

19. Wahlperiode

Schriftliche Anfrage

der Abgeordneten Hendrikje Klein (LINKE)

vom 2. April 2025 (Eingang beim Abgeordnetenhaus am 4. April 2025)

zum Thema:

Weiterentwicklung und Beratungsinhalte Interne Beratung Berlin (IB)

und **Antwort** vom 15. April 2025 (Eingang beim Abgeordnetenhaus am 22. April 2025)

Senatsverwaltung für Finanzen

Frau Abgeordnete Hendrikje Klein (LINKE)

über die Präsidentin des Abgeordnetenhauses von Berlin

über Senatskanzlei - G Sen –

A n t w o r t

auf die Schriftliche Anfrage Nr. 19/22255

vom 2. April 2025

über Weiterentwicklung und Beratungsinhalte Interne Beratung Berlin (IB)

Im Namen des Senats von Berlin beantworte ich Ihre Schriftliche Anfrage wie folgt:

1. Welche Strukturen und Prozesse wurden in welchen einzelnen Organisationseinheiten mit Unterstützung der IB 2023 und 2024 analysiert und angepasst?
2. Welche politische, gesamtstädtische bzw. einzelbehördliche Relevanz im berlinweiten Kontext haben bzw. hatten die einzelnen Projekte?
3. Welchen konkreten Ressourceneinsatz gab bzw. gibt es für die einzelnen Projekte seitens der IB und seitens der auftraggebenden Behörde?
4. Welches Veränderungspotenzial gab bzw. gibt es in den einzelnen Projekten? Wurde bzw. wird das beschriebene Veränderungspotenzial in den einzelnen Projekten erreicht?
5. Welche Ergebnisse haben die Projekte im Einzelnen?

Zu 1. bis 5.: Die Interne Beratung (IB) des Landes Berlin an der Verwaltungsakademie Berlin (VAk) berät die unmittelbare Berliner Landesverwaltung zu den Handlungsfeldern Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Mensch und Kultur sowie Digitaler Wandel. Hierfür stehen in der IB insgesamt 14 Planstellen zur Verfügung. Das entspricht im Jahr 2025 rund 1615 Beratungstagen, die in Abhängigkeit der Projekterfordernisse auf die Projekte verbindlich verteilt werden. Die Beratungstage limitieren zugleich die Gesamtzahl der möglichen Projekte. Die Fachentscheidung, ob eine Beratungsanfrage angenommen oder abgelehnt wird, wird anhand einer standardisierten, kriterienbasierten Nutzwertanalyse getroffen. Der Ressourceneinsatz seitens der auftraggebenden Behörde wird von der IB nicht gemonitort.

Die in 2023 und 2024 unterstützten Projekte, die Projektunterstützung (bzw. das Veränderungspotential), die Ziele und Ergebnisse sowie die politische, gesamtstädtische bzw. einzelbehördliche Relevanz sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Übersicht über bereits abgeschlossene und begonnene Projekte im Zeitraum 2023 bis 2024					
Start	Behörde	Projekttitel	Projektunterstützung	Projektziel/ -ergebnis	Relevanz
2023	SenBJF	Aktenzentralisierung in der Personalstelle Standort Flottenstraße	Methodische Unterstützung einer Bedarfsanalyse zur Begründung von Flächenbedarfen	Bereitstellung einer Nutzwertanalyse, die die notwendigen Aspekte des Flächenbedarfs transparent macht	einzelbehördlich
2023	Der Regierende Bürgermeister von Berlin – Senatskanzlei	Erarbeitung des Referentenentwurf für das AZG Nachfolgegesetz	Organisatorische und methodische Begleitung (Großgruppenmoderation) des Beteiligungsverfahrens, Etablierung einer neuen Verwaltungskultur bei Gesetzgebungsverfahren	Abschluss des Beteiligungsverfahrens	politisch, gesamtstädtisch
2023	BA Charlottenburg-Wilmersdorf	Bezirklicher Leitbildprozess	Unterstützung der Projektgruppe bei der partizipativen Ausgestaltung eines Leitbildes	Internes Bezirkliches Leitbild sowie Katalog von nachhaltigen Folgemaßnahmen	einzelbehördlich
2023	Berliner Forsten	Begleitung interner, strategischer Priorisierungen	Unterstützung der Leitungsebene im Strategieentwicklungsprozess	Überleitung der Bestandsanalyseergebnisse in ein Konzept zur internen Kommunikation mit Umsetzungsmaßnahmen	einzelbehördlich
2023	Staatsanwaltschaft Berlin	Neubildung der Abteilungen „Geldwäsche/ Vermögensabschöpfung“	fachlich/methodische Beratung der Leitungsebene bei der organisationalen Veränderungen	Etablierung von partizipativen Formaten; Empfehlungen zu Prioritäten und Umsetzungsschwerpunkten	einzelbehördlich
2023	SenASGIVA, Berliner Landesbeauftragte für Menschen mit Behinderungen (LFB)	Begleitung der schwerpunktbezogenen internen Organisationsentwicklung der Struktureinheit „LFB“	fachlich/methodische Beratung der Leitungsebene bei organisationalen Veränderungen	Etablierung von Projektmanagementinstrumenten; Abschlussdokumentation inklusive Handlungsempfehlungen	einzelbehördlich

2023	SenASGIVA	Personalbedarfsermittlung zur Unterstützung der Einrichtung einer Marktüberwachungsbehörde (MÜB)	in der Erstphase zur Etablierung der MÜB - Unterstützung der Projektleitung in Form einer analytischen Personalbedarfsermittlung	Analytische Personalbedarfsermittlung, Entwicklung eines Modells zur möglichen Organisationsstruktur	gesamtstädtisch
2023	SenInnSport	Fortentwicklungsbedarf für GGO I anlässlich Neuerlass	fachliche Mitarbeit, Bestandsanalyse durch Dokumentenstudium, Recherchen	Integration der Perspektiven und Erfahrungen aus der Beratungsarbeit in die neue GGO im Kontext Verwaltungsmodernisierung	gesamtstädtisch
2023	SenFin	Teilmaßnahme zum PEP 2023: Erweiterter Stellenbesetzungsprozess – von Vakanz bis Onboarding	fachlich/methodische Beratung der Projektleitung	Durchführung behördlich übergreifender Partizipationsformate, Identifikation von Optimierungspotentialen im Stellenbesetzungsprozess, Handlungsempfehlungsmatrix zur Priorisierung strategischer Entscheidungen	politisch, gesamtstädtisch
2023	Landgericht (I) Berlin	Gut vorbereitet für „forumSTAR“	Fachlich/methodische Beratung der Projektleitung bei der Migration einer bestehenden Fachanwendung in der Gerichtsarbeit	Einsatz von Projektmanagement-Tools, Kommunikations- und Akzeptanzmaßnahmen für den fristgerechten Abschluss der Migration	einzelbehördlich
2024	SenWGP	Begleitung des Reflexionszirkel DV OrtsFlex	Fachliche und technischen Beratung der Projektleitung zur Durchführung eines Reflexionszirkels, der die Umsetzung und Wirkung einer Dienstvereinbarung begleitet	Bereitstellung des fachlichen und technischen Know-hows zur Umsetzung notwendigen datenschutzgerechter Mitarbeitendenbefragungen	einzelbehördlich

2024	LVwA/Abtl. Personalservice	Personalservice 4.0	Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation der Abteilung Personalservice im Sinne der Standardisierung und Prozessvereinheitlichung	Weiterentwicklung der Shared Service Organisation	gesamtstädtisch
2024	BA Neukölln Jugendamt	Geschäftsprozessoptimierung zum Abschluss der Leistungsverträge	Beratung und fachliche Unterstützung des Jugendamtes zur Beschleunigung der Abschlüsse von Leistungsverträgen	Analyse und Reflexion der bestehenden Prozesse analysiert und der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit im Jugendamt, ein gemeinsames Leitbild der Jugendamtsarbeit zu entwickeln	einzelbehördlich
2024	Polizei Berlin	Umsetzung „New Work: Desk Sharing“ im Referat Mietermanagement	Beratung und fachliche Unterstützung beim Veränderungsmanagement	Durchführung zielgruppenspezifischer Workshops, Anforderungserhebung und Ableitung von Handlungsempfehlungen, Vorbereitung und Beginn der Durchführung eines umfassenden Veränderungsmanagements, Erstellung eines Change-Management-Konzepts	einzelbehördlich
2024	BA Spandau	Konzept und Kulturwandel BA Spandau: New Work	Methodische Unterstützung des BA bzw. eines Pilotbereiches bei der Entwicklung von Desksharing-Ansätzen	Erarbeitung eines Umsetzungskonzepts sowie Handlungsempfehlungen.	einzelbehördlich
2024	Skzl	Pilotprojekt „New Work – Desksharing im Referat ZS A“	Methodische Unterstützung des Pilotbereiches bei der Entwicklung von Desksharing-Ansätzen	Erarbeitung eines Umsetzungskonzepts sowie Handlungsempfehlungen aus den Anforderungserhebungen	einzelbehördlich

2024	SenFin & Skzl	Methodische Unterstützung und Begleitung zu ausgewählten Themen im Projekt „TOM@NewWorkBerlin“	Methodische Beratung der Projektleitungen in der ersten Phase zum Gesamtvorhaben	Fortentwicklungen zum Projektstrukturplan, zur Stakeholder-/Risikoanalyse sowie zum Kommunikationsplan	politisch, gesamtstädtisch
2024	Skzl	New Work@CDO	Beratung und fachliche Unterstützung beim Veränderungsmanagement	Erstellung einer Projektumsetzungsskizze „Von der Anforderungsergebung bis zum Start ins Desk-Sharing“ in den neu gestalteten Räumlichkeiten; Anforderungserhebung und -auswertung	einzelbehördlich
2024	LAGeSo	Organisationsentwicklung im Referat Eingliederungshilfe und Sozialdienst	fachlich/methodische Beratung der Leitungsebene bei der organisationalen Veränderungen	Fortschreibung des Zeit- und Maßnahmenplans, Durchführung diverser Präsenz- und Onlinebeteiligungsformate, Handlungsempfehlungen, Workshop-Konzept	einzelbehördlich

6. Wie viele Beratungsanfragen aus welchen Behörden gab es jeweils 2023 und 2024?

Zu 6.: In den Jahren 2024 sowie 2025 gab es folgende Beratungsanfragen:

Beratungsanfragen 2023	
Hauptverwaltungen	
Senatsverwaltung für Finanzen	1
Senatsverwaltung für Inneres und Sport	1
Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie	2
Senatskanzlei	3
Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz	1
Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung	2
Bezirksverwaltungen	
Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf	1
nachgeordnete Behörden	
Berliner Feuerwehr	1
Landgericht (I) Berlin	1
Staatsanwaltschaft Berlin	2
Berliner Forsten	1
Gesamt	16
Beratungsanfragen 2024	
Hauptverwaltungen	
Senatsverwaltung für Finanzen	1
Senatskanzlei	2
Senatsverwaltung für Finanzen / Senatskanzlei	1
Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe	1
Senatsverwaltung für Wissenschaft, Gesundheit und Pflege	2
Bezirksverwaltungen	
Bezirksamt Spandau	1
Bezirksamt Neukölln	2
Bezirksamt Pankow	1
Bezirksamt Mitte	1
Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf	1
nachgeordnete Behörden	
Landesamt für Gesundheit und Soziales	3
Landesverwaltungsamt	2
Polizei Berlin	2
Sozialgericht Berlin	1
Gesamt	21

7. Welche Schlüsse zieht die IB seit ihrer Einführung zum eigenen Potenzial, zum Bedarf in Berlin, zu den Erfolgsaussichten und zum tatsächlichem Änderungswillen der Behörden?

Zu 7.: Die IB unterstützt und begleitet die Behörden bei erforderlichen Transformationsprozessen, vernetzt Akteure und gibt Impulse für die Weiterentwicklung der vorhandenen Standards (z.B. im Projektmanagement). Die steigende Anzahl an Beratungsanfragen und die hohe Auslastung der IB-Mitarbeitenden bestätigt den Bedarf an bzw. die Nachfrage nach Beratungsleistungen. Die Projektarbeit zwischen auftraggebenden Behörden und IB ist konkret immer dann erfolgreich, wenn es im Zuge der Projektinitialisierung gelingt, schnell in eine vertrauensvolle und strukturierte Zusammenarbeit zu finden und die auftraggebende Behörde bzw. die Rolle Projektleitung mit den zugehörigen Verantwortlichkeiten ihren Pflichten und Aufwänden nachkommen kann. Die Herausforderung bleibt, dass in der Beratungsarbeit kurzfristig Lösungen gefunden werden müssen, die unter Berücksichtigung der rechtlich gebotenen Rahmenbedingungen eine effiziente Verwaltungsarbeit in einem wertschätzenden Umfeld ermöglichen. Die IB kennt die Kultur, Regeln, Prozesse, Rahmenbedingungen und Eigenheiten der Berliner Verwaltung besser als externe Beratungsdienstleister. Das schafft Vertrauen bei den Mitarbeitenden und macht Veränderung leichter. Aufgrund des Befähigungsansatzes ist die Arbeit der IB kostengünstiger und nachhaltiger, da die Verwaltungen unterstützt werden und das Wissen nach Projektende in der Organisation bleibt. Die IB hat zudem eine Vermittlerrolle innerhalb der verschiedenen Verantwortungsebenen und Beteiligten. Der Erfolg der IB hängt maßgeblich von folgenden Faktoren ab:

- klare Positionierung und Mandat,
- gute Vernetzung in der Organisation,
- Professionalisierung und Weiterbildung,
- Unterstützung durch die Führungsebene,
- offene und lernbereite Verwaltungskultur sowie
- transparente Kommunikation der Rolle und Ziele.

Nach Einschätzung der IB ist das Engagement zur Verwaltungsmodernisierung in der Berliner Verwaltung stark ausgeprägt. Es mangelt nicht an Ideen und Umsetzungsbereitschaft. Dabei bestimmen die Strukturen und Rahmenbedingungen über die jeweiligen Projekterfolge.

8. Welche einzelnen Projekte stehen für 2025 an?

Zu 8.: Die Projekte, die von der IB begleitet werden, sind nicht jahresscharf trennbar. Aktuell begleitet die IB noch Projekte aus dem Jahr 2024. Im Jahr 2025 sind bisher sechs neue Beratungsanfragen eingegangen, einige Projekte befinden sich noch in der Initialisierungsphase. Für folgende Projekte mit Projektstarts in 2025 wurde bereits eine

Dienstleistungsvereinbarung zwischen der auftraggebenden Behörde und der IB geschlossen:

- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe: „Einführung eines Gaststättengesetzes im Land Berlin“
- Landesverwaltungsamt: „Weiterentwicklung Abteilung Versorgungsservice“
- Sozialgericht Berlin: „Jahresgespräche mit Richterinnen und Richtern“
- Bezirksamt Mitte: „Einrichtung einer Koordinierungsstelle zur Umsetzung der Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung der Sauberkeit und Ordnung im öffentlichen Raum (Koordinierungsstelle ZV 4)“
- Landesamt für Gesundheit und Soziales: „Personalbedarfsermittlung (PBE) in der Bewilligungsstelle (Referat ZS E)“
- Senatsverwaltung für Finanzen sowie Der Regierende Bürgermeister von Berlin – Senatskanzlei: „TOM@NewWork Berlin: Entwicklung Workshopkonzepte“

Alle Projekte, in denen die Interne Beratung tätig ist, sind in der [Projektlandkarte](#) auf der [Website der Internen Beratung](#) einsehbar.

9. Welche Vorstellungen gibt es zur Weiterentwicklung der IB?

Zu 9.: Die Weiterentwicklung der IB umfasst die Verstetigung und Evaluierung der internen Arbeitsabläufe und -prozesse, die Standardisierung und Professionalisierung der Beratungsarbeit und der dazugehörigen Konzepte und Werkzeuge und der Ausbau des Beratungsportfolios. Ziel ist es, die Berliner Behörden zielgerichtet zu befähigen und den Wissensaufbau zu fördern u.a. durch die Entwicklung von nachnutzbaren Methodensets zu relevanten Themen wie Aufgabenkritik, Personalbedarfsmessung usw. Hierbei ist die IB Multiplikatorin und Impulsgeberin für die landesweiten Projekteinsätze in den unterschiedlichen Bereichen der Berliner Landesverwaltung. Darüber hinaus wird die IB den Fachaustausch mit anderen Landes- und Bundesberatungen intensivieren und ein Netzwerk von Beraterinnen und Beratern aufbauen sowie ihr Feedbacksystem zur Wirkungsmessung der eigenen Arbeit evaluieren.

10. Was sind die hauptsächlichen Herausforderungen für die Beratung der Berliner Behörden?

Zu 10.: Die wesentlichen Herausforderungen für die Beratungsarbeit in den Berliner Behörden sind den folgenden Punkten zu entnehmen:

1. Es fehlt häufig ein konkreter Projektauftrag der jeweiligen Hausleitungen für die Vorhabenverantwortlichen, der Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Haushaltmittel für das geplante Projekt verbindlich vereinbart.
2. Die beauftragten Projektleitungen verfügen meistens über keine oder nur geringe Projektmanagementkenntnisse und -erfahrungen. Einfache Werkzeuge des

- Projektmanagements wie z. B. Zieldefinition, Projektplanung, Stakeholderanalyse oder Chancen-/Risikoanalyse sind nicht geübt.
3. Der Ressourcenaufwand für die Projektarbeit wird seitens der auftraggebenden Behörden selbst oft unterschätzt. Alle Projektbeteiligten stehen im Konflikt zwischen Linienaufgaben und Projektaktivitäten. Die Zusammenarbeit in Projekten ist nicht verwaltungstypisch, sodass Linienhierarchie einen Einfluss auf die Projektarbeit nehmen kann. Gewünschte Projekte können nicht gestartet werden, da zentrale Projektbeteiligte oder die Projektleitungen seitens der auftraggebenden Behörden nicht zur Verfügung stehen. Auf Bezirksebene ist dieser Sachverhalt besonders sichtbar.
 4. Der Prozess der Projektinitialisierung ist sehr aufwändig und bedarf oftmals vieler Abstimmungsschleifen zwischen der auftraggebenden Behörde und der IB.
 5. Die Beratung bzw. die Projektarbeit wird dadurch erschwert, dass bei digitalen Werkzeugen zur Kommunikation, zur Zusammenarbeit und zum Datenaustausch nicht auf vorhandene Standardplattformen des Landes Berlin zurückgegriffen werden kann. Den Projektbeteiligten stehen oftmals nur Insellösungen zur Verfügung. Die gewünschten Veränderungen in den Berliner Behörden stoßen schnell an Grenzen, wenn die optimierten Prozesse und neuen Organisations- und Zusammenarbeitsformen mit digitalen Lösungen unterstützt werden sollen. Es fehlen u. a. die flächendeckende Digitale Akte, Cloud-Systeme, Kollaborationswerkzeuge, Low Code Umgebungen usw. Die Möglichkeiten des Einsatzes von KI-Werkzeugen werden nicht oder nur sehr punktuell genutzt, da rechtssichere KI-Lösungen für die Berliner Verwaltung landesweit derzeit noch nicht zur Verfügung stehen.

Berlin, den 15. April 2025

In Vertretung

Wolfgang Schyrocki
Senatsverwaltung für Finanzen