konnexitätsgesetzes“ und Umsetzung des Leitprojekts „Leistungsfähiges Bürgeramt“ verwiesen wird, werden jeweils eigenständige Berichte vorgelegt.

Beschlussvorschlag:

Der Bericht wird zur Kenntnis genommen.

Hierzu wird berichtet:

Der Bericht ist der Anlage zu entnehmen.

Der Senat von Berlin

Kai W e g n e r

Regierender Bürgermeister

**BERICHT DER PROJEKTL EITUNG
ZUM PROJEKTFORTSCHRITT**

01/2026

Verwaltungsreform-Implementierungsprojekt (VIP)

BERLIN



Inhaltsverzeichnis

Zweck des Dokuments	2
1 Ausgangslage und Rahmense tzung	3
2. Sachstand Projektstatus Verwaltungsreform-Implementierung-Projekt (VIP)	4
2.1 Stakeholdermanagement	5
2.2 Chancen- und Risikomanagement	6
3. Sachstand materieller Projektfortschritt	7
3.1 Teilprojekt 1 „Grundsätze und Zuständigkeiten“	7
3.2 Teilprojekt 2 „Gesamtstädtische Steuerung“	8
3.3 Teilprojekt 3 „Starke Bezirke“	8
3.4 Teilprojekt 4 „Transformationsprozesse“	9
3.5 Teilprojekt 5 „Veränderungsmanagement“	9

Zweck des Dokuments

Das Verwaltungsreform-Implementierungsprojekt (VIP) soll dem Senat halbjährlich – startend im Januar 2026 – Bericht über den Projektfortschritt erstatten. Mit dem Haushaltsgesetz 2026/2027 hat das Abgeordnetenhaus zudem die Auflage verbunden, seinem Hauptausschuss ebenfalls halbjährlich – beginnend im Februar 2026 – zu berichten.

Entsprechend dem beschlossenen Konzept zum Berichtswesen legt die Projektleitung den Entwurf dieses Berichts der Abstimmungs- und Entscheidungsinstanz zur Erörterung vor. Im Anschluss wird dieser Entwurf in eine Besprechungsunterlage des Senats überführt. Dabei können weitere Berichte der Behörden ergänzt werden, soweit diese dies wünschen. Das Ergebnis dieser Besprechung im Senat wird wiederum in einen Senatsbeschluss – mit entsprechendem Mitzeichnungsverfahren – überführt, welcher die korrespondierende Vorlage an den Hauptausschuss des Abgeordnetenhauses beschließt.

Dieser Berichtsentwurf beinhaltet den Projektfortschritt zum Stichtag zum 31. Dezember 2025.

Bei Fragen zum Projekt wenden Sie sich bitte an das Projektbüro: verwaltungsreform@senatskanzlei.berlin.de

Ronald Wenke
Projektleitung
Senatskanzlei Berlin

1 Ausgangslage und Rahmensetzung

Berlin braucht eine zukunftsweisende und lernende Verwaltung, die agil handelt und resilient aufgestellt ist. Gerade angesichts begrenzter finanzieller Spielräume und eines zunehmenden Fachkräftemangels treibt Berlin die grundlegende Reform seiner Verwaltung zügig voran – für eine auf allen Ebenen funktionierende, zukunfts- und handlungsfähige Stadt.

Das Abgeordnetenhaus von Berlin hat deshalb am 26. Juni 2025 das „Gesetz zur Neuordnung der Beziehungen zwischen Senat und Bezirken (Verwaltungsstrukturreformgesetz – VStRefG)“ und damit verbunden die 18. Änderung der Verfassung von Berlin beschlossen. Kern des Gesetzes ist die Ablösung des Allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes (AZG) durch ein neues Landesorganisationsgesetz (LOG BE), welches zum 1. Januar 2026 in Kraft getreten ist.

Mit der Verabschiedung des Verwaltungsstrukturreformgesetzes wurden die maßgeblichen gesetzlichen Grundlagen für die wesentlichen Ziele der Verwaltungsreform gelegt: Klare Verantwortung und transparente Aufgabenverteilung, bessere gesamtstädtische Steuerung und starke Bezirke.

Mit dem Gesetzespaket ist eine Vielzahl an Neuerungen verbunden, die die Prozesse in der Berliner Verwaltung effizienter gestalten sollen. Damit diese Wirkung eintreten kann, ist die Basis dafür zu schaffen, dass die gesetzlichen Regelungen dauerhaft in der jeweiligen Linienverantwortung angewandt werden können. Dies erfolgt im Rahmen des „Verwaltungsreform-Implementierungsprojektes (VIP)“, dessen Durchführung der Senat in seiner Sitzung vom 7. Oktober 2025 mit der folgenden Zielsetzung beschlossen hat:

- Das Projekt soll ein strukturiertes Vorgehen mit aufeinander abgestimmten Teilprojekten und Arbeitspaketen sowie aufeinander aufbauenden Ergebnissen sicherstellen. Durch Unterstützung bei der jeweils eigenen, sich direkt aus den gesetzlich verankerten Regelungen ergebenden, Umsetzungsverantwortung entlastet das Projekt die einzelnen Verwaltungseinheiten und reduziert dezentrale Organisations- und Abstimmungsaufwände. Das Projekt soll ggf. notwendige untergesetzliche Maßnahmen identifizieren und implementieren sowie für die Bereitstellung der notwendigen technischen Infrastruktur sorgen. Unterstützungsmaßnahmen - etwa in Form von Schulungsangeboten und Geschäftsprozessoptimierungen bzw. -modellierungen - werden im Zuge der Projektarbeit konzipiert und in die Anwendung gebracht.
- Darüber hinaus soll das Projekt proaktiv übergreifende Reformaktivitäten und -initiativen anstoßen, diese gesamtstädtisch, gemeinschaftlich und transparent steuern und wirkungsorientiert umsetzen. Dabei wird zwischen kurzfristig zwingend erforderlichen Umsetzungsschritten (z.B. Zuständigkeitskatalog, Datenbanken, Anwendungshinweise) und mittel- bis langfristigen Transformationszielen (z.B. Kulturwandel, neue Steuerungsinstrumente) unterschieden. Dies schafft realistische Erwartungen nach außen und verhindert Frustration im Projektverlauf. Die Beschäftigten der Berliner Verwaltung sollen befähigt werden, die strukturellen und prozessualen Veränderungen aktiv mitzugestalten und wirksam zu verankern.

Der dabei beschlossene Projektauftrag ist in der Anlage zu diesem Bericht enthalten.

Das Projekt betrifft die gesamte Berliner Verwaltung. Der Projektauftrag wurde daher vom Senat erteilt, bezieht dabei jedoch die Behörden des Landes Berlin ein. Dies spiegelt sich in der Besetzung der Abstimmungs- und Entscheidungsinstanzen des Projekts, aber auch durch die Übernahme von einzelnen Arbeitspaketverantwortlichkeiten - beispielsweise durch Kolleginnen bzw. Kollegen von verschiedenen Senatsverwaltungen bzw. eines Bezirks. Die Senatskanzlei übernimmt die Gesamtprojektkoordination, stellt die Projektleitung und übernimmt in Person der CDO auch die Rolle der Projekt-Auftraggeberin für den gesamten Senat.

Die formalen Einbindungsprozesse werden flankiert durch ein umfassendes Stakeholdermanagement. Damit knüpft das Projekt unmittelbar an den breiten Beteiligungsprozess bei der Erarbeitung des LOG BE an.

Gemeinsam mit dem Projektauftrag wurde ein Projektstrukturplan beschlossen, der die Bearbeitung der Projektziele in fünf Teilprojekten und insgesamt 31 Arbeitspaketen vorsieht.

Das Projekt bearbeitet seine Ziele und Aufgaben in drei Phasen. Die erste Phase betraf die Vorbereitung des Inkrafttretens des LOG BE am 1. Januar 2026 und ist abgeschlossen. Darin wurden diejenigen Arbeitspakete und Liefergegenstände priorisiert bearbeitet, die zwingend zum Inkrafttreten gebraucht wurden. Genauere Informationen zum jeweiligen Stand finden sich in Abschnitt III. Die zweite Phase ergibt sich aus einzelnen Regelungen im LOG, die zum Beginn der nächsten Wahlperiode des Berliner Abgeordnetenhauses erstmalig Anwendung finden sollen. In dieser Phase gilt es, den Arbeitsbeginn der neuen Landesregierung, soweit es im Kontext der neuen Senatsbildung möglich ist, mit den neuen Regelungen vorzubereiten sowie erste Verbesserungen der im LOG BE vorgesehenen Instrumente in organisatorischer, prozessualer und technischer Hinsicht zu etablieren. In der dritten Phase des Projekts ab 2027 steht die konsequente Anwendung und stetige Weiterentwicklung der im LOG BE beschriebenen Regelungen und Instrumente im Vordergrund.

Zur Mitte der nächsten Legislaturperiode soll eine Evaluation des LOG BE erfolgen. Spätestens mit der Vorlage der Evaluationsergebnisse mit konkreten Handlungsempfehlungen soll das Projekt abgeschlossen werden.

2. Sachstand Projektstatus Verwaltungsreform-Implementierung-Projekt (VIP)

In seiner Sitzung vom 7. Oktober 2025 hat der Senat die Durchführung des VIP-Projektes beschlossen und die CDO des Landes Berlin in ihre Rolle als Auftraggeberin eingesetzt. In der Folge stand die ordnungsgemäße **Aufsetzung der Projektstrukturen** im Vordergrund. Diese konnte durch die Einsetzung und ersten Sitzungen der Abstimmungs- und Entscheidungsinstanz, sowie die Benennung von Projektleitung, Teilprojektleitungen und Arbeitspaketbeauftragten im November 2025 im Wesentlichen abgeschlossen werden. Für die Arbeit der Abstimmungs- und Entscheidungsinstanz wurden jeweils Geschäftsordnungen sowie Beschluss- und Protokollvorlagen erarbeitet. Zum regelmäßigen Abgleich des Projektfortschrittes ist zudem jeweils ein wöchentlicher Jour Fixe der Projektleitung mit den Teilprojektleitungen sowie ein Jour Fixe mit der CDO als Projektauftraggeberin etabliert.

Inhaltlicher Schwerpunkt der Beschlüsse der Entscheidungsinstanz am 7. November 2025 waren die Erstellung der **Arbeitspaketbeschreibungen** inklusive der darin vorgesehenen

Liefergegenstände. Diese orientieren sich eng an den Vorgaben aus dem Projektauftrag. Das Projekt ist agil ausgelegt, so dass Änderungen an den Arbeitspaketen im weiteren Projektverlauf durch Beschluss der Entscheidungsinstanz möglich bleiben. Darüber hinaus sind die projektinternen Kommunikationsstrukturen und Dokumentenablagensysteme etabliert. Somit ist das Projekt seit ca. Mitte November voll arbeitsfähig. Die einzelnen Arbeitspakete und Teilprojekte haben ihre Arbeit aufgenommen, so eine Bearbeitung in Phase 1 und 2 des Projektes vorgesehen ist. Zu den jeweiligen Fortschritten wird im Abschnitt III berichtet.

Das Projekt soll halbjährlich dem Senat und dem Abgeordnetenhaus Bericht erstatten. Grundlage dieser Berichte ist ein projektinternes **Berichtswesen**, das auf monatlichen Statusberichten der Arbeitspakete, der Teilprojektleitungen und der Projektleitung fußt.

Der Projektbericht soll laut Projektauftrag auch Informationen zum Controlling der Projektressourcen beinhalten. Im Jahr 2025 erfolgten durch die Projektleitung im Wesentlichen Ausgaben für die Beauftragung des externen Dienstleisters (PD - Berater der öffentlichen Hand), der die Vorprojekt- und Projektphase ab September 2025 unterstützt hat. Im Berichtszeitraum hat die Senatskanzlei zudem interne, temporäre Priorisierungen im Personaleinsatz zu Gunsten des Projektes der Implementierung der Verwaltungsreform, insbesondere mit dem Fokus auf die Fertigstellung des Gesamtkatalogs (AP 1.1), aber auch des Veränderungsmanagements (TP 5) vorgenommen. Zudem wurde ein Stellenbesetzungsverfahren für eine/n „Referent/in für strategische Steuerung und Governance-Entwicklung im Kontext der Verwaltungsmodernisierung“ durchgeführt.

Für eine gelungene Implementierung und Verankerung der Verwaltungsreform bildet **Wirkungsorientierung** einen wesentlichen Erfolgsfaktor. „Wirkung“ meint einen klar definierten gesellschaftlichen Nutzen oder eine gesellschaftliche Veränderung im Vergleich zum Ist-Zustand. Eine wirkungsorientierte Steuerung von Maßnahmen umfasst deshalb auch eine Wirkungsmessung, die klar erfasst, in welchem Umfang die geplanten Veränderungen durch die Maßnahmenumsetzung tatsächlich eingetreten sind.

Das Projekt VIP versteht sich selbst als lernendes Projekt, das den Kulturwandel der Berliner Verwaltung aktiv vorantreibt und vorlebt. In diesem Sinne hat es sich vorgenommen, Wirkungsorientierung mit Blick auf die Ziele der Verwaltungsreform ins eigene Arbeiten zu implementieren und eine wirkungsorientierte Fortschrittmessung zu etablieren. Im Januar 2026 ist ein gemeinsamer Workshop aller Teilprojektleitungen und Arbeitspaketverantwortlichen geplant, in dessen Rahmen eine Wirkungslogik für das Projekt sowie entsprechende Wirkungsindikatoren entwickelt werden sollen. Der Bericht zum Projektfortschritt im Sommer 2026 wird sich bereits an dieser Indikatorenstruktur ausrichten können. Die im Workshop erlernte und angewandte Entwicklungsmethodik wird für weitere wirkungsbezogene Szenarien im Kontext der Verwaltungsreform - Evaluationen, Steuerungsprozesse etc. - nachnutzbar sein.

2.1 Stakeholdermanagement

Aktuell wird durch die Projektleitung in Zusammenarbeit mit dem Teilprojekt 5 eine Verfeinerung des **Stakeholdermanagements** erarbeitet. Im ersten Schritt wurden interne und externe Stakeholder identifiziert und geeignete Kommunikations- und Einbindungsformate entwickelt.

Als wesentliche Begleitgremien sollen die Politische Spitzenrunde und der „Round Table Verwaltungsreform“ auf Einladung des Regierenden Bürgermeisters sowie die Berichterstatterrunde der CDO mit den fachpolitischen Sprechern bzw. Sprecherinnen fortgesetzt werden. Diese Runden wurden auch im gesamten Zeitraum 2025 durchgeführt und sind für das erste Quartal 2026 bereits terminiert worden.

2.2 Chancen- und Risikomanagement

Die Projektleitung betreibt ein aktives Risiko- und Chancenmanagement. Das Risiko- und Chancenmanagement dient der frühzeitigen Erfassung und Analyse von Risiken und Chancen, die die Zielerreichung des Projekts gefährden oder befördern, der Initiierung von geeigneten (Gegen-) Maßnahmen sowie der Nachverfolgung von deren Wirksamkeit. Das Risiko-Controlling ist Bestandteil des monatlichen Berichtswesens. In den Statusberichten der Teilprojekte werden neu ermittelte Risiken und Chancen sowie geplante bzw. ergriffene Maßnahmen aufgeführt. Zusätzlich werden Risiken und Chancen regelmäßig in dafür eigens eingerichteten Austauschformaten zwischen Teilprojektleitungen und der Projektleitung besprochen. Das Projektbüro überführt die Risiken und Chancen aus den Statusberichten in eine zentralen Risikoliste und führt die Nachverfolgung der Maßnahmen durch. Die Aktualisierung der Risikoliste erfolgt auf Basis der Ergebnisse aus dem Risiko-Controlling und in Zusammenarbeit mit den Teilprojektverantwortlichen.

Aktuell werden folgende Projektrisiken auf Ebene des Gesamtprojekts mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. Auswirkung (im Falle eines Eintretens) bewertet:

- Projektverzögerungen aufgrund fehlender Personalressourcen bei der Bearbeitung der Arbeitspakete

Gegenmaßnahme: Die Projektleitung sowie die Teilprojektleitungen arbeiten aktiv an der weiteren Personalakquise. Innerhalb der Senatskanzlei sind bereits Maßnahmen zur (teilweise temporären) Verstärkung der Projektarbeit umgesetzt worden. Zudem wurden in den Haushaltsberatungen Änderungsanträge erarbeitet und vom Gesetzgeber aufgenommen, die zusätzliche Beschäftigungspositionen für die Implementierung der Verwaltungsreform bereitstellen.

- Minderung des politischen Reformwillens aufgrund fehlender Außenwirkung der Ergebnisse gegenüber Bürgerinnen und Bürgern

Gegenmaßnahme: Das Projekt betreibt ein aktives Veränderungsmanagement, das auch strategische Kommunikation in die Öffentlichkeit beinhaltet.

- Projektverzögerung aufgrund dysfunktionalen Schnittstellenmanagements zwischen den Arbeitspaketen

Gegenmaßnahme: Die Projektleitung hat einen wöchentlichen Jour Fixe mit allen Teilprojektleitungen sowie dem Projektbüro aufgesetzt, in dem über den jeweiligen Fortschritt berichtet und gemeinsam beraten wird. So wird sichergestellt, dass Reibungsverluste minimiert und Schnittstellen frühzeitig erkannt werden.

- Ungenügende Reformwirkung aufgrund fehlender Reformakzeptanz und Mitwirkungsbereitschaft

Gegenmaßnahme: Das Projekt betreibt ein aktives Veränderungsmanagement, das im ersten Quartal 2026 durch eine Roadshow und die Durchführung einer regelmäßigen, digitalen Sprechstunde sowie die Etablierung eines regelmäßigen Newsletters breit in die Belegschaft wirken wird. Im Fokus stehen zudem die Führungskräfte der Berliner Verwaltung durch gesonderte Veranstaltungen und direkte Ansprache.

Daneben seien die folgenden Risiken auf Teilprojektebene aufgrund ihrer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit oder starken Auswirkung (im Falle eines Eintretens) erwähnt:

- TP 1: Projektverzögerung aufgrund verzögerter Vorlage des 1. Entwurfs der Rechtsverordnung zum Gesamtkatalog (zurückzuführen auf langwierige, auch politische Abstimmungsprozesse)
- TP 4: Verzögerung des Starts von Reformwerkstätten aufgrund knapper Personalressourcen

Gegenmaßnahme: Die Senatskanzlei hat zusätzliche temporäre Unterstützung aus anderen Abteilungen für die Fertigstellung des Gesamtkatalogs mobilisiert. Der Regierende Bürgermeister hat verschiedene Chefgespräche zur Klärung der ausstehenden politischen Dissense durchgeführt und weitere angesetzt.

3. Sachstand materieller Projektfortschritt

Der inhaltliche Fokus der Projektarbeit lag in der Phase 1 des abgelaufenen Jahres 2025 insbesondere auf der Vorbereitung des Inkrafttretens des Landesorganisationsgesetzes sowie der entsprechenden Verfassungsänderungen zum 1. Januar 2026. Im Vorfeld dieses Datums wurden durch das Projekt umfangreiche Kommunikationsanstrengungen sowohl in Richtung der Behörden als auch zur Information der Öffentlichkeit unternommen. Als unmittelbare Änderung ist die laufende schrittweise Übergabe der dezentralen Bezirksaufsicht von der bisher zentral zuständigen Senatsverwaltung für Inneres und Sport auf die nunmehr jeweils politikfeldverantwortlichen Senatsverwaltungen durch Schreiben der Senatskanzlei und der Senatsverwaltung für Inneres und Sport an die Senatsverwaltungen und die Bezirke begleitet worden.

3.1 Teilprojekt 1 „Grundsätze und Zuständigkeiten“

Das Teilprojekt schafft die Grundlagen für das Verständnis und die Anwendung der Regelungen des Landesorganisationsgesetzes sowie klare Zuständigkeiten in der Berliner Verwaltung, einschließlich der damit verbundenen Organisationsprozesse.

- In der Phase 1 des VIP-Projekts ist die Erstellung des zusammenfassenden Zuständigkeitskatalogs (Gesamtkatalog), der die Aufgaben der Berliner Verwaltung zusammenfasst und deren Verortung klärt, weit fortgeschritten. Die Qualitätssicherung auf Ebene der Hauptverwaltung ist abgeschlossen. Die bezirkliche Qualitätssicherung ist in 25 von 32 Politik- und Querschnittsfeldern (PQF) gestartet. Die Qualitätssicherung in den verbliebenen PQF wird bis Mitte Januar anlaufen. Zuständigkeits-Klärungsfälle konnten zum allergrößten Teil (ca. 96 %) aufgelöst werden. Es wird aktuell mit einer verwaltungsinternen Fertigstellung des Katalogs und des darauf basierenden Entwurfs der Rechtsverordnung

nach § 13 LOG bis Ende Februar 2026 gerechnet, so dass eine Senatsbefassung im März erfolgen kann. Im §51 LOG BE ist eine Übergangsregelung bis zum Erlass des ersten Gesamtkatalogs in Form einer Rechtsverordnung enthalten.

- Parallel zur Erstellung des Gesamtkatalogs wird an dem Aufbau der Datenbank für den Gesamtkatalog gearbeitet. Hierzu kann eine bereits bestehende Intrexx-Lösung nachgenutzt werden. Öffentlich verfügbar wird der Gesamtkatalog über die Datenbank erst nach Inkrafttreten der Rechtsverordnung sein, weil erst zu diesem Zeitpunkt die Aufgabenbeschreibungen abschließend feststehen.
- Des Weiteren konnte eine Beauftragung eines externen Anbieters zum Aufbau der Datenbank zur Vorhaltung der Verwaltungsvorschriften abgeschlossen werden. Die Senatskanzlei hat mit der Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz eine Verwaltungsvereinbarung zum Betrieb dieser Datenbank geschlossen. Aktuell wird ein Prozess zur Befüllung der Datenbank erarbeitet. Es wird angestrebt, diesen im ersten Halbjahr 2026 durchzuführen und damit auch eine Evaluation der bestehenden Verwaltungsvorschriften zu verknüpfen.

3.2 Teilprojekt 2 „Gesamtstädtische Steuerung“

Das Teilprojekt verbessert das Verständnis und konkretisiert die Anwendung der in § 9 LOG definierten Leitungsaufgaben in den Querschnitts- und Politikfeldern. Es erarbeitet übergreifende Auslegungshilfen und Instrumente der gesamtstädtischen Steuerung für die Senatsverwaltungen und schafft den nötigen organisatorischen und fachlichen Rahmen einer dauerhaften Aufgabenwahrnehmung der gesamtstädtischen Steuerung im Querschnittsfeld „Organisation, Prozesse und Digitalisierung“ durch die zuständige Senatsverwaltung sowie den jeweils für die gesamtstädtische Steuerung in den Politik- und Querschnittsfeldern zuständigen Senatsverwaltungen.

- Erste Ergebnisse der Arbeitspakete 2.1 bis 2.4 sowie 2.6 werden planmäßig erst in Phase 2 des Projekts erwartet. Zum jetzigen Zeitpunkt konnte das Teilprojekt seinen Personalbedarf weitestgehend decken, seine Selbstorganisation abschließen und einen ersten arbeitspaketübergreifenden Workshop durchführen.
- Ein Schwerpunkt der Arbeit im Arbeitspaket 2.5 liegt aktuell in der geregelten Übergabe noch anhängiger Fälle der Bezirksaufsicht von der bisher zentral zuständigen Senatsverwaltung für Inneres und Sport auf die politikfeldverantwortlichen Senatsverwaltungen; ein Informationsschreiben zur zukünftigen Wahrnehmung dieser politikfeldbezogenen Bezirksaufsicht wurde erarbeitet und von der Senatskanzlei versandt.

3.3 Teilprojekt 3 „Starke Bezirke“

Das Teilprojekt bewirkt Veränderungen und Vervollständigungen bestehender Abstimmungs- und Ressourcenstrukturen sowie Steuerungsinstrumente gemäß LOG zur Stärkung der Bezirke in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben und ihrem eigenverantwortlichen Handeln und stärkt die Bezirke durch die frühzeitige Einbindung in Senatsvorhaben. Dafür sind auch die Prozesse und Abstimmungsmodalitäten zwischen den Bezirken zu betrachten. Zudem sind bezirksinterne Strukturen und Prozesse zu betrachten, um die Effektivität frühzeitiger Abstimmungen zwischen Bezirken und Hauptverwaltung zu fördern und eine klare Politik- und Querschnittsfeldorientierung auch innerhalb der Bezirke zu identifizieren.

- Um seiner breiten Stakeholderlandschaft gerecht zu werden, hat das Teilprojekt Anfang Dezember einen Resonanzgruppen-Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern aller Senatsverwaltungen und Bezirke durchgeführt. Hierdurch konnten die Erwartungen der Berliner Verwaltungslandschaft an die Ergebnisse des Teilprojekts mit Schwerpunkt der Arbeitspakete 3.3 bis 3.5 identifiziert werden. Ebenso konnte das Teilprojekt organisatorische und fachliche Prioritäten für seine Arbeit definieren.
- Im Arbeitspaket 3.1 steht aktuell die Erarbeitung und Abstimmung eines Entwurfs für eine an die Neuerungen des LOG angepassten Geschäftsordnung des Rats der Bürgermeister im Fokus.

3.4 Teilprojekt 4 „Transformationsprozesse“

Das Teilprojekt verfolgt das übergeordnete Ziel, übergreifende Aktivitäten und Initiativen der Berliner Verwaltung zur Erreichung der Ziele der Verwaltungsreform auf allen Ebenen der Transformation gesamtstädtisch, gemeinschaftlich und transparent zu steuern und konsequent wirkungsorientiert umzusetzen – von der konkreten Anwendungssituation bis zur Anwendung des Konnexitätsprinzip.

Die Ergebnisse des Teilprojekts werden erst in Phase 2 erwartet. Dennoch konnten bereits Fortschritte erzielt werden.

- Die Methodik der Reformwerkstätten, mit denen die Umsetzung von Modernisierungsvorhaben beschleunigt werden sollen wird erarbeitet. Hierzu ist ein Termin mit den Mitgliedern der Abstimmungsinstanz des Projekts geplant, um eine fachliche Priorisierung der Reformwerkstätten zu erreichen. (AP 4.1.)
- Die Erarbeitung eines Konnexitätsausführungsgesetzes wurde abgeschlossen und das Gesetz befindet sich derzeit im Mitzeichnungsverfahren.
- Mit verschiedenen Akteuren in den Ländern und im Bundesministerium für Digitalisierung und Staatsmodernisierung wurden Gespräche in Bezug auf Verwaltungsmodernisierung und Aufgabeneuordnung geführt. Erste Ideen zur Stärkung der Zusammenarbeit werden entwickelt.
- Zur Sicherstellung einer begleitenden, wissenschaftlichen Evaluation der Verwaltungsreform wird die Vergabe an einen externen Dienstleister vorbereitet.

3.5 Teilprojekt 5 „Veränderungsmanagement“

Ziel des Veränderungsmanagements ist es, durch eine stetige Begleitung, zielgerichtete Schulungen, abgestimmte Kommunikationsmaßnahmen, den Aufbau eines Change-Netzwerks und eine einheitliche visuelle Markenidentität eine dauerhafte Wirkung zu erzielen, die Akzeptanz, Beteiligung und Identifikation mit der Verwaltungsreform, ihren Zielen und Maßnahmen innerhalb und außerhalb der Verwaltung gewährleistet und fördert.

Das Veränderungsmanagement unterstützt die erfolgreiche Implementierung der Berliner Verwaltungsreform kurz-, mittel- und langfristig. Zentrale Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen sind bereits konzipiert, angelaufen oder geplant.

Beispielhaft zu nennen sind die folgenden Fortschritte:

- Eine Gesamtübersicht über durchzuführende Kommunikationsmaßnahmen wurde erstellt.

- Die Durchführung von Roadshows in den Senats- und Bezirksverwaltungen zwecks greifbarer Reformkommunikation und -beteiligung ist konzipiert. Die Veranstaltungen werden Ende Januar 2026 starten.
- Ein Reform-Informationsvideo wurde beauftragt, das im Internet für die Information der Beschäftigten, aber auch der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt wird.
- Die Intranetseiten wurden überarbeitet und informieren zum Reformvorhaben und dem Projektfortschritt. Ein FAQ wurde angelegt und wird stetig aktualisiert.
- Zum Inkrafttreten des LOG zum 01.01.2026 wurde eine intensive interne wie externe Kommunikation durchgeführt.
- Ein regelmäßiger Newsletter ist konzeptioniert und wird im Januar 2026 erstmalig versandt.
- Eine digitale Sprechstunde ist konzipiert und wird ebenfalls im Januar 2026 erstmalig durchgeführt.

Der Regierende Bürgermeister von Berlin
- Senatskanzlei -



Projektauftrag für ein Verwaltungsreform- Implementierungsprojekt (VIP) im Land Berlin

Inhalt

1	Vorbemerkung: Ausgangslage und Begründung des Projekts.....	2
2	Rahmenbedingungen	3
	2.1 Thematische Einordnung und Abgrenzung	3
	2.2 Ein Projekt der gesamten Berliner Verwaltung – unter Federführung der Senatskanzlei	3
	2.3 Projektphasen und -ablauf.....	4
	2.4 Kritische Erfolgsfaktoren.....	5
3	Projektstruktur und Projektziele	7
	3.1 Übersicht: Gesamtprojekt mit Teilprojekten und Arbeitspaketen	7
	3.2 Strategische Projektziele	9
	3.3 Strategische und operative Ziele der Teilprojekte.....	10
	3.3.1 Teilprojekt 1 Grundsätze und Zuständigkeiten	10
	3.3.2 Teilprojekt 2 Gesamtstädtische Steuerung	11
	3.3.3 Teilprojekt 3 Starke Bezirke	12
	3.3.4 Teilprojekt 4 Transformationsprozesse	13
	3.3.5 Veränderungsmanagement.....	15
	3.4 Auftragserfüllung	16
4	Projektorganisation.....	17
	4.1 Zusammenarbeit im Projekt	17
	4.2 Projektrollen und -instanzen	18
	4.2.1 Übersicht	18
	4.2.2 Entscheidungsinstanz.....	18
	4.2.3 Abstimmungsinstanz	19
	4.2.4 Projektleitung.....	19
	4.2.5 Projektkoordination.....	20
	4.2.6 Teilprojektleitungen und Leitung des Veränderungsmanagements.....	21
	4.2.7 Arbeitspaketverantwortliche.....	21
	4.2.8 Projektbüro.....	21
	4.2.9 Sonstige Beteiligungsformate / Stakeholdermanagement	22
	4.2.10 Externe Partner.....	22
5	Chancen- und Risikomanagement.....	23
6	Projektressourcen und Controlling.....	23
	6.1 Projektkosten und -finanzierung.....	23
7	Inkrafttreten.....	23

1 Vorbemerkung: Ausgangslage und Begründung des Projekts

Berlin braucht eine zukunftsweisende und lernende Verwaltung, die agil handelt und resilient aufgestellt ist. Gerade angesichts begrenzter finanzieller Spielräume und eines zunehmenden Fachkräftemangels treibt Berlin die grundlegende Reform seiner Verwaltung zügig voran – für eine auf allen Ebenen funktionierende, zukunfts- und handlungsfähige Stadt. Gemeinsam geht es darum, Herausforderungen als Chancen zu begreifen und diese aktiv und zukunftsorientiert zu nutzen.

Das Abgeordnetenhaus von Berlin hat deshalb am 26. Juni 2025 das „Gesetz zur Neuordnung der Beziehungen zwischen Senat und Bezirken (Verwaltungsstrukturreformgesetz – VStRefG)“ und damit verbunden die 18. Änderung der Verfassung von Berlin beschlossen. Kern des Gesetzes ist die Ablösung des Allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes (AZG) durch ein neues Landesorganisationsgesetz (LOG), welches zum 1. Januar 2026 in Kraft treten wird. Mit der Verabschiedung des Verwaltungsstrukturreformgesetzes wurden die maßgeblichen gesetzlichen Grundlagen für die wesentlichen Ziele der Verwaltungsreform gelegt: Klare Verantwortung und transparente Aufgabenverteilung, bessere gesamtstädtische Steuerung und starke Bezirke.

Mit dem Gesetzespaket ist eine Vielzahl an Neuerungen verbunden, die die Prozesse in der Berliner Verwaltung effizienter gestalten sollen. Damit diese Wirkung eintreten kann, ist die Basis dafür zu schaffen, dass die gesetzlichen Regelungen dauerhaft in der jeweiligen Linienverantwortung angewandt werden können. Dies erfolgt im Rahmen eines zentral durch die Senatskanzlei verantworteten Projekts, das ein strukturiertes Vorgehen mit aufeinander abgestimmten Teilprojekten und Arbeitspaketen sowie aufeinander aufbauenden Ergebnissen sicherstellt. Durch Unterstützung bei der eigenen Umsetzungsverantwortung entlastet das Projekt die einzelnen Verwaltungseinheiten und reduziert dezentrale Organisations- und Abstimmungsaufwände. Das Projekt identifiziert und implementiert ggf. notwendige untergesetzliche Maßnahmen und sorgt für die Bereitstellung der notwendigen technischen Infrastruktur (Datenbanken). Unterstützungsmaßnahmen – etwa in Form von Schulungsangeboten und Geschäftsprozessoptimierungen bzw. -modellierungen – werden im Zuge der Projektarbeit konzipiert und in die Anwendung gebracht.

Das Landesorganisationsgesetz definiert ein Querschnittsfeld „Organisation, Prozesse und Digitalisierung“ (OPD) und weist ihm verschiedene zentrale Aufgaben zur dauerhaften Anwendung und Weiterentwicklung der im LOG beschriebenen Regelungen und Instrumente zu. Ein wesentliches Ziel des Projekts ist es daher, die für OPD zuständige Senatsverwaltung in die Lage zu versetzen, diese Aufgaben dauerhaft als Linienaufgabe wahrzunehmen. Zum einen soll OPD die zentrale Steuerungsverantwortung gemäß § 47 LOG ausüben können. Zum anderen soll OPD weitere Projekte und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele der Verwaltungsreform und des Kulturwandels proaktiv anstoßen und implementieren können.

2 Rahmenbedingungen

2.1 Thematische Einordnung und Abgrenzung

Die grundlegende Reform der Berliner Verwaltung ist als erstes Projekt in den Richtlinien der Regierungspolitik 2023-2026 verankert. Sie steht damit im Kontext der übergreifenden Verwaltungsmodernisierung. Das Projekt zur Implementierung der Verwaltungsreform grenzt sich dabei klar ab von anderen laufenden Reformvorhaben - wie etwa der Digitalisierung der Verwaltung, der Ertüchtigung der Bürgerämter, dem Personalmanagement sowie politikfeldbezogenen Initiativen wie dem Schneller-Bauen-Gesetz oder der Reform des Vergabewesens. Auch strategische Vorhaben wie die Einführung von NewWork oder die Realisierung von Flächeneinsparungen sind nicht Bestandteil des Implementierungsprojekts, da diese in eigenen Projektstrukturen oder Linienverantwortungen bearbeitet werden.

Das hier zu beauftragende Projekt ergreift vielmehr die notwendigen Maßnahmen, um die im Landesorganisationsgesetz und in den damit verbundenen Verfassungsänderungen vorgesehenen Regelungen umsetzen zu können und damit eine ganzheitliche Reform der Berliner Verwaltung zu ermöglichen. Das Projekt soll damit die Implementierung der Verwaltungsstrukturreform betreiben - nachfolgend der Einfachheit halber aber weiterhin als „Verwaltungsreform“ bezeichnet.

2.2 Ein Projekt der gesamten Berliner Verwaltung - unter Federführung der Senatskanzlei

Die Verwaltungsreform betrifft die gesamte Berliner Verwaltung. Der Projektauftrag soll daher vom Senat erteilt werden, wobei der CDO des Landes Berlin durch den Senat die Projektrolle der Auftraggeberin (im Sinne des Projektmanagementhandbuches) übertragen wird. Das Projekt zur Implementierung der Verwaltungsreform wird in der laufenden Legislaturperiode - wie durch die derzeitige Geschäftsverteilung des Senats vorgesehen - durch die Senatskanzlei verantwortet. Es bezieht dabei jedoch die Behörden des Landes Berlin, insbesondere auch auf Bezirksebene, in geeigneter Weise ein (siehe Abschnitt 4.2: Projektrollen und -instanzen). Die formalen Einbindungsprozesse werden flankiert durch ein umfassendes Stakeholdermanagement. Damit knüpft das Projekt unmittelbar an den breiten Beteiligungsprozess bei der Erarbeitung des Verwaltungsstrukturreformgesetzes an.

Dem Senat soll regelmäßig durch die Senatskanzlei - aber auch durch die einzelnen Senatsfachverwaltungen - über den Fortschritt bei der Implementierung der Verwaltungsreform berichtet werden. Ein entsprechender Vorschlag für das Berichtswesen an den Senat wird von der Senatskanzlei gemeinsam mit dem Beschluss zur Beauftragung des Projekts in den Senat eingebracht. Das Berichtswesen an den Senat enthält konkrete, messbare Indikatoren, damit Fortschritte transparent und überprüfbar sind. Im Zuge des Projekts werden konkrete Indikatoren für die Fortschrittmessung im Projekt erarbeitet, an denen entlang das Berichtswesen strukturiert wird.

Einzelne Arbeitspakete im Rahmen des Projekts umfassen Aufgaben aus verschiedenen Politik- bzw. Querschnittsfeldern und berühren damit die Zuständigkeit verschiedener Senatsverwaltungen. Dies betrifft insbesondere die Umsetzung des neu in der Verfassung verankerten Konnexitätsprinzips (in der Federführung der Senatsverwaltung für Finanzen). Auch die Definition der Aufgaben der für Bezirksangelegenheiten zuständigen Senatsverwaltung wird in der Federführung der Senatsverwaltung für Inneres und Sport bearbeitet. Diese Arbeitspakete werden in der Verantwortung der jeweils zuständigen Senatsverwaltung bearbeitet, zugleich aber auch als Schnittstelle geführt, um ein abgestimmtes Vorgehen, das Ineinandergreifen der Ergebnisse sowie ein gemeinsames Berichtswesen zu ermöglichen. Dazu finden auch die Hausleitungen und Führungskräfte in den Abstimmungs- und Entscheidungsinstanzen des Projekts besondere Berücksichtigung (siehe Abschnitt 4.2). Die ressortübergreifende Zusammenarbeit setzt dabei einen wichtigen Impuls für den Kulturwandel der Berliner Verwaltung.

Damit die Berliner Verwaltung die Reform auch tatsächlich gemeinsam tragen und vorantreiben kann, braucht es darüber hinaus eine Beteiligung aus ihrer gesamten Breite und Vielfalt heraus. Das Projekt zur Implementierung der Verwaltungsreform baut deshalb wesentlich auch auf die Mitwirkung dezentraler Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner in allen Senats- und Bezirksverwaltungen. Als Mitglieder der zentralen Abstimmungsinstanz des Projekts (vgl. Abschnitt 4.2) sind diese Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner an der Vorbereitung zentraler Projektentscheidungen beteiligt, koordinieren die Mitarbeit ihrer Häuser an einzelnen Arbeitspaketen und sorgen für den Informationsfluss zwischen den Verwaltungen und dem Projekt, damit die Projektaktivitäten und ihre jeweiligen zentralen und dezentralen Fortschritte jederzeit allen Beschäftigten in den Verwaltungen transparent sind. Zudem erfolgt im Projekt eine regelmäßige Einbindung und Information des Hauptpersonalrats und bei Bedarf der Schwerbehindertenvertretung, unabhängig von etwaigen Mitbestimmungstatbeständen.

2.3 Projektphasen und -ablauf

Das LOG sieht eine Reihe von Instrumenten vor, die den Senatsverwaltungen für ihre gesamtstädtische Steuerung im jeweiligen Politik- und Querschnittsfeld ab dem 1. Januar 2026 grundsätzlich zur Verfügung stehen. Damit diese Instrumente ihre volle Wirkung entfalten können, sind organisatorische, prozessuale und technische Maßnahmen erforderlich, die sehr unterschiedliche Komplexitäten, Handlungsebenen und Wirkungsbereiche aufweisen und entsprechend vielfältige Umsetzungsanforderungen stellen. Dies erfordert einerseits die erforderliche planerische Stabilität, andererseits hinreichende Flexibilität im Projektvorgehen, um neue Erkenntnisse und Bedarfslagen im Projektverlauf angemessen berücksichtigen und verarbeiten zu können.

Das Projekt zur Implementierung der Verwaltungsreform wird daher nicht als klassisches Wasserfall-Projekt aufgesetzt, sondern in drei Phasenabschnitten strukturiert und umgesetzt.

Dabei sollen die Arbeitsaufwände im Projekt ab ca. Mitte der Phase 2 schrittweise abnehmen, indem erste Arbeitspakete oder ganze Teilprojekte bereits abgeschlossen werden. Ziel ist es, die Verwaltungsreform durch die abgeschlossenen Arbeitspakete Schritt für Schritt zu einem eigendynamischen, gelebten Prozess zu entwickeln, der die Projektstruktur schließlich entbehrlich macht.

Phase 1: Bis zum Inkrafttreten des LOG - 01.01.2026

Einige der Regeln des LOG haben konkrete Voraussetzungen, die bereits vor Inkrafttreten am 1. Januar 2026 auf den Weg gebracht sein müssen. Die erste Phase startet mithin unmittelbar mit Beschluss des Projektauftrages durch den Senat.

Phase 2: Bis zum Beginn der neuen Legislaturperiode - 01.01.2027

Eine zweite Phase ergibt sich aus einzelnen Regelungen im LOG, die zum Beginn der nächsten Wahlperiode des Berliner Abgeordnetenhauses erstmalig Anwendung finden sollen. Um eine Synchronisierung mit dem Haushaltsjahr zu erreichen und unter Berücksichtigung der zu erwartenden politischen Prozesse bis zur Bildung eines neuen Senats arbeitet das Projekt unter der Prämisse, dass diese Maßnahmen zum 1. Januar 2027 umgesetzt sein sollen. In dieser Phase gilt es, den Arbeitsbeginn der neuen Landesregierung, soweit es im Kontext der neuen Senatsbildung möglich ist, mit den neuen Regelungen vorzubereiten sowie erste Verbesserungen der im LOG vorgesehenen Instrumente in organisatorischer, prozessualer und technischer Hinsicht zu etablieren.

Phase 3: Nächste Legislaturperiode bis ca. Mitte 2029

Es ist davon auszugehen, dass die meisten Arbeitspakete spätestens in der ersten Hälfte der nächsten Legislaturperiode abgeschlossen werden können. In der dritten Phase des Projekts steht somit die konsequente Anwendung und stetige Weiterentwicklung der im LOG beschriebenen Regelungen und Instrumente im Vordergrund.

Zur Mitte der nächsten Legislaturperiode soll eine Evaluation des LOG erfolgen. Spätestens mit der Vorlage der Evaluationsergebnisse mit konkreten Handlungsempfehlungen ist das Projekt abgeschlossen.

2.4 Kritische Erfolgsfaktoren

Das LOG verknüpft den Beginn bestimmter Maßnahmen mit dem Start einer neuen Legislaturperiode bzw. der Wahl eines neuen Senats (bspw. die Einrichtung der Einigungsstelle nach den §§ 26ff LOG). Auf Basis der breiten politischen Zustimmung zu den Gesetzesbeschlüssen im Abgeordnetenhaus ist das Projekt auf eine legislaturübergreifende Umsetzung angelegt und berücksichtigt, dass die nächste planmäßige Wahl zum Abgeordnetenhaus und den Bezirksversammlungen am 20. September 2026 stattfinden wird. Ihm liegt zudem die Annahme zu Grunde, dass die anschließende Neubildung des Senats bis zum Jahresende 2026 abgeschlossen ist und die Mandatierung des Projekts durch den neuen Senat aufrechterhalten wird. Zur Verstetigung des Projekts über die Wahlperiode 2026 hinaus

wird frühzeitig eine politische Verständigung im Senat und Abgeordnetenhaus angestrebt. Dies stärkt die Kontinuität und sichert die Wirkung der Verwaltungsreform auch über Regierungswechsel hinweg. Dafür bedarf es einer fortlaufenden engen politischen Begleitung des Projekts durch den Senat und das Abgeordnetenhaus.

Das Implementierungsprojekt kann nur gemeinsam und verwaltungsübergreifend erfolgreich sein. Daher werden Zwischenergebnisse, die für die weitere Projektarbeit maßgeblich sind, verbindlich politisch abgesichert (etwa durch Beschlüsse der Entscheidungsinstanz oder im Senat). Auf diese Weise wird verhindert, dass bereits erarbeitete Ergebnisse nachträglich in Frage gestellt werden. Mit einem intensiven Veränderungs- und Stakeholdermanagement geht das Projekt gemeinsam mit allen Beteiligten auf diesem Weg voran. In diesem Sinne soll das Projekt auch die Akzeptanz und Mitwirkungsbereitschaft der Berliner Stadtgesellschaft, der Berliner Politik und der Berliner Verwaltung sicherstellen. Das Engagement der vielen Beteiligten gilt es (auch in Zeiten des Wahlkampfes) aufrecht zu erhalten. Mit einem intensiven Veränderungs- und Stakeholdermanagement geht das Projekt gemeinsam mit allen Beteiligten auf diesem Weg voran.

Auch und gerade innerhalb der Berliner Verwaltung ermutigt das Projekt alle Verwaltungsebenen zur Mitgestaltung von Veränderung durch aktive und motivierte Mitarbeit in seinen Teilprojekten und Arbeitspaketen. Zur Erarbeitung einzelner Projektziele werden Schulungen und Workshops angeboten. Die jeweiligen politischen Leitungen und Liniovorgesetzten unterstützen die Mitwirkung ihrer Mitarbeitenden im Projekt aktiv, indem sie ihnen, sofern dies möglich ist, die notwendigen zeitlichen Kapazitäten bereitstellen sowie die erforderlichen Mandate erteilen, um entsprechend ihrer jeweiligen Rolle im Projekt handlungsfähig zu sein. Um Überlastungen im Regelbetrieb zu vermeiden, wird zusätzlich eine Priorisierung der Projektaufgaben gegenüber anderen Vorhaben vorgenommen und bei Bedarf externe Unterstützung bereitgestellt. Insbesondere die Führungskräfte derjenigen Kolleginnen und Kollegen, die im Projekt Teilprojekt- oder Arbeitspaketverantwortung übernehmen, tragen in hohem Maße dazu bei, dass die durch die Verwaltungsreform beabsichtigten Effizienzen und Mehrwerte für die Berliner Verwaltung auch tatsächlich realisiert werden. Die Bereitschaft der Führungskräfte, durch ihren Beitrag für das Gelingen der Verwaltungsreform in die Mitverantwortung zu gehen, setzt somit ein ebenso wichtiges Signal für den Veränderungswillen der Berliner Verwaltung wie das aktive Mitwirken der Projektbeteiligten an den Arbeitsergebnissen des Projekts.

Jede Senats- und Bezirksverwaltung benennt eine beauftragte Person für die Implementierung der Verwaltungsreform (siehe Abschnitt 2.2). Zum Erreichen aller Projektziele erfolgt zudem eine planmäßige Zuarbeit von Dritten (externe Dienstleister, verwaltungsexterne und -interne Partner).

Das Projekt setzt in seiner Arbeit auf bereits bestehende Vorarbeiten auf, insbesondere des vom Senat am 6. August 2024 beschlossenen Projekts „Aufgabenneuordnung zur Stärkung

der gesamtstädtischen Steuerung“. Die dabei gesammelten Erfahrungen der verwaltungsinternen Zusammenarbeit sowie der Zuarbeit Externer werden kritisch reflektiert und ressourcenschonend umgesetzt. Der Abschluss dieses Projekts ist für eine Reihe von anderen Arbeitspaketen Voraussetzung. Die bisherigen Aktivitäten (insbesondere zur Erstellung eines einheitlichen Zuständigkeitskatalogs und zum Aufbau der erforderlichen Datenbanken für den Aufgabenkatalog und die Verwaltungsvorschriften) laufen weiter und werden mit Beginn des Projekts zur Implementierung der Verwaltungsreform in dieses integriert. Die Erfahrungen aus dem Projekt Aufgabenneuordnung fließen systematisch in das Implementierungsprojekt ein. Dazu gehören insbesondere: eine stabile IT-Infrastruktur (Datenbanken), eine kontinuierliche externe Begleitung zur Entlastung der Fachverwaltungen sowie eine frühzeitige und realistische Meilenstein- und Ressourcenplanung.

Die Verwaltungsreform verfolgt das Ziel, die Berliner Verwaltung beweglicher und effizienter aufzustellen, Prozesse und Verfahrenswege zu beschleunigen und Zuständigkeiten klar und transparent festzulegen. Hierzu gehören beispielsweise der Zuständigkeitskatalog in Form einer Aufgabendatenbank, die gesamtstädtisch auszurollenden Steuerungsinstrumente (bspw. Qualitätsmanagement, Geschäftsprozessmanagement und Aufgabenkritik) sowie die Umsetzung des Konnexitätsprinzips. Mittel- bis langfristig können diese Maßnahmen erhebliche Ressourcen freisetzen, die gegenwärtig in wenig effizienten Strukturen gebunden sind. Auch wenn somit mittel- bis langfristig von einer Kostenneutralität sowie von Einspareffekten der Reform auszugehen ist, werden für einzelne Arbeitspakete und für die Durchführung des Projekts angemessene Ressourcen bzw. Ressourcenverlagerungen notwendig sein. Dies betrifft sowohl Personal- als auch Sachmittel. Für die Bereitstellung dieser Ressourcen ist der Auftraggeber verantwortlich. Ein Risiko- und Ressourcenmanagement wird im Projekt implementiert.

3 Projektstruktur und Projektziele

3.1 Übersicht: Gesamtprojekt mit Teilprojekten und Arbeitspaketen

Das Projekt ist in Teilprojekte und Arbeitspakete unterteilt. Zusätzlich wird ein verbindlicher Zeit- und Maßnahmenplan erstellt, der für jedes Arbeitspaket Meilensteine, Verantwortlichkeiten und geplante Abschlusszeitpunkte festlegt. Diese Übersicht dient der wirksamen Steuerung, schafft Transparenz über den Projektfortschritt und verhindert Verzögerungen. Der Plan ist regelmäßig zu aktualisieren und in die Berichterstattung an den Senat einzubeziehen. Die Projektstruktur kann bei Bedarf flexibel an veränderte Rahmenbedingungen sowie veränderte Projekterfordernisse angepasst werden. Hierfür ist eine Entscheidung der Entscheidungsinstanz erforderlich, die Umsetzungsverantwortung obliegt der Projektleitung.

Projektstrukturplan



3.2 Strategische Projektziele

Als Land ebenso wie als Stadt und Hauptstadt mit zwölf starken Bezirken braucht und verdient Berlin eine zukunfts- und handlungsfähige Verwaltung. Auf dem Weg, diesem Anspruch gerecht zu werden, stellt die Verwaltungsreform einen großen und wichtigen Schritt dar. Das hier zu beauftragende Projekt leistet die Implementierung der Reform auf zwei Arbeitsebenen, die jeweils mit einem strategischen Ziel hinterlegt sind:

Ebene 1: Die Verwaltungsreform geht den Schritt in die Berliner Verwaltungspraxis

Das Landesorganisationsgesetz (LOG) setzt den rechtlichen Rahmen für die Verwaltungsreform und eröffnet damit den Handlungsraum, um diese zu implementieren. Durch die Umsetzung und Anwendung der im Gesetz verankerten Regelungen und Instrumente zur gesamtstädtischen Steuerung werden die Ziele der Verwaltungsreform in der Praxis erreichbar:

- Klare Verantwortung und transparente Aufgabenverteilung
- Bessere gesamtstädtische Steuerung
- Starke Bezirke

Um diesen Schritt der Verwaltungsreform zu ermöglichen, setzt sich das Projekt das folgende strategische Ziel:

Die gesetzlich verankerten Regelungen und Instrumente können von den adressierten Akteurinnen und Akteuren zum vorgegebenen Zeitpunkt umgesetzt und genutzt werden bzw. die Akteurinnen und Akteure werden bei der Umsetzung der sich bereits unmittelbar aus den gesetzlich verankerten Regelungen ergebenden Handlungsaufträgen unterstützt. Das Querschnittsfeld Organisation, Prozesse und Digitalisierung (OPD) unterstützt und steuert in seiner zentralen Steuerungsverantwortung gemäß LOG ihre dauerhafte Anwendung und Weiterentwicklung im täglichen Handeln der Senats- und Bezirksverwaltungen. Erste konkrete Maßnahmen auf Basis dieser Regelungen und zur Nutzung der Instrumente sind bereits umgesetzt.

Ebene 2: Die Verwaltungsreform entwickelt sich zu einem dauerhaften gesamtstädtischen Transformationsprozess

Auf der stabilen rechtlichen und prozessualen Basis, die die gesetzlichen Regelungen und Instrumente sowie ihre Anwendung bilden, kann sich die Verwaltungsreform mit zahlreichen Aktivitäten und Maßnahmen entfalten, die die Berliner Verwaltung in die Zukunft hinein entwickeln und mit der Stadtgesellschaft, Unternehmen sowie den Berlinerinnen und Berlinern wechselwirken. Damit entwickelt sich die Verwaltungsreform selbst zu einem dauerhaften Transformationsprozess, der sich eigendynamisch fortsetzt und keinen Projektrahmen mehr benötigt.

Um diese Entwicklung der Verwaltungsreform zu unterstützen, setzt sich das Projekt das folgende strategische Ziel:

Die Berliner Verwaltung stößt übergreifende Reformaktivitäten und Initiativen proaktiv an, steuert diese gesamtstädtisch, gemeinschaftlich und transparent und setzt sie konsequent wirkungsorientiert um. Dabei wird zwischen kurzfristig zwingend erforderlichen Umsetzungsschritten (z.B. Zuständigkeitskatalog, Datenbanken, Anwendungshinweise) und mittel- bis langfristigen Transformationszielen (z. B. Kulturwandel, neue Steuerungsinstrumente) klar unterschieden. Dies schafft realistische Erwartungen nach außen und verhindert Frustration im Projektverlauf. Die Beschäftigten der Berliner Verwaltung sind befähigt, strukturelle und prozessuale Veränderungen aktiv mitzugestalten und wirksam zu verankern. Übergreifende Netzwerke und Beteiligungsformate ermöglichen die gemeinsame Ausgestaltung der Verwaltungsreform.

3.3 Strategische und operative Ziele der Teilprojekte

3.3.1 Teilprojekt 1 Grundsätze und Zuständigkeiten

Strategisches Ziel:

Das Teilprojekt schafft die Grundlagen für das Verständnis und die Anwendung der Regelungen des Landesorganisationsgesetzes sowie klare Zuständigkeiten in der Berliner Verwaltung, einschließlich der damit verbundenen Organisationsprozesse.

Operative Ziele mit Phaseneinordnung:

Zur Erreichung der strategischen Ziele des Teilprojekts ist insbesondere der zusammenfassende Zuständigkeitskatalog (Gesamtkatalog) der Aufgaben der Berliner Verwaltung erstellt und in einer Datenbank veröffentlicht. Die entsprechende Rechtsverordnung ist erlassen. Dabei ist der Umgang mit den sogenannten Regierungsaufgaben zu klären, die keinem Politik- und Querschnittsfeld zugeordnet werden können. Diese Ziele sind im Wesentlichen in Phase 1 und zu Beginn der Phase 2 zu erreichen.

Ebenfalls in der Phase 1 ist die Datenbank für die Verwaltungsvorschriften des Landes Berlin für die Anwenderinnen und Anwender verfügbar und initial mit dem gegenwärtigen Bestand der Verwaltungsvorschriften befüllt.

Für die Anwendung des neuen Landesorganisationsgesetzes durch Beschäftigte der Berliner Verwaltung sind Anwendungshinweise für das Landesorganisationsgesetz erstellt. Die Arbeiten hierzu starten in Phase 1, um eine Veröffentlichung in Phase 2 zu ermöglichen.

Zusätzlich ist eine Prozessmodellierung für zukünftige Änderungen am Gesamtkatalog und der Rechtsverordnung vorgelegt und in die Anwendung gebracht, desgleichen eine Prozessmodellierung für die Einstellung bzw. Änderungen der Verwaltungsvorschriften innerhalb der Datenbank. Außerdem sind mögliche Änderungsbedarfe in der Gemeinsamen

Geschäftsordnung (GGO) und der Geschäftsordnung (GO) Senat identifiziert und die entsprechenden Anpassungen vorgeschlagen. Die Arbeiten hierzu erfolgen im Wesentlichen in Phase 2.

Ebenfalls in Phase 2 ist die Zuordnung der Aufgaben der Senatsverwaltungen zu einem Politik- und Querschnittsfeld so vorbereitet, dass möglichst alle Aufgaben aus einem Politik- oder Querschnittsfeld zum Start der nächsten Legislaturperiode jeweils dem Geschäftsbereich einer Senatsverwaltung zugeordnet werden können¹. Insbesondere ist ein entsprechender Standardprozess entwickelt, der auch einen Mechanismus für etwaige Ressourcenverlagerungen beschreibt. In der Phase 2 sind die Voraussetzungen für den Erlass der Geschäftsverteilung des nächsten Senats unter Berücksichtigung der Politik- und Querschnittsfeldorientierung geschaffen.

Dieses Teilprojekt wird nach jetzigem Planungsstand in den folgenden Arbeitspaketen bearbeitet:

AP 1.1 Gesamtkatalog erstellen

AP 1.2 Rechtsverordnung erstellen

AP 1.3 Prozess Änderungsverfahren Rechtsverordnung und Gesamtkatalog erstellen

AP 1.4 Datenbank Gesamtkatalog in Betrieb nehmen

AP 1.5 Datenbank Verwaltungsvorschriften in Betrieb nehmen

AP 1.6 Zuständigkeitskatalog organisatorisch umsetzen (Ressourcen- und Aufgabenverlagerung sowie -bündelung)

AP 1.7 Anwendungshinweise LOG erstellen

3.3.2 Teilprojekt 2 Gesamtstädtische Steuerung

Strategisches Ziel:

Das Teilprojekt verbessert das Verständnis und konkretisiert die Anwendung der in § 9 LOG definierten Leitungsaufgaben in den Querschnitts- und Politikfeldern. Es erarbeitet übergreifende Auslegungshilfen und Instrumente der gesamtstädtischen Steuerung für die Senatsverwaltungen und schafft den nötigen organisatorischen und fachlichen Rahmen einer dauerhaften Aufgabenwahrnehmung der gesamtstädtischen Steuerung im Querschnittsfeld „Organisation, Prozesse und Digitalisierung“ durch die zuständige Senatsverwaltung sowie den jeweils für die gesamtstädtische Steuerung in den Politik- und Querschnittsfeldern zuständigen Senatsverwaltungen.

Operative Ziele mit Phaseneinordnung:

Die Leitungsaufgaben von OPD sowie der Senatsverwaltungen zur gesamtstädtischen Steuerung sind weiter konkretisiert. Mögliche Änderungsbedarfe an der GGO, der GO Senat

¹ Aufgrund von anhaltend nicht politikfeld-eindeutigen Landesämtern, Ämtern in den Bezirken oder Betrieben oder Anstalten ist es nicht möglich, alle Organisationen immer ganz eindeutig nur dem Geschäftsbereich einer einzigen Senatsverwaltung zuzuordnen. Es kann daher nach wie vor zu Mischzuordnungen kommen (z.B. LAGeSo und LAGetSi).

oder anderen untergesetzlichen Regelungen sind identifiziert, ausformuliert und zur Umsetzung in die Linienorganisation initiiert. Für die im LOG kodifizierten Instrumente der gesamtstädtischen Steuerung (Erlass von Verwaltungsvorschriften, Durchführung des Qualitäts- und Geschäftsprozessmanagement inkl. dauerhafter Aufgabenkritik, dezentrale Bezirksaufsicht und Eingriffsrecht sowie Ziel- und Projektvereinbarungen) sind Prozessmodellierungen erfolgt und deren Ergebnisse in die Anwendung gebracht. Instrumente und Methoden zur Steigerung der Steuerungs- und Projektmanagementfähigkeit der Berliner Verwaltung sind identifiziert und Empfehlungen für deren Umsetzung erstellt. Diese Liefergegenstände werden im Wesentlichen in Phase 2 erwartet, auch wenn erste Ergebnisse schon in Phase 1 möglich sind.

Zur Konkretisierung der im LOG verankerten Wirkungsorientierung bzw. Dienstleistungs- und Bürgerorientierung ist ein methodischer Rahmen für die Wirkungsorientierung inkl. quantitative und qualitative Wirkungsmessung entwickelt und an ersten Anwendungsszenarien erprobt - wie beispielsweise Ziel- und Leistungsvereinbarungen und gezielten Bürgerbefragungen (Phase 3).

Dieses Teilprojekt wird nach jetzigem Planungsstand in den folgenden Arbeitspaketen bearbeitet:

AP 2.1 Leitungsaufgaben konkretisieren

AP 2.2 Verwaltungsvorschriften als Steuerungsinstrument ausgestalten

AP 2.3 Qualitäts- und Geschäftsprozessmanagement ausgestalten

AP 2.4 Projekt- und Zielvereinbarungen ausgestalten

AP 2.5 Dezentrale Bezirksaufsicht und Eingriffsrecht ausgestalten

AP 2.6 Wirkungsorientierung definieren und Instrumente implementieren

3.3.3 Teilprojekt 3 Starke Bezirke

Strategisches Ziel:

Durch entsprechende Veränderung und Vervollständigung bestehender Abstimmungs- und Ressourcenstrukturen sowie Steuerungsinstrumente gemäß LOG sind die Bezirke in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben und ihrem eigenverantwortlichen Handeln gestärkt und bringen ihre Expertise und Gestaltungskompetenz regelhaft schon in der Planungsphase von Senatsvorhaben ein. Dafür sind auch die Prozesse und Abstimmungsmodalitäten zwischen den Bezirken zu betrachten. Zudem sind bezirksinterne Strukturen und Prozesse zu betrachten, um die Effektivität frühzeitiger Abstimmungen zwischen Bezirken und Hauptverwaltung zu fördern und eine klare Politik- und Querschnittsfeldorientierung auch innerhalb der Bezirke zu identifizieren.

Operative Ziele mit Phaseneinordnung:

Der Rat der Bürgermeister (RdB) hat sich eine neue Geschäftsordnung gegeben, welche die neuen Aufgaben, Verfahren und seine erweiterten Rechte berücksichtigt. Für diese neuen

Elemente sind zudem die erforderlichen Unterlagen und Verfügungsvorlagen erstellt und abrufbereit. Die Geschäftsstelle des RdB ist so ausgestattet, dass sie die ihr übertragenen weiteren Aufgaben effektiv wahrnehmen kann (Phase 1).

Die Einigungsstelle kann zum 1. Januar 2027 ihre Arbeit aufnehmen. Dazu ist in der Senatskanzlei eine Geschäftsstelle eingerichtet und die notwendigen Voraussetzungen für die Einsetzung der Einigungsstelle geschaffen. Die Prozesse der Einigungsstelle sind beschrieben und modelliert. Ein erster Entwurf für eine Geschäftsordnung ist erarbeitet (Phase 2).

Die in der Verfassung verankerte frühzeitige Einbindung der Bezirke zu Fragen der Verwaltung und zur Gesetzgebung ist mit den erforderlichen Prozessen hinterlegt, die gelebte Praxis geworden sind. Dazu sind mögliche Anpassungsbedarfe an der GGO und der GO Senat oder anderen untergesetzlichen Regelungen identifiziert, ausformuliert und zur Umsetzung in die Linie initiiert (Phase 1). Die Senatsverwaltungen haben jeweils eine Überprüfung und ggf. Anpassung der eigenen Verfahren der frühzeitigen Beteiligung vorgenommen (Phase 2 und 3).

Ein organisatorisches und fachliches Konzept der für die „Belange der Bezirke zuständigen Senatsverwaltung“ ist unter Berücksichtigung der dieser im LOG neu zugewiesenen Aufgaben erarbeitet. Die notwendigen Ressourcen für die Umsetzung des Konzepts sind bestimmt.

Zur Stärkung der frühzeitigen Beteiligung und der Vertretung der Bezirke im RdB sowie der auch bezirklichen Umsetzung der Politik- und Querschnittsfeldorientierung sollen auch die Regelungen und Prozesse in und zwischen den Bezirken sowie ihrer Organe einbezogen und ggf. Empfehlungen für Änderungen des BezVG und der GO der Bezirksämter und der BVV identifiziert, ausformuliert und zur Umsetzung in die Linie zu initiiert.

Dieses Teilprojekt wird nach jetzigem Planungsstand in den folgenden Arbeitspaketen bearbeitet:

AP 3.1 Rat der Bürgermeister gemäß LOG ausgestalten

AP 3.2 Einigungsstelle einrichten

AP 3.3 Frühzeitigen Einbindungsprozess Bezirke gemäß LOG ausgestalten

AP 3.4 Konzept der für Bezirksangelegenheiten zuständigen Senatsverwaltung entwickeln

AP 3.5: Strukturen und Prozesse innerhalb der Bezirksorganisation

3.3.4 Teilprojekt 4 Transformationsprozesse

Strategisches Ziel:

Übergreifende Aktivitäten und Initiativen der Berliner Verwaltung zur Erreichung der Ziele der Verwaltungsreform werden auf allen Ebenen der Transformation gesamtstädtisch, gemeinschaftlich und transparent gesteuert und konsequent wirkungsorientiert umgesetzt - von der konkreten Anwendungssituation bis zur Anwendung des Konnexitätsprinzip. Eine

Anknüpfung an die Prozesse der Staats- und Verwaltungsmodernisierung auf Bundesebene ist erfolgt. Zur Sicherstellung der Zielorientierung wird ein Arbeitspaket „Wirkungsmonitoring und Evaluation“ eingerichtet. Dieses Arbeitspaket erhebt, bewertet und dokumentiert die tatsächlichen Wirkungseffekte der Verwaltungsreform. Ziel ist es, Zielannahmen durch überprüfbare Indikatoren zu untermauern und die Umsetzungsergebnisse für Senat, Abgeordnetenhaus und Verwaltung transparent zu machen.

Operative Ziele mit Phaseneinordnung:

Eine auf die Berliner Verwaltung angepasste Methodik zur Durchführung einer potenzialorientierten Aufgabenkritik in Form von Reformwerkstätten ist erarbeitet. Eine dauerhafte gesamtstädtische Governance-Struktur ist implementiert, unter deren Dach übergreifende Reformaktivitäten zur Erreichung der Verwaltungsreformziele gesteuert werden. Die Prozesse hierfür sind modelliert (Phase 2).

Unterstützende Dokumente und Werkzeuge sind erarbeitet (Phase 2). Erste Pilotvorhaben sind identifiziert und in Verantwortung der jeweiligen politik- bzw. querschnittfeldverantwortlichen Senatsverwaltung und unter Begleitung aus dem Projekt durchgeführt (Phase 3).

Die Aufgabenwahrnehmung in den nachgeordneten Behörden orientiert sich an den Vorgaben des LOG. Eine Begleitung der Erarbeitung bzw. Aktualisierung ggf. erforderlicher Errichtungsgesetze ist durch das Projekt erfolgt. Entsprechende Prozesse sind definiert und in den zuständigen Senatsverwaltungen angestoßen (Phase 2). Eine Konzeption der Grundsätze für die Wahrnehmung der Ressourcensteuerung in nachgeordneten Behörden ist vorgelegt (Phase 2).

Das Konnexitätsausführungsgesetz und ggf. notwendige untergesetzliche Vorschriften sind erlassen. Mögliche Anpassungsbedarfe an der GGO, der GO Senat oder anderen untergesetzlichen Regelungen sind identifiziert, ausformuliert und zur Umsetzung in die Linienorganisation initiiert. Es wird angestrebt, diese Ziele noch in Phase 1 zu erreichen. Empfehlungen für eine Verbesserung der gesamtstädtischen, politikfeldbezogenen Ressourcensteuerung sind identifiziert, eine Empfehlung für deren Umsetzung inkl. Prozessmodellierung ist erstellt. Dieses Ziel wird voraussichtlich erst mit Phase 3 abgeschlossen.

Eine agile Kompetenzinitiative „Anwendungsfähigkeit“ hat am Beispiel des Projektmanagements in sogenannten Sprints konkrete Empfehlungen dazu erarbeitet, wie mit Blick auf bereits verfügbare Grundlagen und Arbeitshilfen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Berliner Verwaltung deren Anwendungskompetenz und die tatsächliche Anwendung dieser Unterstützungsmaterialien in der Verwaltungspraxis verbessert werden kann. Die Empfehlungen sind in Pilotprojekten erprobt (Phase 2-3).

Zu bundesweiten Entwicklungen und Aktivitäten zur Transformation und Modernisierung der Verwaltung sind konkrete Anknüpfungspunkte identifiziert und Kontakte hergestellt und gepflegt, sodass ein Informationsfluss in beide Richtungen Erfahrungsaustausch sichergestellt ist und für wechselseitige Lerneffekte sorgt. Konkrete Themen zur Zusammenarbeit sind benannt, erste Formate erprobt (Phase 1-2).

Eine Evaluation des LOG und des bisherigen Fortschritts der Verwaltungsreform ist erfolgt. Dazu ist ein externer Kooperationspartner aus der Wissenschaft beauftragt. Bereits während der Projektlaufzeit werden Wirkungsindikatoren festgelegt und erhoben, die ein begleitendes Monitoring ermöglicht. Empfehlungen für eine Weiterentwicklung des LOG und ggf. weiterer Maßnahmen sind entwickelt (Phase 1-3). Erste Zwischenergebnisse sollen bereits bis Ende Phase 2 vorliegen. Bei Bedarf kann dieses Arbeitspaket im Projektverlauf zu einem eigenständigen Teilprojekt weiterentwickelt werden.

Dieses Teilprojekt wird nach jetzigem Planungsstand in den folgenden Arbeitspaketen bearbeitet:

AP 4.1 Dauerhafte Governance für übergreifende Reformaktivitäten ausgestalten und implementieren

AP 4.2 Potenzialorientierte Aufgabenkritik: Reformwerkstätten ausgestalten und begleiten

AP 4.3 Nachgeordnete Behörden: Struktur und Ressourcensteuerung weiterentwickeln

AP 4.4 Konnexität / gesamtstädtische politikfeldorientierte Ressourcensteuerung ausgestalten

AP 4.5 Kompetenzinitiative Projektmanagement

AP 4.6 Verwaltungstransformation: Vernetzung Bundesaktivitäten

AP 4.7 Evaluation und Wirkungsmonitoring durchführen

3.3.5 Teilprojekt 5 Veränderungsmanagement

Das Veränderungsmanagement stellt einen besonders wichtigen Arbeitsstrang mit mehreren eigenen Arbeitspaketen dar, da sich die Umsetzung des Projekts sowie die im Rahmen seiner Arbeitspakete zu entwickelnden Instrumente, Maßnahmen und Initiativen in hohem Maße und dauerhaft auf die Verwaltungsarbeit in Berlin auswirken werden – organisatorisch, prozessual und kulturell.

Strategisches Ziel:

Durch eine stetige Begleitung, zielgerichtete Schulungen, abgestimmte Kommunikationsmaßnahmen, den Aufbau eines Change-Netzwerks und eine einheitliche visuelle Markenidentität im Rahmen des Veränderungsmanagements ist eine dauerhafte Wirkung erzielt, die Akzeptanz, Beteiligung und Identifikation mit der Verwaltungsreform, ihren Zielen und Maßnahmen innerhalb und außerhalb der Verwaltung gewährleistet und fördert. Die Reform ist „gemeinsame Sache“ der gesamten Berliner Verwaltung geworden und damit auf strategischer, operativer und kultureller Ebene wirksam verankert.

Operative Ziele mit Phaseneinordnung:

Das Veränderungsmanagement unterstützt die erfolgreiche Implementierung der Berliner Verwaltungsreform kurz-, mittel- und langfristig. Zentrale Kommunikations- und participationsmaßnahmen wie Newsletter, visuelle Projektpläne, Intranet-Seiten, Poster/Infografiken, Flyer, Kurzvideos und Roadshows sind entwickelt, etabliert und dauerhaft verankert.

Die sich aus einzelnen Arbeitspaketen des Projekts ergebenden Schulungsbedarfe sind identifiziert (Phase 1). Erste arbeitspaketbezogene Schulungen sind durchgeführt. Dauerhafter Schulungsbedarf ist identifiziert und ein langfristig ausgelegtes Schulungskonzept mit der VAK abgestimmt (Phase 2). Die notwendigen Ressourcen sind identifiziert und bereitgestellt.

Ein Konzept zur strategischen und politischen Kommunikation liegt vor und wird umgesetzt, inklusive Standardreden, Kommunikationsbriefings, Leitfaden und Monitoring der Resonanz. Die Kommunikation der Meilensteine der Reform ist etabliert und kontinuierlich angepasst.

Stakeholder werden umfassend analysiert, deren gezielte Ansprache erfolgt strukturiert, und die Kommunikationsmaßnahmen (inklusive Webauftritt) werden fortlaufend überwacht, ausgewertet und optimiert.

Die Marke Verwaltungsreform ist entwickelt und visuell umgesetzt und unterstützt die Identifikation, den Kulturwandel sowie eine konsistente, professionelle Kommunikation innerhalb und außerhalb der Verwaltung.

Ein verwaltungsübergreifendes Change-Netzwerk ist aufgebaut, inklusive klar definierter Ziele, Rollen, Aufgaben und geeigneter Formate für Austausch, Beteiligung und Rückkopplung. Das Netzwerk fördert dauerhafte Akzeptanz, Identifikation mit und aktive Beteiligung am Reformprozess.

Das Veränderungsmanagement wird nach jetzigem Planungsstand in den folgenden Arbeitspaketen bearbeitet:

AP 1 Veränderungsbegleitung und -befähigung konzipieren und umsetzen

AP 2 Schulungsprogramm Verwaltungsreform entwickeln

AP 3 Strategische und politische Kommunikation planen und koordinieren

AP 4 Stakeholder-Kommunikation ausgestalten

AP 5 Marke Verwaltungsreform ausgestalten

AP 6 Change-Netzwerk aufbauen

3.4 Auftragserfüllung

Der Projektauftrag gilt als erfüllt, wenn die einzelnen Teilprojekte und das Veränderungsmanagement ihre Arbeitspakete erfolgreich abgeschlossen haben und die in Ziff. 3.2 und 3.3 genannten Ziele erreicht wurden. Über die im Projekt implementierten

Strukturen, Maßnahmen und Instrumente trägt sich die Verwaltungsreform danach als eigendynamischer Prozess weiter.

4 Projektorganisation

4.1 Zusammenarbeit im Projekt

Für die Projektdurchführung wird ein hybrides Vorgehen gemäß Projektmanagementhandbuch des Landes Berlin gewählt. So sind die erforderliche Stabilität und Planungssicherheit für dieses komplexe, auf die gesamte Verwaltung ausgreifende Vorhaben und zugleich hinreichende Flexibilität gewährleistet, um mit Veränderungen der Rahmenbedingungen und neuen Erkenntnissen im Projektverlauf bedarfsgerecht und agil umgehen zu können (siehe Abschnitt 2.3).

Die Projektleitung fördert und moderiert den Austausch zwischen den Teilprojektleitungen und dem Veränderungsmanagement und sorgt für regelmäßige Kommunikation auf Augenhöhe im Kernteam (Projektkoordination). Dabei koordiniert und verzahnt die Projektleitung die Arbeiten im Gesamtprojekt über die Teilprojekte und das Veränderungsmanagement und greift bei Bedarf steuernd in die Projektarbeit ein. Als Instrumente der projektinternen Kommunikation dienen wöchentliche Jour Fixe der Projektkoordination und der Projektleitung mit der Auftraggeberin. Dazu werden zweiwöchentliche Besprechungen der gesamten Projektkoordination mit der Auftraggeberin angestrebt. Eine kollaborative Dokumentenablage wird im Fachnetzwerk Berlin eingerichtet. Die Projektleitung richtet zudem eine Mailingliste für die Projektkoordination ein und ergänzt ggf. darüberhinausgehende Kommunikationsangebote nach Bedarf.

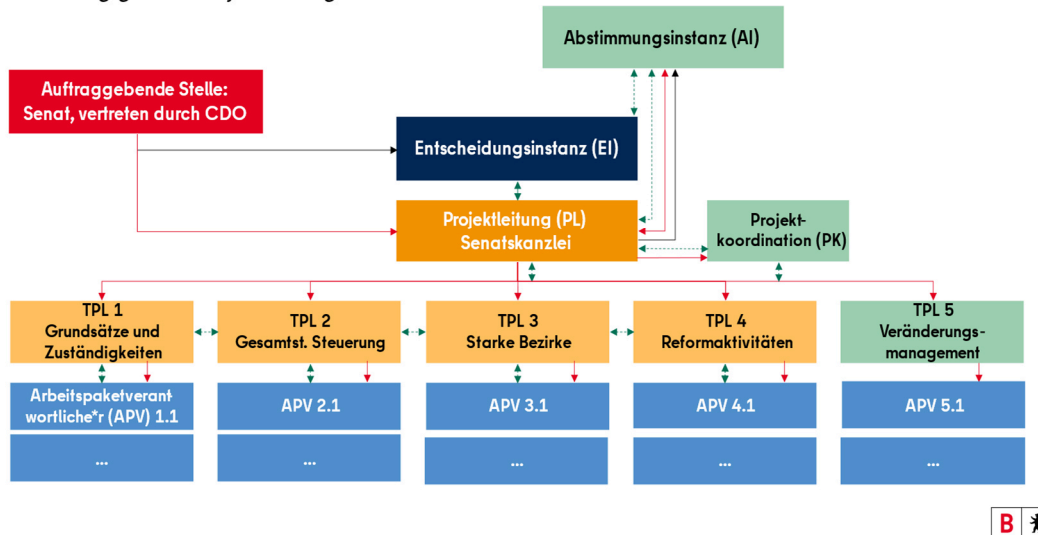
Die Teilprojektleitungen koordinieren die Arbeit an den zugeordneten Arbeitspaketen und informieren die Projektleitung unverzüglich und eigeninitiativ über Störungen und Risiken ihrer Projektarbeit. Die Bereitstellung erforderlicher Informationen und Teilergebnisse wird rechtzeitig und eindeutig definiert (Umfang, Qualität, Termin). Die Arbeitsorganisation und Kommunikation innerhalb der Teilprojekte erfolgen initiativ und selbständig im Interesse der gemeinsamen Projektziele. Das Projektbüro unterstützt umgekehrt bei der Aufgabenwahrnehmung und sichert den notwendigen Informationsfluss, sodass der Projektleitung jederzeit alle zur Steuerung erforderlichen Informationen zur Verfügung stehen.

4.2 Projektrollen und -instanzen

4.2.1 Übersicht

Projektrollen und -instanzen

Darstellung gemäß Projektmanagementhandbuch des Landes Berlin



4.2.2 Entscheidungsinstanz

Rolle und Aufgaben: Die Entscheidungsinstanz bildet den Lenkungsausschuss des Projekts. Sie trifft alle im Rahmen des Projekts erforderlichen Grundsatzentscheidungen - inklusive Abnahme der Ergebnisse und der Erörterung der Berichte der Projektleitung. Die Entscheidungsinstanz kann von der Projektleitung Statusberichte zu einzelnen Arbeitspaketen anfordern. Die Leitung obliegt der Senatskanzlei als auftraggebender Stelle. Die Entscheidungsinstanz ist gegenüber der Projektleitung weisungsbefugt.

Die Mitglieder der Entscheidungsinstanz treffen sich nach Bedarf, in der ersten Projektphase voraussichtlich ca. alle 2 Monate, in den weiteren Phasen ca. einmal im Quartal.

In ihrer konstituierenden Sitzung gibt sich die Entscheidungsinstanz eine Geschäftsordnung für die Arbeit im Projekt, setzt die Abstimmungsinstanz ein und bestimmt die Besetzung der Rollen der Teilprojektleitungen und der Arbeitspaketbeauftragten.

Besetzung: Als stimmberechtigte Mitglieder: Senatskanzlei (CdS und CDO), SenInnSport, SenFin und SenWEB auf Staatssekretärebene; zwei Bezirksvertreterinnen und Bezirksvertreter (Bürgermeisterinnen- oder Bürgermeisterebene) auf Vorschlag des Rats der Bürgermeister (RdB) sowie ein Mitglied des Hauptpersonalrates. Zu Beginn der nächsten Wahlperiode wird über die Zusammensetzung der Entscheidungsinstanz erneut beraten und ggf. neue Mitglieder durch Senat und RdB bestimmt.

4.2.3 Abstimmungsinstanz

Rolle und Aufgaben: Die Abstimmungsinstanz berät und unterstützt die Projektleitung und die Entscheidungsinstanz bei der Durchführung des Projekts. Die Abstimmungsinstanz unterstützt dabei insbesondere die fachliche Umsetzung der vereinbarten Ziele und hält die Realisierung der Projektergebnisse im Projektumfeld im Blick. Die Abstimmungsinstanz kann zu diesem Zweck Arbeitsgruppen bilden. Die Abstimmungsinstanz tagt mit Ausnahme der konstituierenden Sitzung der Entscheidungsinstanz jeweils im zeitlichen Vorlauf zu den Sitzungen der Entscheidungsinstanz (mind. quartalsweise) und bereitet die Sitzungen der Entscheidungsinstanz vor. Die der Entscheidungsinstanz vorgelegten Unterlagen werden auch der Abstimmungsinstanz vorgelegt.

Die Abstimmungsinstanz kann von der Projektleitung Statusberichte zu einzelnen Arbeitspaketen anfordern. Sie kann Empfehlungen zu einzelnen Sachverhalten abgeben. Über diese Empfehlungen werden sowohl Entscheidungsinstanz als auch Projektleitung informiert.

Die Abstimmungsinstanz gibt sich eine Geschäftsordnung für die Arbeit im Projekt. Die Vorbereitung, Moderation und Dokumentation der Sitzungen obliegt der Projektleitung, unterstützt durch das Projektbüro, soweit die Geschäftsordnung nichts Abweichendes regelt.

Besetzung: Die Entscheidungsinstanz setzt die Abstimmungsinstanz ein. Die für die dezentrale Umsetzung der Verwaltungsreform benannten Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner der Senatsverwaltungen und der Bezirke sollen der Abstimmungsinstanz angehören. Aufgrund der gegebenen Umsetzungsverantwortung bzw. des besonderen fachlichen Bezugs sollen zudem die Abteilungsleitung II der Senatsverwaltung für Finanzen, die Abteilungsleitung I der Senatsverwaltung für Inneres und Sport, die Sprecherin des Senats, die Abteilungsleitung der Abteilung III der Senatskanzlei sowie die Leitung der Geschäftsstelle Produktkatalog der Berliner Bezirke Teil der Abstimmungsinstanz sein. Der Hauptpersonalrat entsendet ebenfalls ein Mitglied. Die Entscheidungsinstanz kann, sofern dies sinnvoll erscheint, weitere Mitglieder benennen. Vertretungen und Stimmübertragungen sind möglich. Als Gäste ohne Stimmrecht sollen zudem die Schwerbehindertenvertretung des Landes Berlin, die Datenschutzbeauftragte und der Landesrechnungshof Einladungen zu den Sitzungen erhalten.

4.2.4 Projektleitung

Rolle und Aufgaben: Der Projektleitung obliegen die operative Führung des Gesamtprojekts und die Gesamtverantwortung für das Projektmanagement einschließlich Sicherung der Projektergebnisse. Sie berichtet an die Entscheidungs- und Abstimmungsinstanzen und bereitet den halbjährlichen Bericht an den Senat vor. Zu diesem Zweck legt sie der Entscheidungsinstanz zu deren Sitzungen einen regelmäßigen Projektfortschrittsbericht (mind. einmal im Quartal) vor. Nach vorheriger Absprache mit der auftraggebenden Stelle kann die

Projektleitung weitere Berichte gegenüber Dritten abgeben. Sie koordiniert das Berichtswesen im Rahmen des Stakeholdermanagements.

Das Berichtswesen beinhaltet neben dem Projektfortschritt in den einzelnen Arbeitspaketen inklusive einer Meilensteinplanung auch eine Auswertung der im Teilprojekt 4 bis Ende des Jahres 2025 erarbeiteten Indikatoren zur Fortschrittsmessung. Es beinhaltet Abschnitte zum Chancen-Risiko-Management (Abschnitt 5) und zum Controlling der Projektressourcen (Abschnitt 6).

Die Projektleitung leitet das Projekt organisatorisch und fachlich. Sie strukturiert die Arbeitsprozesse im Gesamtprojekt und überprüft die inhaltliche Vollständigkeit und Qualität der Teilprojektergebnisse. Bei Bedarf kann sie der Entscheidungsinstanz Vorschläge zur Entscheidung unterbreiten. Soweit dabei Teilprojekte oder Arbeitspakete betroffen sind, sucht sie zuvor die entsprechende Abstimmung mit den Verantwortlichen und macht gegenüber der Abstimmungs- und Entscheidungsinstanz etwaige Anpassungen transparent. Sie moderiert etwaige Konfliktfälle mit den jeweiligen Linienverantwortlichen der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter. Bei Bedarf informiert sie die auftraggebende Stelle über Projektverzögerungen oder -risiken, die aus solchen Konflikten entstehen.

Die Projektleitung sorgt, unterstützt durch das Projektbüro, für den projektinternen Informationsfluss und moderiert diesen (siehe Abschnitt 4.2). Die Projektleitung kann anlassbezogen Berichte über Teilprojekt- bzw. Arbeitspaketfortschritte anfordern. Sie moderiert die Abstimmungsinstanz.

Die Projektleitung steuert die Projektressourcen nach den Vorgaben der Entscheidungsinstanz. Ihr obliegen zudem das Chancen- und Risikomanagement sowie das Stakeholdermanagement.

Die Projektleitung wird durch eine Teilprojektleitung vertreten.

4.2.5 Projektkoordination

Rolle und Aufgaben: Die Projektkoordination unterstützt die Projektleitung bei ihren Aufgaben, insbesondere der Erfüllung der Berichtspflichten gegenüber der Entscheidungs- und Abstimmungsinstanzen und dem Risiko- und Chancenmanagement. Sie unterstützt im Sinne eines agilen Arbeitens das Projektcontrolling und die Qualitätssicherung der Projektergebnisse. Sie reflektiert den Projektverlauf und das Projektmanagement und berät die Projektleitung bei notwendigen Anpassungsbedarfen. Die Projektkoordination stellt insbesondere sicher, dass zwischen den Arbeitspaketen verschiedener Teilprojekte keine widersprüchlichen Arbeitsergebnisse erarbeitet werden.

Besetzung: Projektleitung, Teilprojektleitungen und Projektbüro

4.2.6 Teilprojektleitungen

Rolle und Aufgaben: Die Teilprojektleitungen übernehmen die Umsetzungs- und Ergebnisverantwortung für die ihnen zugeordneten Arbeitspakete. Als Mitglieder der Projektkoordination unterstützen und beraten sie die Projektleitung bei der Erbringung ihrer Aufgaben. Sie berichten der Projektleitung regelhaft und anlassbezogen zu Arbeitsfortschritt, Risiken und Unterstützungsbedarfen in ihrem Verantwortungsbereich, tragen wesentliche Diskussionsbedarfe in die Projektkoordination und eskalieren etwaige Konflikte im Bedarfsfall an die Projektleitung. Sie stellen so sicher, dass die anderen Teilprojektleitungen über das Schnittstellenmanagement informiert werden, an welchen Stellen in Arbeitspaketen - insb. in verschiedenen Teilprojekten - Berührungspunkte existieren und eine Parallelität der inhaltlichen Entwicklung gegeben ist.

Die Teilprojektleitungen werden von der Projektleitung im Einvernehmen mit den betroffenen Senatsverwaltungen benannt. Hierfür wird ein transparentes Verfahren festgelegt, das insbesondere folgende Kriterien berücksichtigt: fachliche Zuständigkeit und Expertise, Erfahrung in der Projektsteuerung, sowie die Verfügbarkeit ausreichender zeitlicher Kapazitäten. Die Benennung wird durch die Entscheidungsinstanz bestätigt, um die Legitimation der Teilprojektleitungen zu sichern.

Die Teilprojektleitungen werden jeweils durch eine oder einen Arbeitspaketverantwortliche/n aus ihrem Teilprojekt vertreten.

4.2.7 Arbeitspaketverantwortliche

Rolle und Aufgaben: Die Arbeitspaketverantwortlichen übernehmen die Erarbeitungs- und Ergebnisverantwortung für die Liefergegenstände ihrer jeweiligen Arbeitspakete. Sie gehen proaktiv in den Austausch mit fachlich betroffenen Bereichen in der Linie, berichten der Teilprojektleitung regelhaft und anlassbezogen zu Arbeitsfortschritt, Risiken und Unterstützungsbedarfen in ihrem Verantwortungsbereich und eskalieren etwaige Konflikte im Bedarfsfall an die Teilprojektleitung. Die Arbeitspaketverantwortlichen identifizieren Ressourcenbedarfe, die sich für das Projekt und in einer späteren dauerhaften Linienwahrnehmung aus dem Arbeitspaket ergeben und melden diese an die Teilprojektleitungen. Gleiches gilt für Schulungsbedarfe. Sofern aus dem Arbeitspaket eine besondere Stakeholderansprache als erforderlich gesehen wird, wird dieser Bedarf über die Teilprojektleitungen an die Projektleitung kommuniziert und in Absprache mit diesen umgesetzt.

4.2.8 Projektbüro

Rolle und Aufgaben: Das Projektbüro unterstützt die Projektleitung und die Projektkoordination bei administrativen Aufgaben, insbesondere solchen der Vor- und Nachbereitung der Gremiensitzungen, der Protokollführung bei Jour Fixes, bei der

Sicherstellung des Informationsflusses und bei Aufgaben des Risikomanagements und der Qualitätssicherung. Das Projektbüro unterstützt bei technischen Belangen.

4.2.9 Sonstige Beteiligungsformate / Stakeholdermanagement

Weitere Beteiligungsformate werden durch das Veränderungsmanagement in Abstimmung mit der Projektleitung aufgesetzt, um eine möglichst breite interne und externe Beteiligung der relevanten Stakeholder zu ermöglichen. Das Stakeholdermanagement dient dazu, die Bedürfnisse der wichtigen Interessengruppen zu ermitteln und die Aktivitäten im Projekt im Sinne der Wirkungsorientierung darauf abzustimmen. Über die initiale Ermittlung der wesentlichen Stakeholder hinaus betreibt das Veränderungsmanagement im Projekt daher in Abstimmung mit der Projektleitung eine kontinuierliche Stakeholder-Analyse, die über fortlaufende Erhebungen und Feedback-Schleifen Informationen zu Stakeholder-Bedarfen und Maßnahmenwirkung erhebt und diese ins Projekt zurückspielt.

Dabei wird im Sinne eines fortgesetzten Kulturwandels prioritär auf bewährte Formate und Verfahren aus der Erarbeitungsphase des LOG zurückgegriffen: Die Fachabgeordneten der die Verwaltungsreform unterstützenden Fraktionen sollen unter Beteiligung der auftraggebenden Stelle durch Berichterstattergespräche informiert werden. In der Regel einmal im Halbjahr soll zudem eine politische Spitzenrunde mit den Spitzen der die Verwaltungsreform unterstützenden Fraktionen, den Bürgermeistern des Landes Berlin, der Innensenatorin sowie drei Bezirksbürgermeisterinnen bzw. -Bürgermeistern unter Vorsitz des Regierenden Bürgermeisters stattfinden. Für die Einbindung der interessierten Stadtgesellschaft soll der Round Table Verwaltungsreform unter Vorsitz des Regierenden Bürgermeisters fortgesetzt werden.

Insoweit in einzelnen Arbeitspaketen eine konkrete Stakeholderansprache erforderlich ist, wird diese nach Rücksprache mit der Projektleitung durchgeführt.

4.2.10 Externe Partner

Für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts zur Implementierung der Verwaltungsreform bedarf es der aktiven Beteiligung aus der Breite der Berliner Verwaltung (siehe Abschnitt 2.4). Zugleich muss der Regelbetrieb der Verwaltung auch während der Projektlaufzeit gesichert sein: Damit die mit der Verwaltungsreform angestrebten Veränderungen der Berliner Verwaltungsarbeit gelingen, darf und soll die Verwaltungsreform fordern, aber nicht überfordern. Deshalb ist eine externe Begleitung des Projekts erforderlich: zum einen, um die Projektleitung und das Projektbüro bei der Organisation und Koordination dieses breiten und komplexen Vorhabens zu unterstützen, zum anderen, um den Aufbau und die Arbeit des Veränderungsmanagements fachlich und operativ zu begleiten. Nach Bedarf erfolgt ergänzend eine punktuelle fachliche und / oder operative Unterstützung einzelner Teilprojekte bzw. Arbeitspakete. Die Finanzierung und Koordinierung ist von der für das

Querschnittsfeld Organisation, Prozesse und Digitalisierung zuständigen Verwaltung sicherzustellen.

5 Chancen- und Risikomanagement

Über die gesamte Projektlaufzeit wird ein aktives Chancen- und Risikomanagement implementiert, welches durch die Projektleitung verantwortet wird. Relevante Chancen und Risiken in den Teilprojekten sowie übergreifende Projektrisiken werden dabei kontinuierlich durch die Teilprojektleitungen und die Projektleitung identifiziert, hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung bewertet und mit einer Strategie zum Umgang sowie entsprechenden Maßnahmen behandelt. Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. Auswirkung werden gegenüber der Entscheidungsinstanz transparent gemacht.

6 Projektressourcen und Controlling

6.1 Projektkosten und -finanzierung

Mit der Verabschiedung des „Gesetz zur Neuordnung der Beziehungen zwischen Senat und Bezirken (Verwaltungsstrukturreformgesetz - VStRefG)“ und damit verbunden der 18. Änderung der Verfassung von Berlin sind zwingende gesetzliche Gründe für die im Projekt zu treibenden Veränderungsmaßnahmen gegeben. Die hierfür erforderlichen Ressourcen stellt die auftraggebende Stelle bereit.

Das Ressourcencontrolling sowie eine fortlaufende Wirtschaftlichkeitsprüfung im Projekt erfolgen durch die Projektleitung.

7 Inkrafttreten

Der Projektauftrag tritt durch Abschluss in Kraft.

Berlin, den XX.XX.2025

Für den **Auftraggeber**

Senatskanzlei StS Martina Klement

Für den **Auftragnehmer**

Projektleitung Ronald Wenke