

# BezPHPW 0262 B

Senatsverwaltung für Finanzen  
Fin - ZS D - O1019-2/2024-4-1

Berlin, den 13. Dezember 2024  
Telefon: 0151 16250843  
E-Mail:  
francoise.lancelle@senfin.berlin.de

An die

Vorsitzende des Unterausschusses

Bezirke, Personal und Verwaltung sowie Produkthaushalt  
und Personalwirtschaft des Hauptausschusses

über den

Vorsitzenden des Hauptausschusses

über die

Präsidentin des Abgeordnetenhauses von Berlin

über die

Senatskanzlei - G Sen -

## **Aufgabenkritik / Zukunftskonzepte**

**Vorgang:** 25. Sitzung des Unterausschuss Bezirke, Personal und Verwaltung sowie Produkthaushalt und Personalwirtschaft des Hauptausschusses (UA BezPHPW) vom 19. Juni 2024 sowie 26. Sitzung des UA BezPHPW vom 11. September 2024

Der Unterausschuss Bezirke, Personal und Verwaltung sowie Produkthaushalt und Personalwirtschaft des Hauptausschusses hat in seiner 25. Sitzung am 19.06.2024 Folgendes beschlossen:

„Der Senat wird gebeten, dem UA BezPHPW rechtzeitig zur Sitzung am 16.10.2024 die von den Senatsverwaltungen vorgelegten Zukunftskonzepte vorzulegen.“

Der Unterausschuss Bezirke, Personal und Verwaltung sowie Produkthaushalt und Personalwirtschaft des Hauptausschusses hat in seiner 26. Sitzung am 11.09.2024 Folgendes beschlossen:

„Die erbetene Fristverlängerung bis zum 31.12.2024 wird angenommen.“

Beschlussentwurf:

Der UA BezPHPW nimmt das vorlegte Zukunftskonzept des Ressort Finanzen zur Kenntnis.

Hierzu wird berichtet:

siehe Anlage.

Aktuell werden folgende Schritte umgesetzt:

1. Erstellung eines Gesamtmaßnahmenpakets für das Ressort Finanzen im ersten Quartal 2025 - u.a. Festlegung der Prozessverantwortlichen innerhalb der SenFin, Validierung und Verifizierung der Datenlage hinsichtlich vorliegender modellierter Geschäftsprozesse sowie die Planung der Dateninventur, entsprechend der Priorisierung der Aufgaben Erstellen eines Zeitplanes für die Geschäftsprozessmodellierungen, Digitalisierung inkl. Potenzialermittlung für KI und Automatisierung, organisationale Anpassungen vorbereiten (Zentralisierung von Aufgaben, Umstrukturierungen etc.)
2. Entwicklung einer längerfristige Stellen- und Personalbedarfsplanung für die einzelnen Abteilungen und Sonderbehörden, die dem sich abzeichnenden - demografisch bedingt sinkenden - Personalbestand Rechnung trägt.
3. Fortführung der skizzierten Flächennutzungspläne

Ich bitte, den Berichtsauftrag damit als erledigt anzusehen.

In Vertretung

Wolfgang Schyrocki

Senatsverwaltung für Finanzen

# ZUKUNFTSKONZEPT

Ressort Finanzen.

**BERLIN**



Einleitung .....	3
<b>Herausforderungen</b> .....	3
Ministerialbereich .....	5
<b>Systematik</b> .....	5
<b>I Aufgabenkritik</b> .....	7
<b>1. Querschnittsaufgaben (abteilungsübergreifend)</b> .....	7
<b>2. Abteilung I</b> .....	7
<b>3. Abteilung II</b> .....	8
<b>4. Abteilung III</b> .....	9
<b>5. Abteilung IV</b> .....	10
<b>6. Abteilung ZS inkl. Leitung</b> .....	11
<b>II Prozessoptimierung</b> .....	12
<b>1. Geschäftsprozesse / Prozessoptimierungspotenzial</b> .....	12
<b>2. Digitalisierungs- / Automatisierungspotenzial</b> .....	17
<b>III Revision Stellenplan</b> .....	22
<b>IV Flächenplanung</b> .....	23
<b>V Neue Finanzierungsformen</b> .....	29
Sonderbehörden.....	31
<b>Systematik</b> .....	31
<b>I Landesfinanzservice</b> .....	31
1. Aufgabenkritik.....	31
2. Prozessoptimierung .....	32
3. Revision Stellenplan .....	34
4. Flächenplanung .....	35
<b>II Landesverwaltungsamt Berlin</b> .....	36
1. Aufgabenkritik.....	36
2. Prozessoptimierung .....	37
3. Revision Stellenplan .....	41
4. Flächenplanung .....	41
<b>IV Finanzämter</b> .....	45
1. Aufgabenkritik.....	46
2. Prozessoptimierung .....	47

3. Revision Stellenplan .....	51
4. Flächenplanung .....	52
Zusammenfassung Ressort Finanzen .....	56
Weiteres Vorgehen .....	58

# Einleitung

## Herausforderungen

Die Berliner Verwaltung steht sowohl vor enormen finanziellen Herausforderungen als auch vor den Auswirkungen der demografischen Entwicklung.

Im Hinblick auf den Landeshaushalt steht Berlin vor großen finanzpolitischen Aufgaben und unter einem hohen Konsolidierungsdruck. So hatte das Land in den letzten Jahren verschiedenste Krisen zu bewältigen (z.B. Pandemie, Flucht und Migration, Energiekrise, Inflation und Klimawandel), die erhebliche Investitionen erforderlich gemacht haben. Hierdurch wurden Ausgabensteigerungen erforderlich, die über die Einnahmen Berlins deutlich hinausgingen. Vor diesem Hintergrund ist die Berliner Verwaltung und damit auch die Senatsverwaltung für Finanzen gefordert, durch sorgfältige Prioritätensetzung über alle Aufgaben hinweg einen Beitrag zum Ausgleich des Finanzierungsdefizits zu leisten.

Darüber hinaus steht Berlin wie viele Arbeitgeber vor einer immensen demografischen Herausforderung, nicht nur im Hinblick auf Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur, die erhebliche Auswirkungen auf alle Bereiche des Lebens haben werden, sondern auch auf den Arbeitsmarkt. Der Anteil der Beschäftigten, die bis 2030 in den Ruhestand gehen, wird deutlich steigen, während die Bewerberzahlen sinken. Aus dem sinkenden Einstellungspotenzial geburtenschwacher Jahrgänge und steigendem Konkurrenzdruck mit der Bundesverwaltung und freien Wirtschaft ist Entscheidungskraft gefragt. Schon heute kann eine wachsende Zahl offener Stellen nicht mehr zeitnah adäquat besetzt werden. Personalgewinnung und Personalbindung stellen daher große Herausforderungen an das Land Berlin als Arbeitgeber und erfordern höhere Flexibilität, das Vorantreiben der Digitalisierung und einen Modernisierungsschub in allen Prozessen und Abläufen.

Dieses Zukunftskonzept soll dazu dienen, eine strategische Planung für die zukünftige Entwicklung des Ressorts Finanzen zu erstellen. Das Konzept stellt dar, wie die Verwaltung unter Berücksichtigung der demografischen Situation und den künftigen finanziellen Herausforderungen in der Lage sein wird, ihren Kernaufgaben gerecht zu werden.

Hierzu wird eine grundsätzliche Aufgabenkritik vorgenommen sowie Maßnahmen zur Effizienzsteigerung erarbeitet, die berücksichtigen, dass durchzunehmende Digitalisierung und neue Arbeitsformen eine effizientere Abwicklung staatlicher Aufgaben ermöglicht wird. Darüber hinaus soll auch eine Stellen- und Personalbedarfsplanung sowie eine Flächenplanung stattfinden. Zusätzlich wird geprüft, inwieweit neue Finanzierungsformen im jeweiligen Geschäftsbereich angewandt werden können, um weiterhin notwendige Investitionen zu ermöglichen.

Entstehen soll ein Leitfaden, der aufzeigt, wie die Ziele in den kommenden Jahren erreicht werden sollen.

# Ministerialbereich

## Systematik

Im Rahmen einer grundsätzlichen Aufgabenkritik hat die Senatsverwaltung für Finanzen ihre Aufgaben zusammengestellt, diese überprüft und priorisiert. Darüber hinaus wurden die von der Senatsverwaltung für Finanzen vertretenen Fachstandards abteilungsweise gesammelt und bewertet.

### a. Erstellung der Aufgabenlisten

Notwendige Voraussetzung einer Priorisierung ist eine Auflistung aller im Geschäftsbereich SenFin vorgenommenen Tätigkeiten.

Grundlage der Auflistung ist der Produktkatalog der Kostenrechnung. Im Produktkatalog sind grundsätzlich alle Leistungen, welche die Hauptverwaltung und die Bezirke erbringen, systematisch beschrieben. Die Leistungen sind als Kostenträger (Produkte) in sogenannten Produktblättern definiert. Diese enthalten auch Erläuterungen zu Produktzielen, Zielgruppen, zur exakten Kosten- und Mengenerfassung sowie Qualitätskriterien. Insoweit sollten – soweit der Produktkatalog auf einem aktuellen Stand ist – bereits alle Wesentlichen im Geschäftsbereich der Senatsverwaltung für Finanzen erbrachten Leistungen enthalten sein.

Da der Produktkatalog nicht in jedem Fall eine taugliche Grundlage für eine Aufgabenkritik darstellt, waren alle Abteilungen gebeten, den Produktkatalog für Ihren jeweiligen Aufgabenbereich zu prüfen und etwa notwendige Aktualisierungen vorzunehmen. Leistungen, die in der Abteilung zwar vorgenommen werden, die sich aber nicht im Produktkatalog abbilden lassen („nichtproduktbezogene Tätigkeiten“), wurden ergänzt. Ziel war eine Auflistung, in der alle vorgenommenen Leistungen und Arbeiten abgebildet sind.

Unterschieden wurde dabei außerdem zwischen Fach- und Querschnittsaufgaben:

- Querschnittsaufgaben sind interne Serviceaufgaben und Aufgaben der Steuerungsunterstützung, die verwaltungsinterne Leistungsempfänger (z. B. eine andere Abteilung) haben. Dazu zählen Haushalt, Organisation, Personal, Innerer Dienst und Informations- sowie Kommunikationstechnik. Durch Wahrnehmung der Querschnittsaufgaben werden die übrigen Aufgabenbereiche in ihrer Aufgabenwahrnehmung unterstützt.
- Fachaufgaben sind die in den Fachabteilungen wahrgenommenen Aufgaben, bei dem die Empfänger außerhalb der Senatsverwaltung für Finanzen sind.



## b. Priorisierung der Aufgaben

Anschließend wurde für die in der Auflistung enthaltenen Produkte / Leistungen ein Priorisierungsvorschlag zur Entscheidung durch die Leitung zu erarbeitet.

Hierzu war eine Einordnung in folgende Prioritätsstufen anzugeben:

### **Priorität 1: Kernbereich staatlicher Aufgaben**

In diese Prioritätsstufe fallen Aufgaben, die unmittelbar zur Aufrechterhaltung des Kernbereichs staatlicher Aufgaben erforderlich sind. Dies sind insbesondere:

- Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit des Staates
- Aufrechterhaltung von Sicherheit und Ordnung, der Grundlagen der Wirtschaft und des sozialen Zusammenlebens.
- Umsetzung europa- und bundesrechtlich zwingender Vorgaben (dies gilt nicht für landesrechtliche Vorgaben).

### **Priorität 2: Sinnvolle, fortzuführende Tätigkeiten**

In die Prioritätsstufe 2 fallen Aufgaben, die nicht unter Priorität 1 fallen, aber als so sinnvoll / notwendig eingeschätzt werden, dass sie trotz schwindender fiskalischer und personeller Rahmenbedingungen fortgeführt werden sollten.

### **Priorität 3: Tätigkeiten, die (teilweise) in Frage gestellt werden**

In die Prioritätsstufe 3 fallen Aufgaben und Tätigkeiten, die zwar im Einzelfall auch sinnvoll sein können, vor dem Hintergrund schwindender fiskalischer und personeller Möglichkeiten aber nicht mehr, nur teilweise oder nur in abgeänderter Form fortgeführt werden können.

Zu reduzieren bzw. abzuschaffen sind insbesondere Arbeitsprozesse, mit denen Verwaltung in erster Linie selbstgeschaffene Bedarfe erfüllt, ohne eine Wirkung nach außen zu entfalten (z.B. Reporting-Prozesse innerhalb der Verwaltung).

## c. Überprüfung der Fachstandards

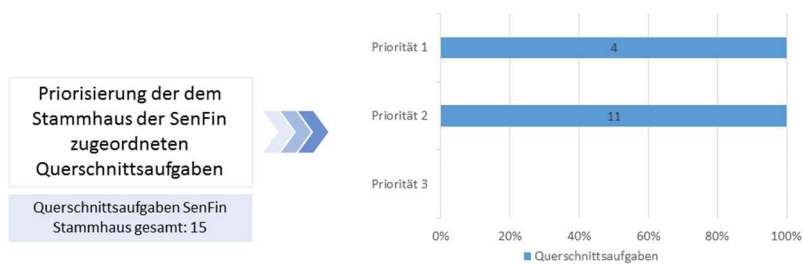
Die Senatsverwaltung für Finanzen hat darüber hinaus die von ihr vertretenen Fachstandards zusammengestellt und daraufhin geprüft, inwieweit eine Absenkung möglich ist.

Unter Fachstandards versteht die Senatsverwaltung für Finanzen dabei solche Regelungen, die sich ausgabenerhöhend bzw. einnahmемindernd auswirken, z.B. durch Personalmehraufwand, Zuschussbedarfe an ausführende Dritte, erhöhte Kosten bei Vergabe und Beschaffung.

## I Aufgabenkritik

### 1. Querschnittsaufgaben (abteilungsübergreifend)

Querschnittsaufgaben – SenFin Ministerialbereich

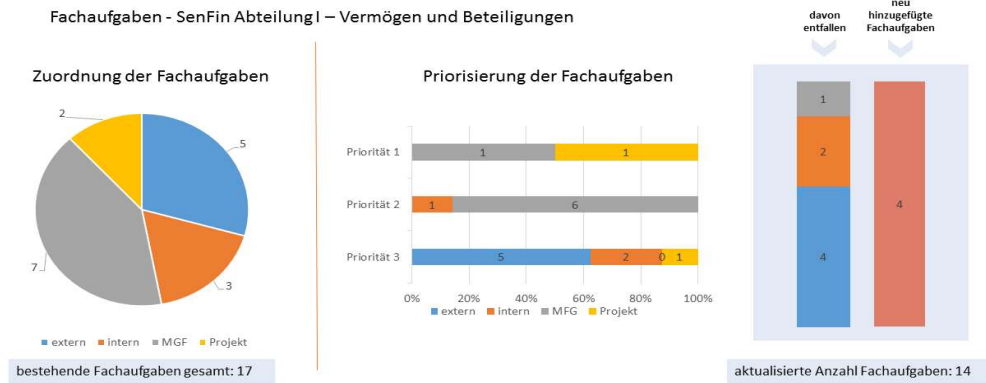


### 2. Abteilung I

Die Tätigkeiten umfassen die Vermögen des Landes betreffenden Grundsatzangelegenheiten, insbesondere in Bezug auf Unternehmensbeteiligungen, Liegenschaften und Bürgschaftsangelegenheiten, das operative Vermögensmanagement in diesen Bereichen sowie das Kreditmanagement.

Eine besondere Rolle nehmen immer noch aus dem Wiedervereinigungsrecht resultierende Aufgaben ein, die auch 35 Jahre nach der deutschen Wiedervereinigung noch nicht vollständig abgeschlossen sind. Aufgrund der Entwicklungen der letzten Jahre sind die Aufgaben Energiekonzessionen, Liegenschaftsangelegenheiten der Flüchtlingsunterbringung (MFG), Gesamtstädtische Steuerung der Unterbringung der Verwaltung sowie die Grundsatzangelegenheiten der Besteuerung der Gebietskörperschaft Berlin hinzugekommen.

Die Aufgaben wurden wie folgt priorisiert:

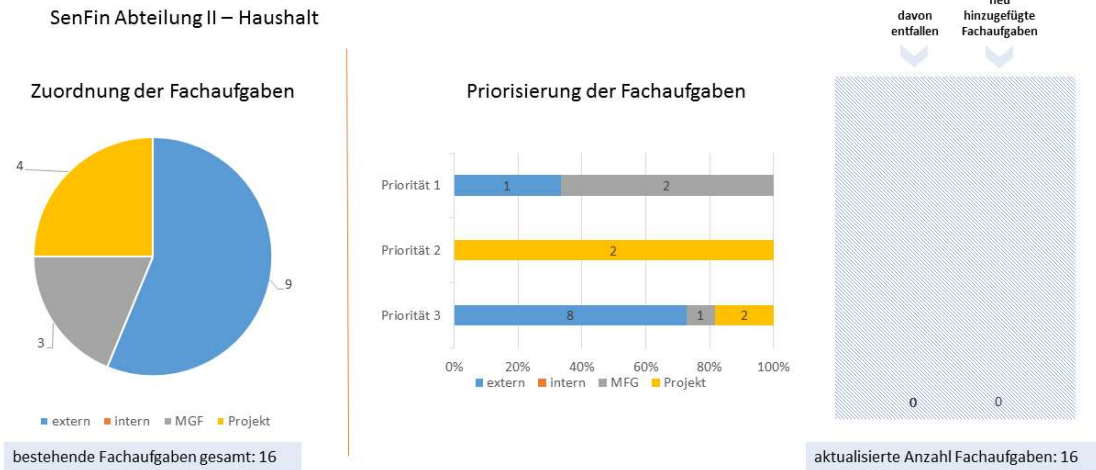


Besonders hinzuweisen ist dabei auf das Produkt der Fachaufsicht über den LFG Teil A & B. Hier besteht eine geteilte Fachaufsicht mit der SenASGIVA, die zu Doppelstrukturen führt.

Optimierungsmöglichkeiten werden dabei insbesondere gesehen im Hinblick auf Berichtspflichten gegenüber dem Abgeordnetenhaus sowie Verpflichtungen der Beteiligungsunternehmen auf Vorgaben aus Landesgesetzen (Landeshaushaltsordnung, Landesgleichstellungsgesetz, Landesgleichberechtigungsgesetz, Partizipationsgesetz).

### 3. Abteilung II

Die Fach- und Querschnittsaufgaben reichen von der Steuerung des Haushaltsaufstellungsprozesses für den Gesamthaushalt, der Durchführung der Haushaltsverhandlungen einschließlich der Bezirksfinanzierung über die Steuerung des Haushaltsvollzugs und des Controllings des Gesamthaushalts, der Erarbeitung von Gesetzentwürfen des Haushaltsrechts, den Landesfinanzservice, die Bund-Länder-Zusammenarbeit im Stabilitätsrat hin zur Erarbeitung der Steuerschätzung. Hervorzuheben ist das laufende Projekt zur Evaluation der Bezirksfinanzierung.

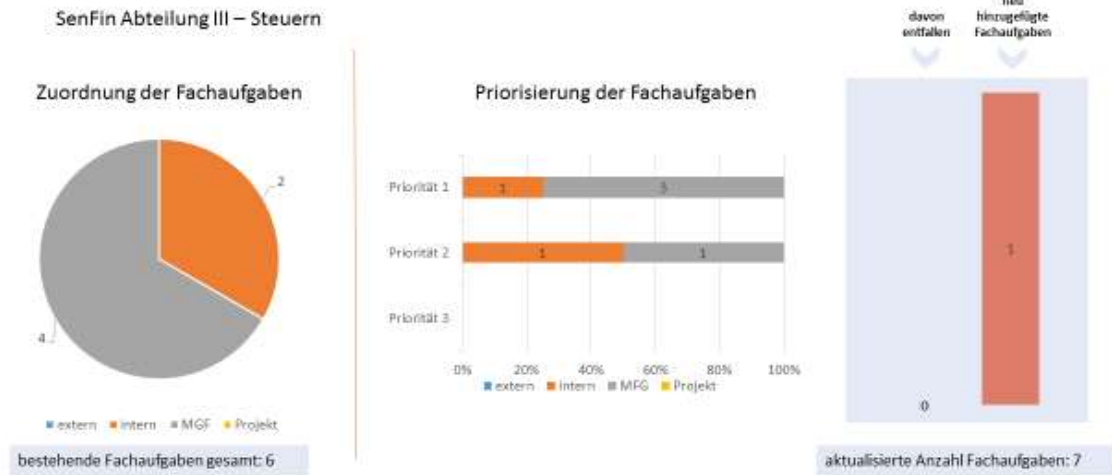


Perspektivisch werden verschiedene Aufgaben entfallen, sobald das zugrundeliegende Kommunalinvestitionsprogramm ausläuft. Inwieweit in den Aufgabenfeldern zusammengefasste Einzelaufgaben entfallen können, ist Gegenstand der Prozessoptimierung. Für die Abteilung II ist hierzu insbesondere das Projekt „Evaluation der Bezirksfinanzierung“ zu nennen.

Optimierungsmöglichkeiten bei den Fachstandards bestehen insbesondere im Hinblick auf die Berichtspflichten gegenüber dem Abgeordnetenhaus. Darüber hinaus kann die Einführung von einzelplanbezogenen Budgets den Personalaufwand im Haushaltsaufstellungsverfahren reduzieren.

#### 4. Abteilung III

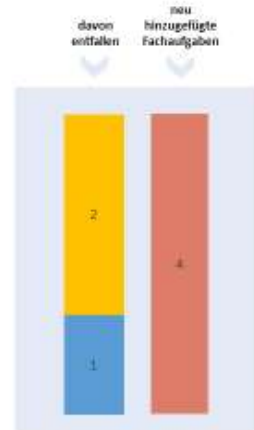
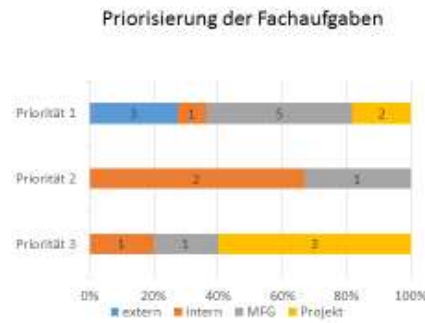
Die Aufgaben bilden insbesondere die organisatorische und personelle Steuerung der zugeordneten Sonderbehörden/Finanzämter, die fortlaufende Digitalisierung der Steuerverwaltung im Bund-Länder-Vorhaben KONSENS sowie der landeseigenen IT-Verfahren, die einheitliche Rechtsauslegung im Zusammenhang mit der Auftragsverwaltung des Bundes zur Erzielung der Steuereinnahmen, die Erarbeitung von Fachstandards und Prozessoptimierungen für die Finanzämter sowie die Erarbeitung von Gesetzentwürfen im Bereich der Landes- bzw. Gemeindesteuern ab.



Inwieweit in den Aufgabenfeldern zusammengefasste Einzelaufgaben entfallen können, ist Gegenstand der Prozessoptimierung. Für die Abteilung III ist hierzu insbesondere das Projekt „Modernes Finanzamt“ sowie die Arbeiten in der Stabsstelle IT KONSENS zu nennen.

## 5. Abteilung IV

Die Fachaufgaben sind insbesondere im ministeriellen Geschäftsfeld des Personalmanagements im Bereich des Personalrechts (Tarifrecht und öffentliches Dienstrecht), der Personalpolitik, Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung sowie Personalstatistik einzuordnen. Hierbei handelt es sich überwiegend um strategische, rechtliche, konzeptionelle und projektorientierte Aufgaben, die landesweite Rahmenbedingungen und Standards für die Berliner Behörden im Bereich des Personalwesens schaffen. Hervorzuheben ist das Projekt „SPM“ - Serviceorientiertes Personalmanagement - mit einer neu einzuführenden Systemlösung, welche der Prozessoptimierung und Digitalisierung sämtlicher Aktivitäten des Personal- und Stellenmanagements in allen Behörden der Berliner Verwaltung dienen soll. Dabei geht es insbesondere um effiziente Arbeitsweisen (ressourcenschonend, transparent, medienbruchfrei).

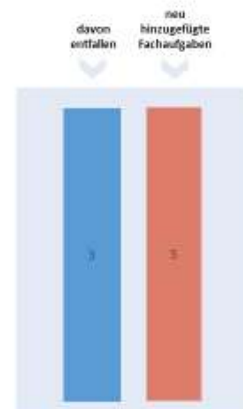
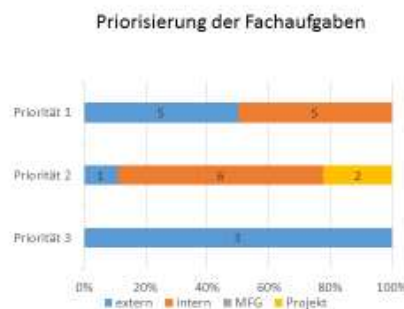


aktualisierte Anzahl Fachaufgaben: 20

Inwieweit in den Aufgabenfeldern zusammengefasste Einzelaufgaben entfallen können, ist Gegenstand der Prozessoptimierung. Für die Abteilung IV ist hierzu insbesondere das Projekt „SPM“ zu nennen.

## 6. Abteilung ZS inkl. Leitung

Die Abteilung ZS ist die „Dienstleisterin der Verwaltung“ und verantwortet diverse Aufgaben in den Bereichen Haushalt, Organisation, Personal, innere Dienste sowie Digitalisierung.



aktualisierte Anzahl Fachaufgaben: 24

Aufgrund der aktuellen Entwicklungen werden die Tätigkeiten für die Entschädigungszahlungen nach dem Infektionsschutzgesetz zeitnah nahezu

vollständig entfallen. Aber es sind zwei weitere Aufgabenbereiche hinzugekommen: Neue Arbeitswelten sowie Digitalisierung.

## II Prozessoptimierung

### 1. Geschäftsprozesse / Prozessoptimierungspotenzial

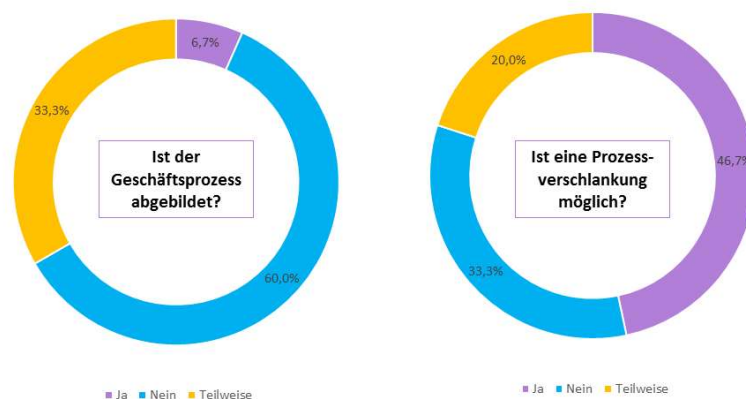
Um die notwendigen Aufgaben auch weiterhin leisten zu können wurden die aktuellen Geschäftsprozesse abgebildet, analysiert und auf Optimierungsmöglichkeiten geprüft.

Dies führt dazu, dass im nächsten Schritt im ersten Quartal 2025 geeignete Optimierungs- und Digitalisierungsstrategien entwickelt werden.

Auf der Grundlage der abgebildeten Geschäftsprozesse wurde geprüft, ob eine Verschlinkung der Prozesse möglich erscheint. Dies können z.B. der Entfall einzelner Zwischenschritte, die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen, die Vermeidung von Doppelprüfungen oder der Rückgriff auf bereits erhobene Daten sein. Genauso wurden einzelne bisher zu prüfende Voraussetzungen einer Prüfung in Frage gestellt.

Die Abteilung ZS legt die Grundlagen für die Digitalisierung von Prozessen in den Fachabteilungen. In diesem Zusammenhang hat die Abteilung ZS z.B. hybride Arbeitsmodelle eingeführt und neue Technologien wie Kollaborationstools und Cloud-Lösungen beschafft. Zudem sollen die wichtigsten internen Prozesse identifiziert und nutzerzentriert digitalisiert werden. Im Sinne eines ganzheitlichen Risikomanagements sollen unter anderem IT-Sicherheitsmaßnahmen und die Flexibilität der Arbeitskonzepte fortlaufend auf Praktikabilität überprüft werden.

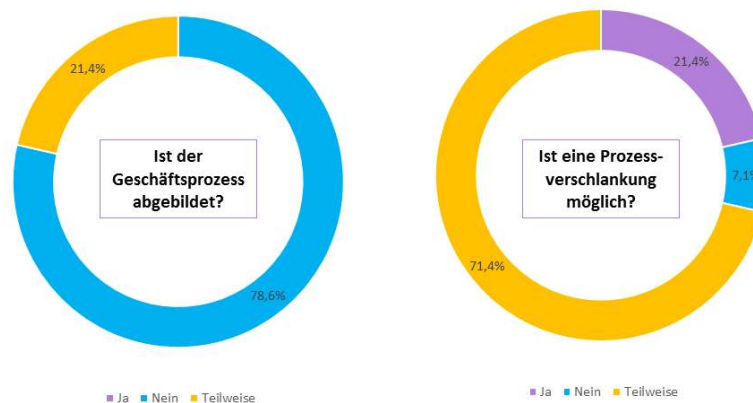
Querschnittsaufgaben SenFin Stammhaus



## Abteilung I

Bei den Aufgaben der Abteilung I handelt es sich ausnahmslos um ministerielle Tätigkeiten mit einem geringen Standardisierungsgrad. Eine Abbildung der Geschäftsprozesse ist daher in der Vergangenheit überwiegend nicht erfolgt, ist auf einer generischen Ebene (z.B. „Vorbereitung von Aufsichtsratssitzungen“, „Erstellung des Beteiligungsberichts“, „Vertragsabschluss Kreditmanagement“) aber möglich und sinnvoll als Grundlage für eine Prozessverschlankeung und ggf. nachfolgende weitergehende (Teil-)Digitalisierung.

Fachaufgaben SenFin Abteilung I – Vermögen und Beteiligungen



## Abteilung II

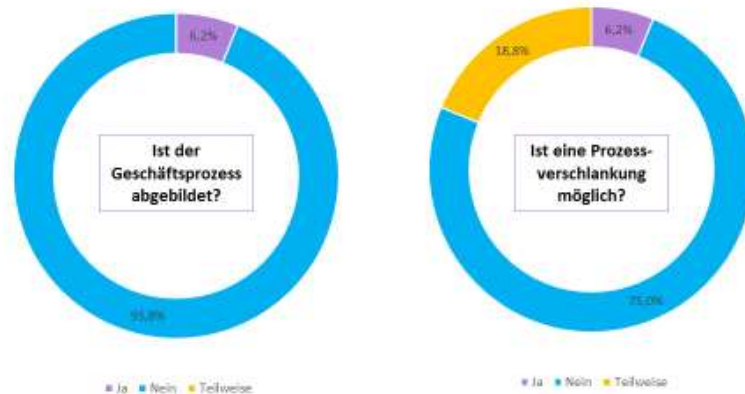
Die Optimierung von Prozessen wird von der Abteilung II derzeit exemplarisch mit dem Projekt „Evaluation der Bezirksfinanzierung“ in Begleitung des Verwaltungsreformprozesses vorangetrieben. Weitere Möglichkeiten zur Verschlankeung von Prozessen bestehen im Rahmen der Weiterentwicklung des bestehenden Systems der Entgeltfortschreibung und -ermittlung, im Berichtswesen der Haushaltswirtschaft sowie bei zahlreichen Vorgängen im ministeriellen Geschäftsfeld (z.B. Mitzeichnungen). Dabei besteht ein enger Zusammenhang mit der Umsetzung der skizzierten Digitalisierungs- und Automatisierungspotenziale.

Zudem wird derzeit diskutiert, ob für den Haushaltsaufstellungsprozess einzelplanbezogene Budgets eingeführt werden sollten. Daraus ergäben sich im Revisionsbereich der Abteilung II weitere Veränderungen der jeweiligen Prozesse.

Mit dem Projekt SoFinData, was die Abteilung II gemeinsam mit der Abteilung ZS betreibt, wurde daneben bereits der Grundstein gelegt, um in verschiedenen Systemen vorhandene Sozial- und Finanzdaten in einer Datenbank zusammenzuführen. Auf diese Weise soll eine verbesserte Steuerung in diesem wichtigen Transferbereich ermöglicht werden.



Fachaufgaben SenFin Abteilung II – Haushalt



### Abteilung III

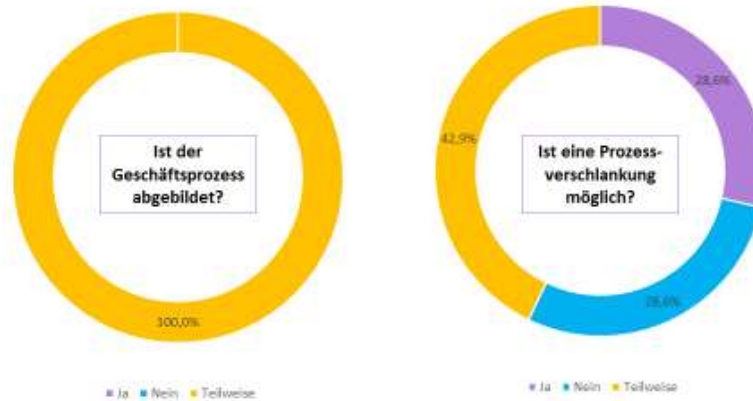
Die Geschäftsprozesse der Abteilung III sind abgebildet, im Bereich von Steuerungsaufgaben allerdings zumeist in abstrakter Form.

Die laufenden Vorhaben zur verstärkten Digitalisierung, Optimierung und Vereinfachung des Steuervollzugs stehen in einer noch nicht konkret bezifferbaren Wechselwirkung zu den Steuerungsmaßnahmen der Abteilung III.

Insbesondere im Bereich Controlling, Verfahrensrecht und Innere Revision ist mit einer Prozessverschlan- kung zu rechnen, sobald, angetrieben durch das Kernprojekt „Modernes Finanzamt“, eine vollständige einheitliche und digitale Aktenführung in den Finanzämtern eingeführt ist. Dadurch kann etwa auf die Anforderung einer physischen Akte im Prozess verzichtet werden. Derzeit läuft bereits die Testphase in acht Finanzämtern. Die weitere Einbeziehung Zug um Zug aller Finanzämter ist bis 2026 vorgesehen.

Gleichzeitig wirkt die Abteilung III in der Strategischen Stabsstelle KONSENS mit und leitet die Arbeitsgruppe „elisE“. In dieser Funktion wirkt Abteilung III auf den Planungs- und Priorisierungsprozess in KONSENS mit dem Ziel ein, Programmieraufgaben, welche zu hoher Entlastung der Beschäftigten mittels automatisierter Vorgangsbearbeitung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch vollelektronische, ortsungebundene Bearbeitung führen, vorrangig umzusetzen. Schließlich wird in der AG DigiBest an einer Erhöhung der Autofallquote gearbeitet, die sich ebenfalls auf oben genannte Fachprodukte auswirken könnte. In dieser AG werden im September 2024 rd. 100 Vorschläge diskutiert.

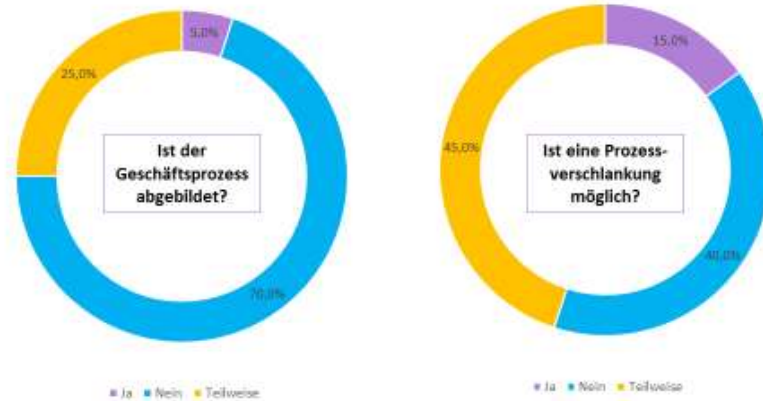
Fachaufgaben SenFin Abteilung III – Steuern



## Abteilung IV

Die Fachaufgaben der Abt. IV sind aktuell zu 5% vollständig und zu 25% teilweise als Geschäftsprozess abgebildet. Dies betrifft insbesondere die in „SPM“ bereits hinterlegten Prozesse, die des Wissensmanagements, Personalmarketings sowie der Personalgewinnung im digitalen Bewerberportal „rex“. In allen anderen Aufgabenbereichen (70%) sind die Geschäftsprozesse noch nicht abgebildet. Bei 60 % der Fachaufgaben ist eine Prozessverschlanung teilweise oder sogar weitergehend möglich. Dies betrifft nahezu alle Fachaufgaben mit Ausnahme der bereits beschriebenen Soll-Prozesse in „SPM“ mit elektronischer Personalakte sowie der gesetzlich vorgeschriebenen Verfahren im Tarif- und im öffentlichen Dienstrecht. Potential für weitere Prozessoptimierung, Beschleunigungen und Einsparungen mit Auswirkungen auf alle Behörden ergeben sich insbesondere durch die neue Dienstrechtsreform ab 1.1.25 und die derzeitige Überarbeitung der AV Stellenausschreibung. Diese sehen z.B. die Reduzierung gesundheitlicher Untersuchungen bei der Verbeamtung, die Anerkennung der Laufbahnbefähigung durch die Einstellungsbehörden mit Vereinfachungen bei den Verbeamtungen und Stellenbesetzungsverfahren vor. Eine erhebliche Prozessverschlanung mit landesweiter Auswirkung wird durch die geplante Einführung von „SPM“ mit elektronischer Personalakte ab 2027 wirksam. Weitere Optimierungen und Einsparungen sind durch die mögliche Zusammenfassung verschiedener Berichtsaufträge zu gleichartigen und personalrelevanten Themen wie z.B. zum Personalpolitischen Aktionsprogramm (PPAP) und Personalentwicklungsprogramm (PEP) u.a. zu erreichen.

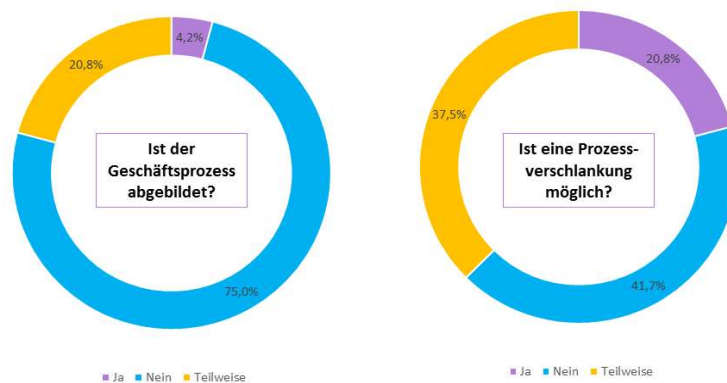
Fachaufgaben SenFin Abteilung IV – Personal



### Abteilung ZS

In der Abteilung ZS wird hinsichtlich der Ressourcenplanung insbesondere für die Recruiting- und internen Personalverwaltungsprozessen eine erhebliche Vereinfachung und Verschlanung angestrebt. Unter anderem sollen Bewerbende nicht mehr monatelang auf Rückmeldung warten müssen. Mit digitalen, transparenten und bewerberfreundlichen Prozessen sollen so richtigen Personen gewonnen und künftige Personallücken verhindert werden. So ist z.B. das ressortspezifische Quereinsteiger-Programm (Newcomer-Programm) mit neuen Recruitingsmethoden wie „Speed-Dating“ und einem maßgeschneiderten Rotationsprogramm erfolgreich.

Fachaufgaben SenFin Abteilung Zentraler Service



## 2. Digitalisierungs-/ Automatisierungspotenzial<sup>1</sup>

### Querschnittsaufgaben

Die Digitalisierung und Automatisierung von Querschnittsaufgaben der Senatsverwaltung für Finanzen, insbesondere der Abteilung ZS, bietet zahlreiche Potenziale in Bezug auf Effizienzsteigerung, Kostensenkung und Qualitätsverbesserung. Sie ermöglicht die Reduktion manueller Tätigkeiten, die Schaffung transparenter und nachvollziehbarer Prozesse sowie die Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiter durch bessere Serviceleistungen.

Pars pro toto werden hier einige Aspekte erwähnt, die - in Ergänzung der Möglichkeiten des LVWA (z. B. Einführung von digitalen Personalakten zur Speicherung, Verwaltung und Archivierung von Personaldaten; Verwendung von Chatbots oder Self-Service-Portalen für Mitarbeiteranfragen) oder des TFA bzw. ITDZ - bereits initiiert wurden, bzw. demnächst initiiert werden.

- **Automatisierung der Personalverwaltung**  
Automatisierte Onboarding-Prozesse für neue Mitarbeitende, bei denen Aufgaben wie Schulungsplanung, Bereitstellung von IT-Zugängen oder das Ausfüllen von Formularen digital abgewickelt werden.  
Potenziale:  
Reduktion des Verwaltungsaufwands und Entlastung der Personalabteilung.  
Erhöhung der Transparenz und Verfügbarkeit von Daten für Mitarbeitende und Vorgesetzte. Verbesserte Fehlervermeidung durch automatisierte Prozesse.
- **Digitalisierung der Beschaffungsprozesse**  
Implementierung eines elektronischen Beschaffungsportals (e-Warenhaus), das Ausschreibungen, Angebote und Vertragsmanagement digital verwaltet.  
Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI) zur Analyse von Beschaffungsdaten und zur Optimierung von Lieferantenmanagement und -auswahl. Automatisierung der Rechnungsverarbeitung durch elektronische Rechnungsstellung und -freigabe (z.B. mit OCR-Technologie zur Erfassung von Rechnungsdaten).  
Potenziale:  
Beschleunigte Beschaffungsprozesse durch digitalisierte Workflows. Bessere Nachverfolgbarkeit und Transparenz in der Vergabe von Aufträgen. Senkung der Kosten durch verbesserte Kontrolle und Auswertung von Beschaffungsvorgängen.
- **Optimierung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit**  
Einführung von Collaboration-Tools wie digitale Projektmanagement-Plattformen zur besseren Abstimmung zwischen Abteilungen. Implementierung von Dokumentenmanagementsystemen (DMS) für die zentrale Ablage und den digitalen

<sup>1</sup> Automatisierung ist ein spezifischer Aspekt der Digitalisierung, der sich auf die Eliminierung manueller Prozesse bezieht, während das Digitalisierungspotenzial breiter gefasst ist und den Einsatz digitaler Technologien in unterschiedlichen Bereichen umfasst, um Prozesse zu modernisieren.

Zugriff auf Dokumente. Nutzung von Videokonferenzsystemen und Online-Meetings, um ortsunabhängige Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Potenziale:

Effizientere Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und Mitarbeitern. Bessere Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Aufgaben. Flexibilisierung der Arbeitsweisen, insbesondere im Kontext von Homeoffice und NewWork.

- Digitalisierung des Wissensmanagements  
Ausweitung eines digitalen Wissensportals, in dem Richtlinien, Arbeitsanweisungen und behördenspezifisches Wissen zentral abgelegt und aktualisiert wird. Implementierung von E-Learning-Plattformen zur Schulung und Weiterbildung der Mitarbeitenden (durch und mit der VAK).

Automatisierte Datenanalyse-Tools zur Auswertung von behördeninternen Informationen und zur Entscheidungsunterstützung.

Potenziale:

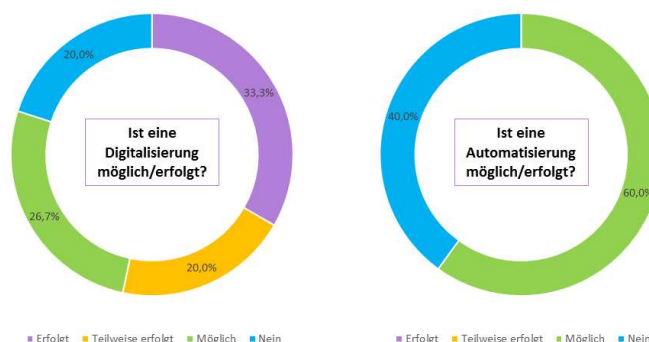
Zentrale Verfügbarkeit und einfache Aktualisierung von Wissen. Effizientere Einarbeitung und Schulung von Mitarbeitern. Förderung einer lernenden Organisation durch kontinuierlichen Wissenstransfer.

- Prozessoptimierung durch Automatisierung von Verwaltungsabläufen  
Automatisierung von Genehmigungs- und Antragsprozessen durch digitale Workflows, insbesondere im Bereich der Personalrekrutierung. Verwendung von Prozessmanagement-Tools zur Analyse, Überwachung und Optimierung von Verwaltungsabläufen.

Potenziale:

Effizienzsteigerung durch die Beseitigung von manuellen Schnittstellen und Verzögerungen. Erhöhung der Bearbeitungsgeschwindigkeit und Reduktion von Fehlern. Verbesserte Nachverfolgbarkeit und Transparenz in der Bearbeitung von Vorgängen.

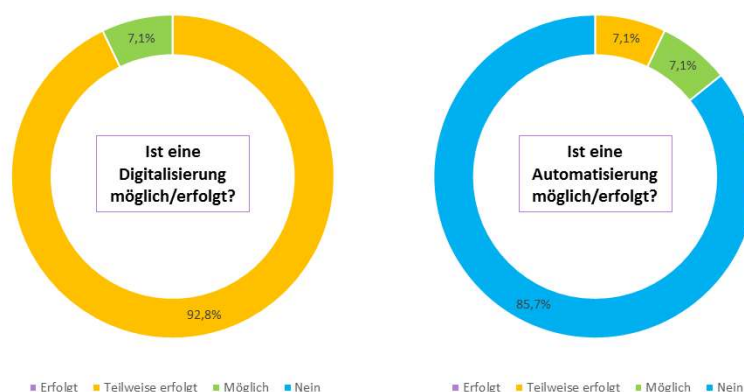
Querschnittsaufgaben SenFin Stammhaus



## Abteilung I

Aufgrund des tätigkeitsbedingten permanenten Dialogs mit den Landesunternehmen und anderen Dritten (Unternehmensberatungen, Rechtsanwaltskanzleien etc.) ist der best-practices Austausch in der Abteilung und die Affinität zu digitalen Anwendungen bereits ausgeprägt. Die digitale Akte wird durchgehend - mit Ausnahme von GREM-Prozessen - genutzt, hinzu kommen einzelne Fachverfahren insbesondere im Liegenschaftsbereich (u.a. CLiB, Bestandsverzeichnis Liegenschaften, ALKIS) sowie die Beteiligungsdatenbank bbvl. Potential besteht in der weitergehenden Digitalisierung der Kommunikation und des Datenaustauschs mit den Beteiligungsunternehmen und Marktpartnern. Letzteres würde insbesondere die Prozesse im Bereich Kreditmanagement verschlanken. Voraussetzungen hierfür sind u.a. die Bereitstellung einer elektronischen Signatur und die Möglichkeit verschlüsselter Email-Kommunikation. Im Bereich Beteiligungsmanagement würden die Bereitstellung eines elektronischen Siegels sowie die Einrichtung einer automatischen Schnittstelle zur Beteiligungsdatenbank für den Datentransfer aus den Landesunternehmen heraus die rein digitale Bearbeitung ermöglichen bzw. erleichtern. Die automatisierte Erstellung von Berichten aus der Beteiligungsdatenbank heraus könnte dabei ein Pilotprojekt für die Reduzierung individueller Bearbeitungsschritte und damit die Freisetzung von Personalressourcen darstellen. Auch in der Anwendung von KI werden Potentiale gesehen, bspw. bei der Auswertung von Berichtskonvoluten oder der Protokollerstellung.

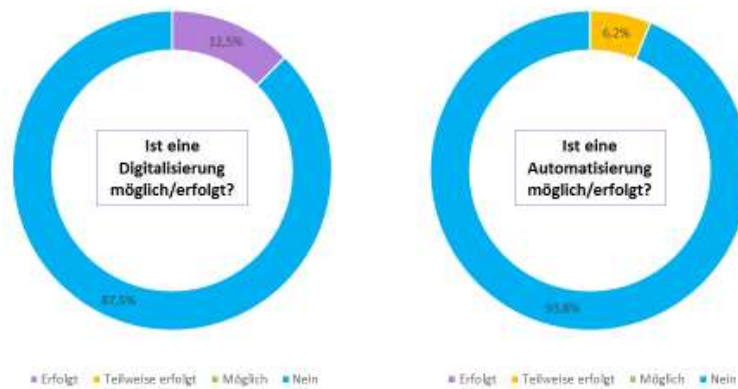
Fachaufgaben SenFin Abteilung I – Vermögen und Beteiligungen



## Abteilung II

Digitalisierungs- und Automatisierungspotenziale wurden in der Abteilung II / im LFS bereits dadurch gehoben, dass unterschiedliche IT-Tools, von der elektronischen Akte über Administrationswerkzeuge und Fachverfahren bis zu Werkzeugen für die Software-Automation zum Einsatz kommen. Bereits 2019 wurde mit dem Berliner E-Rechnungsgesetz die elektronische Rechnung im Land Berlin eingeführt. Weitergehendes Potential wird in der KI-Unterstützung bei Standardauswertungen, der Erstellung von Berichten und der Beantwortung von Anfragen gesehen.

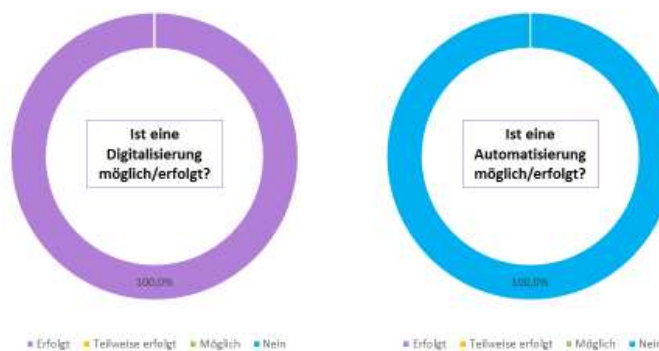
Fachaufgaben SenFin Abteilung II – Haushalt



## Abteilung III

Die Fachaufgaben der Steuerabteilung sind verfahrensmäßig bereits vollständig digitalisiert. Eine Automatisierung von Steuerungsaufgaben ist jedoch nur in einem sehr geringen Umfang möglich.

Fachaufgaben SenFin Abteilung III – Steuern

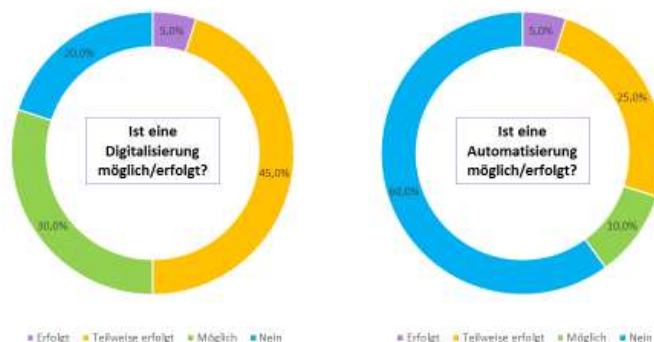


## Abteilung IV

In der Abt. IV sind 5% der Fachaufgaben – hier Projekt SPM – bereits vollständig digitalisiert. Bei 45% der Fachaufgaben ist die Digitalisierung der Prozesse zumindest teilweise erfolgt. Dies betrifft verschiedenste Aufgabenbereiche im Personalmanagement, Wissensmanagement, Dienstrecht, in der Ausbildung, Personalgewinnung, im Personalmarketing, Diversitymanagement sowie in der Ausbildung und im Organisationsmanagement. Bei 30% der Fachaufgaben ist eine weitere Digitalisierung für die Zukunft im Bereich der Personalstatistik, bei der Erstattung von Personalausgaben, der Personalverwaltung durch den Einsatz von SPM und die elektronische Personalakte (ePA) sowie bei der Erstellung von Aufgabenbeschreibungen (BAK) mit Stellenbewertungen möglich. Die flächendeckende Umsetzung dieser Digitalisierungsmaßnahmen birgt erhebliche Einsparpotentiale mit Strahlkraft auf alle anderen Behörden und werden aktuell durch die Projekte „SPM/ePA“ und „BAKi“ entwickelt. Etwa 20% der Fachaufgaben – hier Gesetzesformulierung und -auslegung, Begutachtungen und Ermessensausübung überwiegend in den Rechtsreferaten – werden als nicht digitalisierbar eingeschätzt. Jedoch ist hier wie auch in anderen Verwaltungsaufgaben der unterstützende Einsatz von KI als erhebliches Optimierungspotential einzustufen.

30 % der Fachaufgaben sind bereits vollständig oder teilweise automatisiert. Auch hier sind Aufgabenbereiche im Projekt SPM, Bewerberportal rexx und die Personalstatistik mit technischer Datenbank beim ITDZ zu nennen. Für die Zukunft sind bei 10% der Fachaufgaben weitergehende Automatisierungen und damit Einsparungen vorstellbar. Dies betrifft erneut die Personalstatistik durch die Weiterentwicklung des Data Warehouse, die Erstattung von Personalausgaben sowie der Einsatz von KI/Chatbot-Funktion für Fragen wie z.B. für Nachwuchskräfte und Bewerbende. Der überwiegende Anteil von Fachaufgaben (60%) wird als nicht automatisierbar eingeschätzt, da es sich um ministerielle Aufgaben handelt.

Fachaufgaben SenFin Abteilung IV – Personal

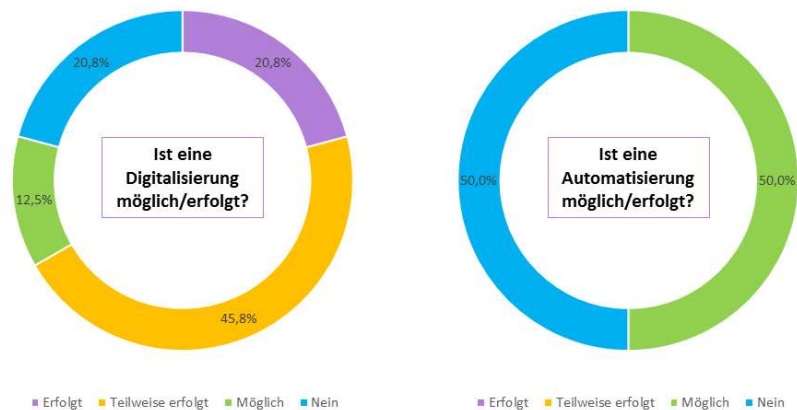




## Abteilung ZS

Die ZS-Abteilung, deren Abteilungsleitung zugleich Ressort-Digitalisierungsbeauftragter ist, legt die strategischen Grundlagen für die Digitalisierung von Prozessen in den Fachabteilungen. In diesem Zusammenhang hat die Abteilung ZS z.B. bereits hybride Arbeitsmodelle eingeführt und neue Technologien wie Kollaborationstools und Cloud-Lösungen beschafft. KI-gestützte Chatbots zur Unterstützung der Verwaltung werden bis Ende des Jahres im praktischen Einsatz sein.

Fachaufgaben SenFin Abteilung Zentraler Service



## III Revision Stellenplan

Im Ministerialbereich waren zum Stichtag 01.07.2024 insgesamt 75 Stellen und Beschäftigungspositionen (BePos) unbesetzt, die sich nahezu gleichmäßig auf die vier Fachabteilungen und die Abt. ZS verteilen, davon 15 Stellen/BePos länger als 12 Monate.

Für rd. 30 Stellen/BePos liegen konkrete, personenbezogene Besetzungsabsichten bis zum Jahresende 2024 bzw. Jahresbeginn 2025 vor. Weitere rd. 20 Stellen/BePos sind bereits ausgeschrieben, die Ausschreibung beantragt oder zumindest zeitnah geplant. Für die übrigen rd. ein Drittel der vakanten Stellen/BePos sind derzeit keine konkreten Aktivitäten zu deren Besetzung zu verzeichnen. Diese Stellen werden im Lichte der haushaltsgesetzlichen Bedingungen zu behandeln sein.

Im Anschluss an diese Schritte der Aufgabenkritik und der Prozessoptimierung wird die Senatsverwaltung für Finanzen für die einzelnen Abteilungen eine langfristige

Stellen- und Personalbedarfsplanung entwickeln, die dem sich abzeichnenden – demografisch bedingt sinkenden – Personalbestand Rechnung trägt. Hierbei wird insbesondere die interne Personaladministration zwischen den Büroleitungen und der Abt. ZS geprüft; interne Querschnittsaufgaben können durch eine Zentralisierung oder Bündelung von Aufgaben Personalressourcen freisetzen.

## IV Flächenplanung

### Ausgangslage

Der Wandel in der Arbeitswelt wird im Wesentlichen geprägt durch Digitalisierung, dem demografischen Wandel und hieraus resultierenden neuen Arbeitsmodelle („New Work“). Ein bedeutender Nebeneffekt der Umsetzung neuer Arbeitsmodelle ist die effizientere Nutzung der zur Verfügung stehenden Büroflächen.

Die Senatsverwaltung für Finanzen hat sich bereits vor dem Ausbruch der Corona-Epidemie mit einer Neugestaltung der Arbeitswelt befasst. Das Projekt „Arbeit mal Anders“ begann im März 2019 mit dem Ziel, eine zukunftsfähige Arbeitskultur in der SenFin zu entwickeln. Die erste Projektstufe, das Pilotprojekt, lief bis März 2020 und umfasste 20 Mitarbeitende auf 190 m<sup>2</sup> in der Klosterstraße 59. Diese Phase diente dazu, Digitalisierungspotentiale zu heben, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern sowie bedarfsgerechte attraktive Arbeitsumgebungen zu schaffen. Ein weiterer Fokus lag auch auf der Flächeneffizienz. Es wurde untersucht, wie Arbeitsflächen optimal genutzt werden können, indem Arbeitsplätze flexibel geteilt und neue Arbeitsweisen wie Desk Sharing eingeführt wurden.<sup>2</sup>

Die zweite Projektstufe, das Reallabor, begann im Juli 2020 und endete im September 2023. Es setzte dabei auf den gewonnenen Erkenntnissen des Pilotprojekts K59 auf. Insgesamt nahmen 120 Mitarbeitende aus allen Abteilungen auf einer Fläche von etwa 1.983 m<sup>2</sup> in der Klosterstraße 71 teil. Die Fläche wurde umgestaltet, um kollaborative Arbeitsumgebungen zu schaffen, die flexibles und digitales Arbeiten fördern. Die Flächeneffizienz wurde durch Sensormessungen und Onlinebefragungen überprüft. Diese zeigten, dass der Bedarf an individuell zugewiesenen Schreibtischen zurückging und der Einsatz von gemeinschaftlich genutzten Arbeitsplätzen deutlich zunahm. Auch der Bedarf an kleineren Besprechungsräumen mit zeitgemäßer Technik stieg, was zur Neugestaltung der Flächen führte.

Insgesamt hat das Projekt "Arbeit mal Anders" die Flächeneffizienz in den Bürogebäuden Klosterstraße 59 (Pilotprojekt) und Klosterstraße 71 (Reallabor) deutlich verbessert. Durch optimierte Arbeitsabläufe, flexible Arbeitsmodelle und

<sup>2</sup> Es ist wichtig anzumerken, dass diese Erfolge nicht nur auf reinen Flächeneinsparungen beruhen, sondern insbesondere auf einer verbesserten Arbeitsumgebung und erhöhter Mitarbeitendenzufriedenheit basieren. Die hohe Akzeptanz der flexiblen Arbeitsplatzmodelle durch die Mitarbeitenden der SenFin unterstreicht den positiven Einfluss des Projekts auf die Arbeitskultur und die Attraktivität als Arbeitgeberin insgesamt

Digitalisierung konnten feste Schreibtische reduziert und Räume umgestaltet werden, was zu Flächeneinsparungen von 30 % in der K59 und 25 % in der K71 führte.

Projektdetail	Stufe 1 (Pilotprojekt)	Stufe 2 (Reallabor)
Projektlaufzeit	März 2019 – März 2020	Juli 2020 – September 2023
Anzahl Mitarbeitende	20	120
Standort	Klosterstraße 59	Klosterstraße 71
Flächengröße	190 m <sup>2</sup>	ca. 1.983 m <sup>2</sup>
Flächeneffizienz	Sensormessung zeigte eine Belegung <sup>3</sup> von 48 % im Durchschnitt	Sensormessung zeigte eine Belegung zwischen 8,5 % und 18,9 % im Durchschnitt

Die Senatsverwaltung für Finanzen setzt seit September 2023 als Stufe 3 New Work um; ein Konzept, das flexible Arbeitsmodelle, Digitalisierung und eine stärkere Fokussierung auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden stark betont und so hilft, die Effizienz der Büroflächen zu verbessern:

1. Flexible Arbeitsmodelle: Durch Homeoffice, hybride Arbeitsmodelle und Remote-Arbeit ist nicht mehr jeder Mitarbeitende täglich im Büro. Dadurch kann die benötigte Bürofläche reduziert werden, da weniger Arbeitsplätze gleichzeitig belegt sind.
2. Desk Sharing und Hot Desking<sup>4</sup>: Diese Konzepte ermöglichen es, dass sich mehrere Mitarbeitende einen Arbeitsplatz teilen, da nicht jeder täglich denselben Schreibtisch benötigt. Dies reduziert den Bedarf an festen Arbeitsplätzen und spart Bürofläche.
3. Mehrzweckräume: Büroflächen können multifunktional genutzt werden, z. B. als Besprechungsräume, Ruhebereiche oder Arbeitszonen je nach Bedarf. Dadurch wird der Raum effizienter genutzt und es entsteht weniger ungenutzter Platz.
4. Digitalisierung: Durch die verstärkte Nutzung digitaler Tools werden physische Arbeitsmittel wie Aktenordner oder Papierdokumente überflüssig, was zu einer Reduzierung von Lagerflächen und Ablagemöglichkeiten führt.
5. Aktivitätsbasierte Arbeitsbereiche: Die Gestaltung von Arbeitsplätzen nach den spezifischen Aufgaben (z. B. kreative Räume, Konzentrationsbereiche, Kollaborationszonen) führt zu einer optimierten Raumnutzung, da Flächen gezielt und entsprechend den Anforderungen der Aufgaben genutzt werden.

<sup>3</sup>Belegung bezieht sich auf eine hypothetische Arbeitswoche von Montag 8 Uhr bis Freitag 16.30 Uhr als hundert Prozent.

<sup>4</sup>Unter Hot Desking versteht man eine Form der Organisation von Arbeitsplätzen. Dabei haben die Mitarbeiter keinen fixen (personalisierten) Arbeitsplatz mehr im Unternehmen, sondern die Schreibtische werden geteilt und täglich neu besetzt

6. Veränderung der Unternehmenskultur: New Work fördert eine Kultur der Flexibilität und Zusammenarbeit, was dazu führt, dass Mitarbeitende mehr mobil arbeiten und weniger stationäre Büroflächen beanspruchen.

Diese Faktoren tragen zusammen dazu bei, dass Büroflächen besser und bedarfsgerechter genutzt werden, wodurch Kosten gesenkt und die Effizienz gesteigert werden können.

Ziel ist es, die Bürofläche um 30% zu reduzieren, dabei jedoch zusätzlich die Anzahl der die Arbeitsplätze nutzenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen und aufgabenkritisch die Qualität der Arbeit zu verbessern.

### **Zielsetzung**

Traditionelle Bürostrukturen mit Einzelarbeitsplätzen entsprechen nicht mehr den Anforderungen der heutigen, flexiblen Arbeitswelt. Durch die Einführung flexibler Arbeitsmodelle und den Einsatz zeitgemäßer IKT kann nicht nur Platz gespart werden, sondern auch die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Referate und Koordinationsbereiche gefördert werden.

Ziel ist es, unter Berücksichtigung des demografischen Wandels die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität zu fördern und dabei mit den Maßnahmen positiv auf die Gewinnung von Nachwuchskräften zu wirken.

Dabei wird die Reduktion der Bürofläche um 30 % absehbar nicht zu einer Minderung der Arbeitsqualität und -effizienz führen. Durch innovative Lösungen und eine verstärkte Fokussierung auf Kommunikations- und Kollaborationsflächen wird eine Arbeitsumgebung geschaffen, die den Anforderungen einer modernen Verwaltung gerecht wird. Dies beinhaltet eine zeitgemäße und ansprechende Gestaltung und Ausstattung des Arbeitsumfelds.

### **Maßnahmen zur Umsetzung**

1. Analyse der bestehenden Büroflächennutzung (bereits umgesetzt)
  - Detaillierte Erhebung der aktuellen Raumnutzung durch Begehungen und Befragungen.
  - Identifikation von wenig und ineffizient genutzten Flächen.
2. Flexible Arbeitsplatzmodelle (sind eingeführt, flächendeckende Umsetzung in progress)
  - Einführung von Desk-Sharing-Modellen mit einer Belegungsquote von 70 %, sodass sich mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Arbeitsplatz (APL) teilen (3 MA/2 APL, Abschaffung personalisierter APL (Ausnahme AbtL, RefL)).
  - Förderung von Homeoffice- und Telearbeit-Optionen, um die Präsenzzeiten im Büro zu reduzieren und die Notwendigkeit ständiger physischer Arbeitsplätze zu verringern.

3. Optimierung der Büroflächen
  - Schaffung von Open-Space-Bürostrukturen, die eine flexible Nutzung der Flächen ermöglichen. Hierdurch können bis zu 30 % der Fläche eingespart werden, ohne die Anzahl der Arbeitsplätze zu reduzieren.
  - Integration von Multifunktionsräumen, die je nach Bedarf als Besprechungsräume, Projekträume oder Ruhebereiche genutzt werden können. Diese multifunktionalen Räume sollen etwa 20 % der gesamten Bürofläche ausmachen.
  - moderne und ansprechende Ausgestaltung des Arbeitsumfelds
4. Förderung der Kommunikation und Kollaboration
  - Ausbau von Kommunikations- und Kollaborationsflächen wie Lounges, Kreativräumen und informellen Treffpunkten. Diese Flächen sollen den informellen Austausch und die kreative Zusammenarbeit fördern und etwa 10 % der gesamten Bürofläche einnehmen.
  - Bereitstellung moderner technischer Ausstattung zur Unterstützung der digitalen Zusammenarbeit (z.B. Videokonferenzsysteme, interaktive Whiteboards).
5. Nachhaltigkeitsaspekte
  - Berücksichtigung ökologischer Gesichtspunkte bei der Gestaltung der Büroflächen (z.B. durch den Einsatz energiesparender Geräte und umweltfreundlicher Materialien).
  - Förderung eines umweltbewussten Verhaltens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. durch Sensibilisierungskampagnen).

### **geplante Flächennutzung im Dienstgebäude Klosterstr. 59**

Ausgangssituation:

- Bestehende Bürofläche inkl. Sonderflächen: 14.651 m<sup>2</sup> im DG Klosterstr. 59
- Mitarbeitendenanzahl: 924 MA auf 830 APL
- Durchschnittliche Bürofläche inkl. Sonderflächen pro Mitarbeitenden: 15,85 m<sup>2</sup>

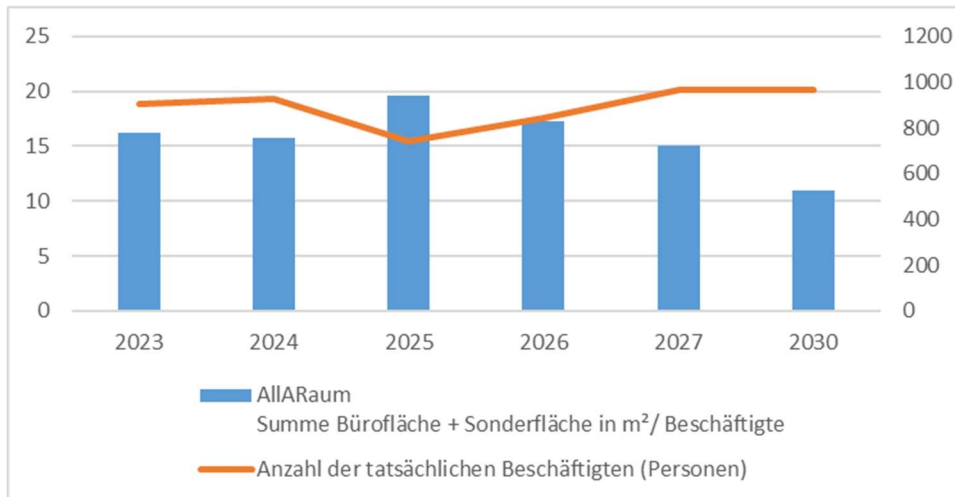
Es wird die (Mit)-Nutzung der Dienstgebäude Klosterstr. 47, Parochialstr.1 sowie Klosterstr. 71 aufgegeben<sup>5, 6</sup>

Das Dienstgebäude Klosterstr. 59 wird dann von rd. 965 Mitarbeitenden der Senatsverwaltung für Finanzen (Ministerialbereich sowie Landesfinanzservice) genutzt werden. Wenn die Bürofläche von 11m<sup>2</sup> pro MA perspektivisch erreicht ist, werden der BIM im DG Klosterstr. 59 prognostisch (nach Beendigung der erforderlichen

<sup>5</sup> Ausnahme: HPR, HJAV und HSB

<sup>6</sup> Gemäß Auflage Nr. 3 zum Haushalt 2024/2025 finden grundsätzlich keine Neuanmietungen oder Anmietungsverlängerungen von Flächen und Gebäuden für Verwaltungszwecke statt. Bedarfe sind vorrangig durch Verdichtungen im Landesbestand zu decken. Im vorliegenden Fall wird der Bedarf teilweise bestätigt, weil eine Anmietung im SILB erfolgt. Gemäß Zielformfolio der SenFin soll eine Konzentration der bisher an den Standorten Klosterstr. 47, Klosterstr. 71 und Parochialstr. 1-3 untergebrachten Beschäftigten am Standort Klosterstr. 59 stattfinden. Die Beschäftigten aus der Franz-Jakob-Str. 4b ziehen in die Kniprodestr. 31.

Instandsetzungsarbeiten) über die Unterbringung der rd. 965 Mitarbeitenden **hinaus** ca. 4.500m<sup>2</sup> für die Vermarktung (Nutzung durch Dritte) zur Verfügung gestellt<sup>7</sup>.



Entwicklung der m<sup>2</sup> pro Mitarbeitenden im Dienstgebäude Klosterstr. 59

2024: Einzug Referat ZS A in K 59 (derzeit Parochialstraße)

2025: Auszug TFA aus K59

2025: Zuzug der Beschäftigten der SenFin aus K 71, keine Nutzung der K71 durch SenFin, Ministerialbereich<sup>8</sup>

2026: Zuzug aus Parochialstr. 1, keine Nutzung dieses Gebäudes mehr durch SenFin, LFS

### Maßnahmen zur Erreichung der neuen Kapazität:

1. Desk-Sharing:
  - Einführung von Desk-Sharing mit einer Belegungsquote von 70 %.
  - Anzahl der Standard-Arbeitsplätze: rd. 805 (1.150 Mitarbeiter × 0,7).
2. Open-Space-Bürostruktur:
  - Umwandlung von Einzelbüros in Open-Space-Bereiche, die flexibler genutzt werden können.
  - Schaffung von Arbeitsinseln und Hot-Desking-Zonen.
3. Kommunikations- und Kollaborationsflächen:
  - Schaffung zusätzlicher Besprechungsräume und informeller Treffpunkte (ca. 10 % der Fläche).
  - Integration von Kreativzonen zur Förderung der Zusammenarbeit.
4. Multifunktionsräume:
  - Gestaltung von Räumen, die als Besprechungsräume, Projekträume oder Ruhebereiche genutzt werden können (ca. 20 % der Fläche).

<sup>7</sup> siehe insbesondere zu Flächeneffizienz in K 59 „Zusammenfassung Ressort Finanzen“

Durch diese Maßnahmen wird die Bürofläche um 30 % reduziert und gleichzeitig die Anzahl der untergebrachten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um 30 % erhöht. Dies führt zu einer effizienteren Nutzung der vorhandenen Ressourcen und schafft eine moderne Arbeitsumgebung, die die Zusammenarbeit und Kommunikation fördert.

### **Umsetzung und Zeitplan**

Die Umsetzung dieses Konzepts erfolgt in mehreren Phasen, die begonnen haben, bzw. bereits in der praktischen Umsetzung sind:

1. Planungsphase (6 Monate – Start mit Evaluation des Projektes „Arbeit mal anders“ und Übergang zum Linienprojekt „#NewWorkSenFin“ – abgeschlossen im März 2024)
  - Detaillierte Analyse der bestehenden Büroflächennutzung.
  - Entwicklung eines detaillierten Maßnahmenkatalogs auf Basis durchgeführter sog. Bedarfsworkshops mit breiter Beteiligung der Belegschaft.
2. Umsetzungsphase (im EG des DG KL 59, 07-10/2024)
  - Umsetzung der Maßnahmen in ausgewählten Pilotbereichen.
  - Evaluation der Ergebnisse und Anpassung der Maßnahmen.
3. Rollout-Phase (ab 01/2025 für 24 Monate)
  - Schrittweise Ausweitung der Maßnahmen auf alle Büroflächen der Senatsfinanzverwaltung (ohne FÄ).
  - Kontinuierliche Überwachung und Anpassung der Maßnahmen basierend auf den gewonnenen Erfahrungen.

### **Fazit**

Dass unter der Maßgabe der Umsetzung der New Work-Agenda umzusetzende Zukunftskonzept der Senatsverwaltung für Finanzen zur Verbesserung der Arbeitsprozesse und -situation bietet nicht nur die realistische Möglichkeit einer Flächeneinsparung von 30 %, sondern auch die Chance, eine moderne und effiziente Arbeitsumgebung zu schaffen, die den Anforderungen der digitalen Arbeitswelt, die weiterhin sehr volatil sein wird, gerecht wird. Die verstärkte Fokussierung auf Kommunikations- und Kollaborationsflächen trägt dazu bei, die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern und somit die Innovations- und Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Beschäftigten der SenFin zu steigern.

Nach Umsetzung der Planungen ist der Ministerialbereich der Senatsverwaltung für Finanzen nur noch an einem Standort angesiedelt. Die Mitnutzung von drei weiteren Dienstgebäuden erfolgt dann nicht mehr.

Darüber hinaus könnten Flächen im Dienstgebäude KL 59 der BIM zur Vermarktung angeboten werden. Die zur Verfügung stehenden rd. 4.500 m<sup>2</sup> könnten von weiteren bis zu 350 Mitarbeitenden Dritter genutzt werden.

## V Neue Finanzierungsformen

Neue Finanzierungsformen für Zukunftsinvestitionen betreffen die Senatsverwaltung für Finanzen vorrangig in ihrer zentralen Gesellschafterfunktion für die Landesbeteiligungen und in ihrer steuernden und koordinierenden Rolle bei der Haushaltsaufstellung und -durchführung für den Landeshaushalt insgesamt. Insbesondere ermitteln die Abteilungen I und II auf Grundlage der Investitionsplanungen des Landes und der Unternehmen, welche größeren Vorhaben des Landes insgesamt ggf. in veränderter Weise strukturiert werden können. Dabei geht es um folgende Optionen:

1. Einstufung von Eigenkapitalzuführungen an Beteiligungsunternehmen als finanzielle Transaktionen, soweit die Eigenkapitalzuführungen werthaltig sind, d. h. ihnen ein mindestens gleichwertiger und dauerhaft erhaltener finanzieller Vermögenswert auf Seiten der Beteiligungsunternehmen zur Verfügung steht. Das Instrument wird bereits derzeit bei werthaltigen Eigenkapitalzuführungen an landeseigene Unternehmen angewandt. Die verstärkte Nutzung von „finanziellen Transaktionen“ und damit die Erweiterung von Spielräumen im Rahmen der verbindlichen Schuldenbremse kann auch in anderer Form erreicht werden (Modifikation der Wohnungsbauförderung, Umstellung von Zuschussförderungen auf Darlehensprogramme).
2. Die SenFin bereitet in Abstimmung mit den zuständigen Fachverwaltungen den Abschluss eines Klimapakts mit den Landesunternehmen vor. Teil des Klimapakts werden Eigenkapitalzuführungen zur Finanzierung von klimaschützenden Investitionen sein, wenn und soweit die unter 1. genannten Voraussetzungen erfüllt sind, und soweit die Unternehmen diese nicht mit bereits vorhandenem Kapital oder im Rahmen ihrer Kreditfähigkeit finanzieren können. Eigenkapitalzuführungen werden als finanzielle Transaktionen schuldenbremsenneutral ausgestaltet. Der Abschluss des Klimapakts ist für den Winter 2024/25 geplant.
3. Die SenFin entwickelt derzeit verschiedene Modelle der Fremdfinanzierung bei Errichtung und Generalsanierung von Büroliegenschaften der Bezirke sowie von Immobilien, die sich bereits im Sondervermögen Immobilien des Landes Berlin (SILB) befinden. Für Spezialimmobilien (z. B. Hochschulbau und Krankenhäuser) sowie Investitionen im Bereich Tiefbau kommt perspektivisch die Gründung einer Landesbaugesellschaft in Betracht. Die Fremdfinanzierung von Büroliegenschaften bzw. Immobilien im SILB soll im Herbst 2024 umgesetzt



werden. Für eine Landesbaugesellschaft sind erhebliche organisatorische Vorarbeiten erforderlich, insoweit handelt es sich um kein kurzfristig wirksames Projekt.

In der Rolle als **Fachverwaltung** wird die Senatsverwaltung für Finanzen als Ressort mit nur geringen Investitionsbedarfen von den neuartigen Finanzierungsformen zumindest gegenwärtig nicht profitieren können. Die verstärkte Nutzung von „finanziellen Transaktionen“ kommt im Bereich der eher klassischen Verwaltungstätigkeit v. a. der Finanzämter nicht in Betracht, da keine dauerhaft „werthaltigen Investitionen“ getätigt werden. Möglich wäre dies jedoch beispielsweise im Zusammenhang mit der laufenden Prüfung, den IT-Betrieb beim Technischen Finanzamt neu aufzustellen. Generell ist zudem nicht ausgeschlossen, dass perspektivisch insbesondere für Sanierung bzw. Neubau von Dienstgebäuden der Finanzämter, die sich im SILB befinden, eine Fremdfinanzierung in Betracht kommen kann, zumal es sich um Standard-Bürogebäude handelt, in denen grundsätzlich auch eine private (Nach-)Nutzung möglich wäre, wenn die Umsetzung von „New Work“ im Zeitverlauf voranschreitet (s. oben zur Flächeneffizienz). Weder im aktuellen Doppelhaushalt noch in der Finanzplanung sind Mittel für Bauinvestitionen vorgesehen, deren Inanspruchnahme durch die Nutzung neuer Finanzierungsformen verringert werden kann.

# Sonderbehörden

## Systematik

siehe Ministerialbereich.

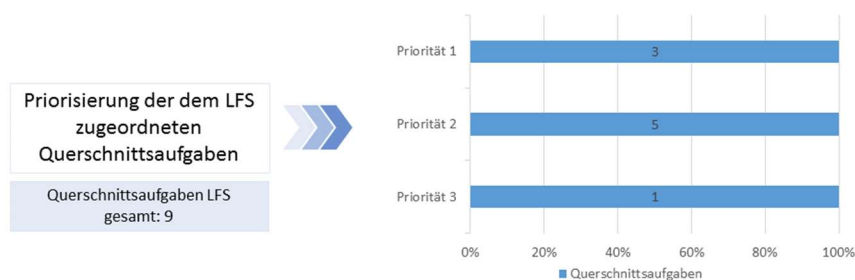
## I Landesfinanzservice

### 1. Aufgabenkritik

Im ersten Schritt wurden die Aufgabenlisten anhand des Produktkatalogs aktualisiert und ergänzt. Im Anschluss wurden Vorschläge zur Priorisierung und zur Prozessoptimierung erarbeitet. Diese wurden aggregiert und aufbereitet.

#### 1.1 Querschnittsaufgaben

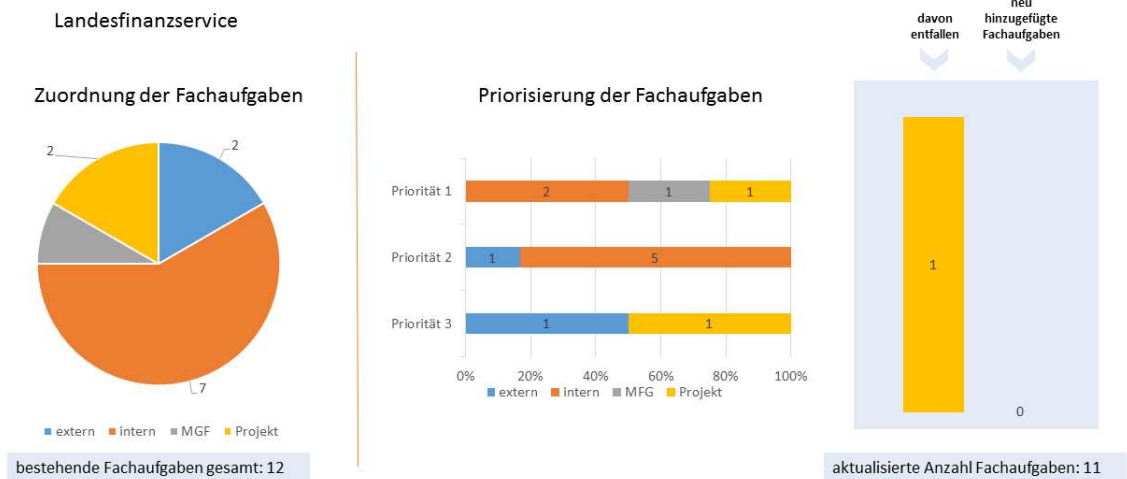
Querschnittsaufgaben – Landesfinanzservice (LFS)



#### 1.2 Fachaufgaben

Die Fachaufgaben reichen in der Abteilung LHK (Landeshauptkasse) von der Abwicklung des baren und unbaren Zahlungsverkehrs (mit den Kreditinstituten), der Geldverwaltung und Verwahrung, der Buchhaltung und Buchführung über die Einziehung und Beitreibung von Forderungen bis zur Prüfung von Zahlstellen und Bezirkskassen. In der Abteilung HKR beinhalten die Fachaufgaben den Betrieb von IT-Fachverfahren, insbesondere das NBR (Neue Berliner Rechnungswesen/ProFiskal), die Betreuung der Anwender sowie Planung, Koordination, Steuerung und Management von Fachverfahren. Hervorzuheben ist in der Abteilung HKR das Implementierungsprojekt HKR-neu (MACH-HKR-Anwendung), das als Fachaufgaben Projektmanagement und Projektcontrolling, Schulungsmanagement und -organisation sowie Rechtsberatung und

Vertragsmanagement umfasst.



Mit der geplanten Einführung von HKR-neu wird der derzeit notwendige Parallelbetrieb für das IT-Verfahren Profiskal und die damit zusammenhängenden Aufgaben weitestgehend entfallen.

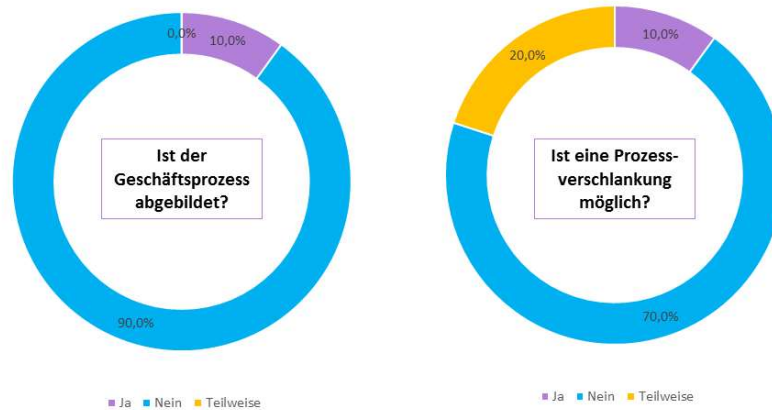
## 2. Prozessoptimierung

Um Tätigkeiten erfolgreich zu verschlanken und zu digitalisieren wurden die aktuellen Geschäftsprozesse analysiert, Schwachstellen identifiziert. Dies führt dazu, dass im ersten Quartal geeignete Optimierungs- und Digitalisierungsstrategien entwickelt werden.

Auf der Grundlage der abgebildeten Geschäftsprozesse wurde geprüft, ob eine Verschlankeung der Prozesse möglich erscheint. Dies können z.B. der Entfall einzelner Zwischenschritte, die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen, die Vermeidung von Doppelprüfungen oder der Rückgriff auf bereits erhobene Daten sein. Genauso wurden einzelne bisher zu prüfende Voraussetzungen einer Prüfung in Frage gestellt.

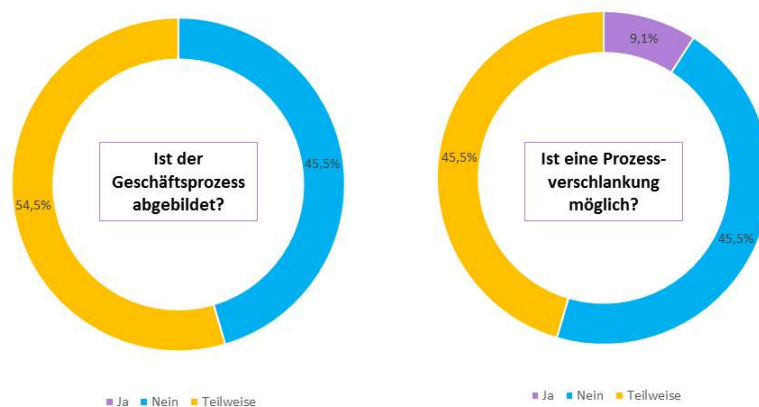
## 2.1 Geschäftsprozesse / Prozessoptimierungspotenzial

Querschnittsaufgaben Landesfinanzservice



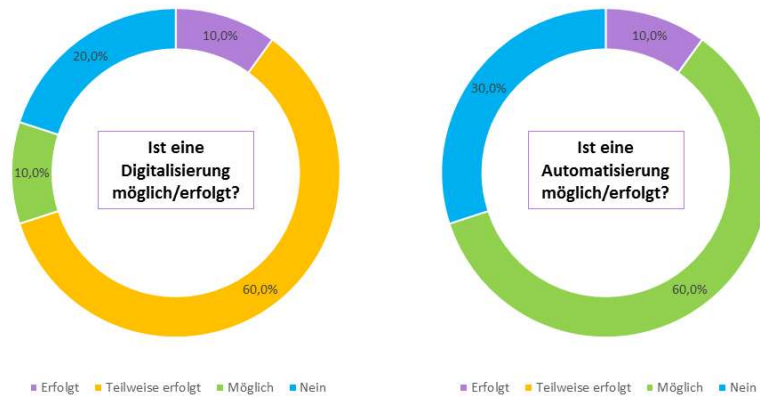
Mit dem Praxisbetrieb von HKR-neu wird eine Bündelung von spezifischen Aufgaben einhergehen. In welchem Umfang damit personelle Entlastungen im Bereich der Anwender einhergehen, ist derzeit nicht abschätzbar und wird weiter geprüft. Zu denken ist hier jedoch an der zentralen organisatorischen Bündelung und Verankerung im Organisationsbereich des LFS für die mit dem Betrieb einhergehenden Aufgaben des Datenschutzes, des Notfallmanagements und der IT-Sicherheit.

Fachaufgaben Landesfinanzservice



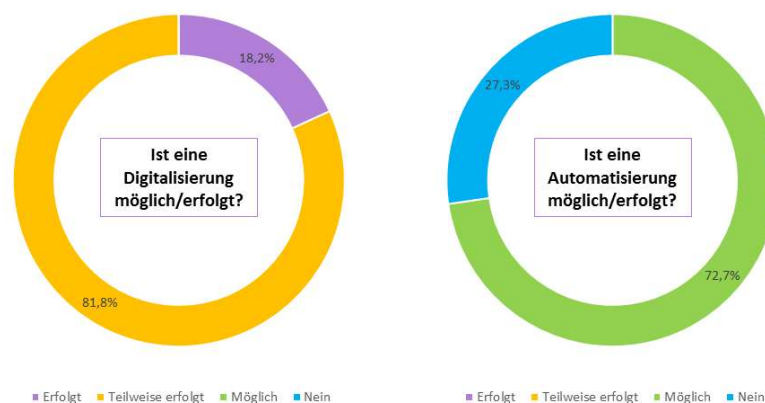
## 2.3 Digitalisierungs-/ Automatisierungspotenzial

Querschnittsaufgaben Landesfinanzservice



In der Abteilung LHK wird derzeit für einen großen Teil der Arbeitsprozesse die Software ProFiskal genutzt. Nach der Umstellung auf die neue HKR-Software muss geprüft werden, inwiefern damit zusammenhängende Prozesse verschlankt werden können.

Fachaufgaben Landesfinanzservice



## 3. Revision Stellenplan

Im Landesfinanzservice (LFS) waren zum Stichtag 11 Stellen frei, davon sechs länger als 12 Monate.

Von einer Ausnahme abgesehen („Vorgesehen für Wissenstransfer und Verstärkung des Referats LHK B“) liegen für die unbesetzten Stellen mitunter personenkonkrete, wenn auch teilweise bis weit in das Jahr 2025 reichende Besetzungsabsichten vor, die für den operativen Betrieb notwendig sein werden.

Der LFS steht im Hinblick auf eine systematische und vor allem tragfähige Stellen- und Personalbedarfsplanung aktuell vor verschiedenen Herausforderungen:

- In der Abteilung HKR ist neben der Betreuung des Bestandsverfahrens ProFiskal auch die Einführung und Implementierung einer neuen Software für das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen (HKR) angesiedelt. Die Einführung der MACH-HKR-Anwendung ist erheblich verzögert und von diversen Leistungsdefiziten und Lieferschwierigkeiten der MACH AG gekennzeichnet.
- Dies bedingt zunächst die Vorhaltung von Doppelstrukturen, einerseits zum Weiterbetrieb und zur Absicherung des Bestandsverfahrens und andererseits zur Einführung, Inbetriebnahme und Betreuung der neuen IT-Anwendung der MACH AG. Aktuell ist insbesondere nicht absehbar, für wie lange und in welchem Umfang Personal für den Verfahrensbetrieb ProFiskal vorzusehen ist.
- Die Zielstrukturen für eine Verfahrensbetreuung bzw. eine Betriebsorganisation im Regelbetrieb der MACH Anwendung (nach Abschluss der Inbetriebnahme im Land Berlin) sind noch nicht hinreichend bekannt, auch weil die neue HKR-Software bislang noch nicht im „Echtbetrieb“ zum Einsatz gekommen ist. Welche Aufgaben im Einzelnen, z.B. im Hinblick auf Test- und Releasemanagement, Anwenderunterstützung oder Schulungsmanagement auf die Abteilung HKR zukommen, ist zurzeit nicht valide absehbar. Sicherlich ist für den Verfahrensbetrieb MACH ein völlig andersartiger Personaleinsatz erforderlich, als für die bisherige ProFiskal-Verfahrensbetreuung.
- In der Abteilung LHK wird derzeit für einen großen Teil der Arbeitsprozesse die Software ProFiskal genutzt. Nach der Umstellung auf die neue HKR-Software muss geprüft werden, inwiefern Prozesse verändert werden können oder müssen, die Organisation anzupassen ist und ob aus diesen Gründen die Aufgaben zukünftig mit weniger Personal erledigt werden können.

Vor diesem Hintergrund ist die Planung der zukünftigen, im Wesentlichen bedarfsabhängigen Personalkapazitäten, bis 2025 zu betrachten.

#### **4. Flächenplanung**

Für den Landesfinanzservice (LFS) besteht aktuell die Planung, dass die Dienstgebäude (DGB) Parochialstr. 1-3 und Klosterstr. 47 perspektivisch

aufgegeben werden und der gesamte Landesfinanzservice in 2026 in das Dienstgebäude Klosterstr. 59 umzieht. Damit entfällt die Nutzung in der Parochialstr. 1-3 und in der Klosterstr. 47. Auf die obigen Ausführungen zum Stammhaus der Senatsverwaltung für Finanzen, Klosterstr. 59 wird insoweit verwiesen.

## II Landesverwaltungsamt Berlin

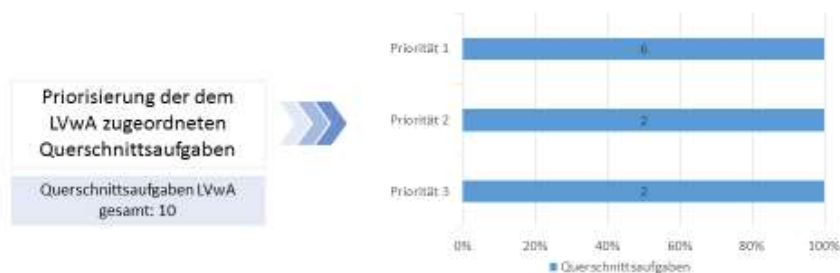
### 1. Aufgabenkritik

Im ersten Schritt wurden die Aufgabenlisten anhand des Produktkatalogs aktualisiert und ergänzt. Im Anschluss wurden Vorschläge zur Priorisierung und zur Prozessoptimierung erarbeitet. Diese wurden aggregiert und aufbereitet.

#### 1.1 Querschnittsaufgaben

Im LVwA werden aktuell 10 Querschnittsaufgaben wahrgenommen. Dabei handelt es sich wie in den anderen Dienststellen um dezentrale Aufgaben der IT, Haushalts- und Personalangelegenheiten, Sicherung von Stellenbesetzungen, Praxisanleitung und Personalentwicklungsaufgaben.

Querschnittsaufgaben – Landesverwaltungsamt (LVwA)



## 1.2 Fachaufgaben

Das Landesverwaltungsamt ist ein zentraler Personal- und Logistikdienstleister für zahlreiche Behörden und Einrichtungen, Beschäftigte und Versorgungsempfänger/innen des Landes Berlin und nimmt insgesamt 26 Fachaufgaben wahr. Diese umfassen den Service Beihilfe, Versorgung, Personalaktenverwaltung, Logistik und Betreuung des IT-Verfahrens "Integrierte Personalverwaltung - IPV". Im Zuge der Transformation zu einem modernen Landespersonalservice sind 4 weitere Fachaufgaben neu hinzugekommen. Diese betreffen den Service der zentralen Rekrutierung dualer Studiengänge sowie in Fachberufen - derzeit Einstellungen für die Bürgerämter sowie für die Berliner Schulbauoffensive.



## 2. Prozessoptimierung

Um Tätigkeiten erfolgreich zu verschlanken und zu digitalisieren wurden die aktuellen Geschäftsprozesse analysiert, Schwachstellen identifiziert. Dies führt dazu, dass im ersten Quartal geeignete Optimierungs- und Digitalisierungsstrategien entwickelt werden.

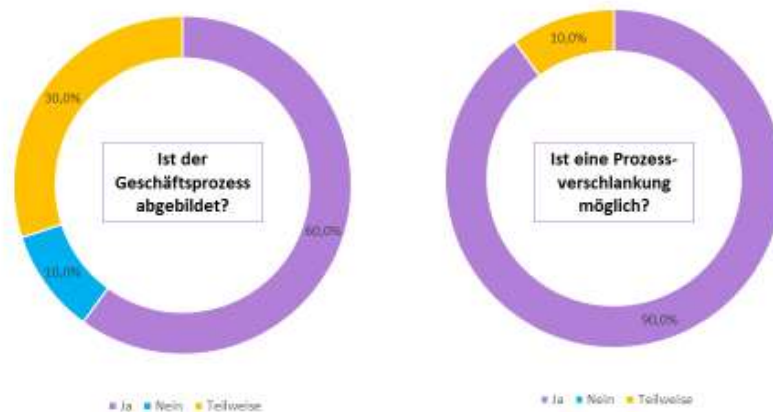
Auf der Grundlage der abgebildeten Geschäftsprozesse wurde geprüft, ob eine Verschlinkung der Prozesse möglich erscheint. Dies können z.B. der Entfall einzelner Zwischenschritte, die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen, die Vermeidung von Doppelprüfungen oder der Rückgriff auf bereits erhobene Daten sein. Genauso wurden einzelne bisher zu prüfende Voraussetzungen einer Prüfung in Frage gestellt.



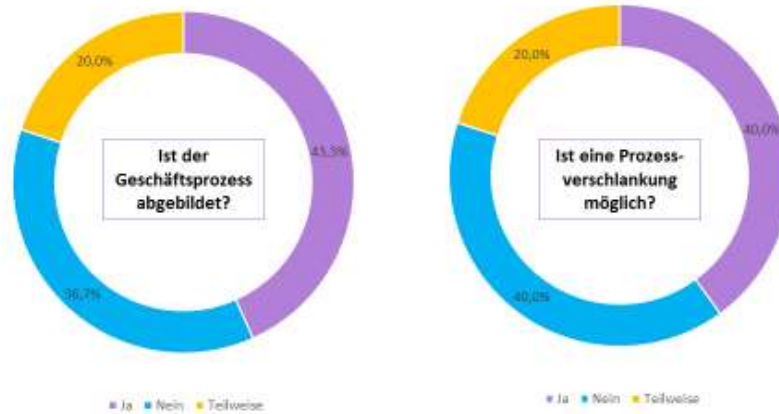
## 2.1 Geschäftsprozesse / Prozessoptimierungspotenzial

Im LVwA sind bereits 60% der Geschäftsprozesse in den Querschnittsaufgaben und 43,3 % in den Fachaufgaben vollständig abgebildet. Dies betrifft verschiedene Querschnittsprozesse im Bereich IT, KLR Datenbeschaffung und Analyse, Stellenausschreibungen und dezentrale Personalangelegenheiten sowie Fachprozesse in den Bereichen Versorgung, Beihilfe, Amts- und Rechtshilfe, Sammelbestellverfahren und Posttransport sowie Rekrutierungsservice. Weitere 30% der Querschnittsprozesse in der Personalentwicklung, beim Beschäftigungsverhältnis und im Gesundheitsmanagement und weitere 20% bei den Fachaufgaben in der Personalaktenverwaltung, Beihilfe, Sammelbestellung für Externe und im Rekrutierungsservice sind teilweise abgebildet. Nur 10% der Fachaufgaben haben noch keine abgebildeten Geschäftsprozesse. Hier sind insbesondere die Bereiche Fahrdienst, Amtsblatt und Justitiariat zu nennen. Eine weitere mögliche Prozessverschlinkung wird bei 90% der Querschnittsaufgaben bejaht, bei 10% teilweise bejaht. Bei den Fachaufgaben können 40% weiter optimiert und 20% teilweise verschlankt werden. Ausgenommen werden insbesondere die Bereiche Fahrdienst und Posttransport oder bereits vollständig verschlankte Prozesse in der Beihilfe.

Querschnittsaufgaben Landesverwaltungsamt



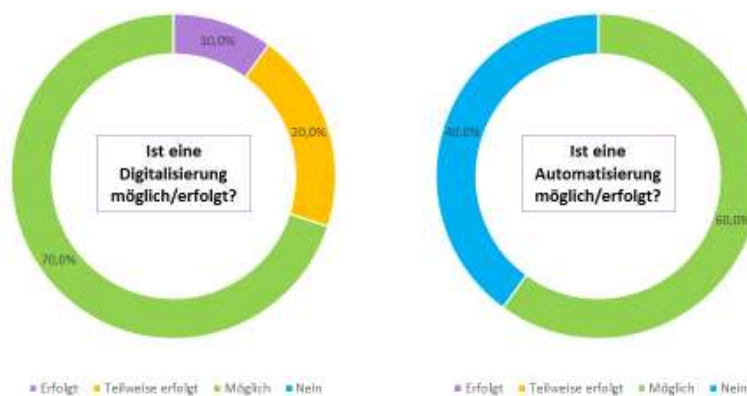
Fachaufgaben Landesverwaltungsamt



### 2.3 Digitalisierungs-/ Automatisierungspotenzial

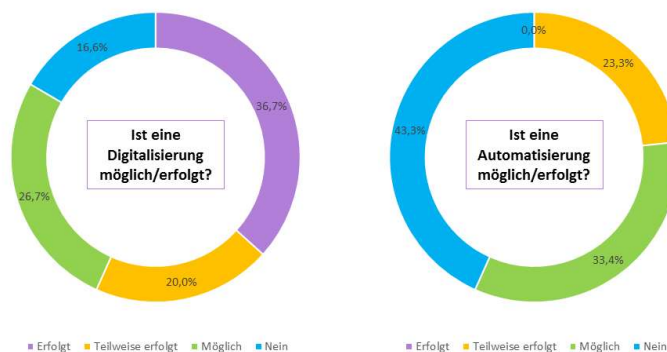
Bei den Querschnittsaufgaben sind 10% digitalisiert und 20% teilweise digitalisiert. Digitalisierungserfolge sind im Bereich KLR Datenbeschaffung und Analyse sowie bei den Stellenbesetzungsverfahren durch den Einsatz der Systemlösung „rex“ zu nennen. Automatisiert sind derzeit keine Querschnittsaufgaben. Jedoch wird ein hohes Potential der Digitalisierung (70%) und Automatisierung (60%) gesehen. Dies betrifft im Wesentlichen die Weiterentwicklung der IKT-Landschaft und Infrastruktur mit angebotenen Standardsystemlösungen für die Verwaltung wie z.B. Telefonie, Kollaboration u.a. sowie das Wirksamwerden von Potentialen der Beschleunigung und Vereinfachung von Verfahren im Bereich Personalwesen durch den Einsatz der Systemlösung SPM/ePA.

Querschnittsaufgaben Landesverwaltungsamt



Im LVwA sind 36,7% der Fachaufgaben bereits digitalisiert. Dies betrifft in erster Linie die Bereiche Beihilfe und Versorgung mit der Systemlösung eDokPro und Beihilfe App. Weitere 20 % der Fachaufgaben – Versorgungsauskünfte, zentraler Rekrutierungsservice, Sammelbestellverfahren, Qualifizierung sowie digitale Kommunikation und Arbeitsmethoden - sind teilweise digitalisiert. Bei weiteren 26,7% an Fachaufgaben ist eine weitere Digitalisierung möglich. Eine erhebliche Optimierung und Einsparung wird dabei durch die flächendeckende Einführung von SPM/ePA im Bereich der Personalaktenverwaltung mit Schnittstellen und automatisierter Datenanbindung zur Versorgung und anderen Personalbereichen erwartet. Dies hat auch entsprechende Auswirkungen auf andere aktenführende Personalstellen z.B. Bezirke, PolPräs, SenBJF, SenJust. Nur der Bereich Fahrdienst und Transport von Briefpost (16,6%) sind hier von der Digitalisierung ausgenommen. Derzeit gibt es noch keine voll automatisierten Verfahren im LVwA. 23,3% der Fachaufgaben – insbesondere in der Beihilfe, Versorgung und im zentralen Rekrutierungsservice - laufen aber bereits teilautomatisiert. Für weitere 33,4% der Fachaufgaben wird eine Automatisierung für möglich gehalten. Hervorzuheben ist hier für die Zukunft die zwingende automatisierte Berechnung der Versorgung, die mit Erhebung der dafür notwendigen Daten – derzeitig aus den noch in Papier geführten Personalakten und später über SPM/ePA oder Versorgungsportal – möglich wird und damit erhebliche Einsparpotentiale birgt. Der Einsatz von KI soll hier weiter unterstützen. Derzeit wird KI bei der Aufdeckung von Beihilfebetrug (KI-Watson) erfolgreich angewandt. Aktuell in Planung sind der Einsatz von KI beim Versorgungsrechner und der Pflege in der Beihilfe (Chat Bot).

Fachaufgaben Landesverwaltungsamt



### 3. Revision Stellenplan

Aufgrund der konzertierten Besetzungsbemühungen aller Abteilungen und Fachbereiche konnten seit Anfang 2024 alle besetzbare Stellen und Beschäftigungspositionen (BPos) besetzt werden.

Dies gilt sowohl für die ursprünglich im Haushalt 2024 etatisierten 666,23 Stellen/BPos, als auch für die seit Beginn der Transformation des LVwA zusätzlich hierhin umgesetzten Stellen und zusätzlich bewilligten BPOs (Bereiche Recruiting-Service, SGE-GschSt, InklusionsBPos, SGE-BPOs von z.Zt. 14,00 Stellen/BPos).

### 4. Flächenplanung

Das vorliegende Konzept strebt die Umsetzung einer optimierten Nutzung der Büroflächen des Landesverwaltungsamtes am Fehrbelliner Platz 1 an. Es basiert auf dem Ansatz einer kontinuierlichen Fortschreibung und wird nicht als statisches Konzept verstanden.

Essenzielle Prämissen - Unverzichtbare Rahmenbedingungen für den Erfolg:

- Alle Kalkulationen richten sich nach Verhältnissen. Verändert sich z.B. die Personaldecke, verändern sich unmittelbar auch andere Anteile.
- Das Konzept bezieht sich auf das Aufgabenportfolio des LVwA Stand Juli 2024. Etwaige Veränderungen z.B. durch die Verwaltungsreform und Aufgabenverschiebungen haben Auswirkungen auf dieses Konzept.
- Das LVwA ist eine von mehreren nutzenden Dienststellen, welche bei der BIM GmbH Flächen am Fehrbelliner Platz 1 mieten.
- Das Arbeiten von Zuhause oder unterwegs bleibt freiwillig, unabhängig vom Grad der Digitalisierung des Aufgabenbereiches (siehe RDV zur Telearbeit).
- Ohne bedarfsgerechte technische Infrastruktur ist keine Anwendung von Desk Sharing umsetzbar. Die Bindung des LVwA an das ITDZ und dessen Aufgabenerfüllung ist maßgeblich für die (technische) Weiterentwicklung des LVwA.

Dieses Konzept umfasst alle administrativen Büroarbeitsplätze, sowohl von Vollzeit- als auch Teilzeitmitarbeitenden, die sich im LVwA am Fehrbelliner Platz 1 befinden. Folglich sind alle Arbeitsbereiche, die keine standardmäßigen Bildschirm-Büroarbeitsplätze haben, ausgenommen bzw. zu bereichsspezifischen Lösungen angehalten. Der zweite Standort des LVwA am Tegeler Weg wird für den Fahrdienst als landesweit unitäre Aufgabe im Schichtdienst ohne klassische Büroräume genutzt.

Das denkmalgeschützte Dienstgebäude Fehrbelliner Platz 1 (im Folgenden als FP 1 abgekürzt) umfasst eine angemietete **Nettogrundfläche (NGF) von rund 22.500 m<sup>2</sup>**.

Die Gebäudeaufteilung richtet sich nach DIN 227 und ist weiterhin nach Nutzflächen (NUF), Verkehrsflächen (VF) und Technikflächen (TF) untergliedert.

Die bisherige Bürolandschaft zeichnet sich hauptsächlich durch eine sogenannte Zellenstruktur aus. Die raumhoch geschlossenen Büros (Zellen) sind entlang der Fassaden angeordnet und werden von langen Fluren erschlossen, wodurch der Anteil der Verkehrsflächen (VF) im Vergleich zur Gesamtfläche relativ hoch ist.

Mindestens 1/3 aller Beschäftigten sind in nahezu 100%iger Präsenz tätig (Stand Juli 2024). Eine Reduktion der Gesamtfläche des LVwAs um 30 % (SenFin) ist vor diesem Hintergrund mit weiteren Digitalisierungsfortschritten wie der Einführung der elektronischen Personalakte und SPM umsetzbar.

Die Analyse der Raumauslastung im Landesverwaltungsamt Berlin (LVwA) zeigt Optimierungspotenzial. Mithilfe einer Abfrage im Mai 2024 wurde festgestellt, dass es im Gebäude suboptimal verwendete Flächen gibt, die für eine effizientere Raumnutzung umgestaltet werden könnten. Ein Beispiel dafür sind die Flure, die durch die Platzierung von Archivschränken sinnvoll anders genutzt werden könnten, wodurch zusätzlicher Stauraum geschaffen und gleichzeitig die Arbeitsbereiche entlastet würden.

Die folgenden Daten zeigen eine mögliche Entwicklung der Flächen am FP1 durch die Einführung von Desk Sharing und effizienterer Flächenumnutzung auf. Während ein Teil der Sonderflächen, wie Technikräume u.ä. unverändert bleiben, ist v.a. die Steigerung des Anteils an Besprechungs- und Begegnungsfläche notwendig, um ein positives Arbeitsklima beizubehalten. Das Ziel ist es, die Büroflächen neu zu denken und Räume zu schaffen, die den Bedarfen der Beschäftigten des LVwAs gerecht werden und gleichzeitig effizient genutzt werden.

- Ausreichend Besprechungs- und Kreativräume (ca. 10 %)
- Ausreichend Pausen- und Begegnungsflächen (ca. 8 %)
- Ausreichend Konzentrationsräume (Telefoniequote bei >30% im LVwA)
- Ausreichend Arbeitsplätze in unterschiedlichen Zonen/Bereichen, je nach Aufgabenprofilen planen (z. B. Einzelbüros, Telefonie, - Konzentrationsarbeit; Einhaltung von Datenschutz und Vertraulichkeit)
- Berücksichtigung von Tagen mit hoher Anwesenheit, z. B. bei Besprechungen/Teampräsenztagen für die Arbeitskultur

### **Maßnahmen zur Flächenoptimierung**

- Aktenauslagerung:  
Auslagerung und Digitalisierung von Akten und Abmietung von Lagerflächen.
- Umzugsstrategie:  
Zusammenziehen der Bereiche:

- Berücksichtigung der Arbeitsweise und der Telearbeitsquote, um bei Umzügen direkt eine Reduktion der Räume und Arbeitsplätze in Menge und Fläche zu erreichen. Fokus auf Bereiche mit der Tätigkeitsfamilie A) digital und flexibel.

#### **Effiziente Raumnutzung:**

- Aufstocken der Arbeitsplätze in untergenutzten Räumen.
- Koppelflächen wie Flure für Schließfachschränke u. Aktenschränke nutzen.
- Raumgestaltung, Besprechungs- und Begegnungsflächen

#### **Flächennutzung und Arbeitsplatzgestaltung**

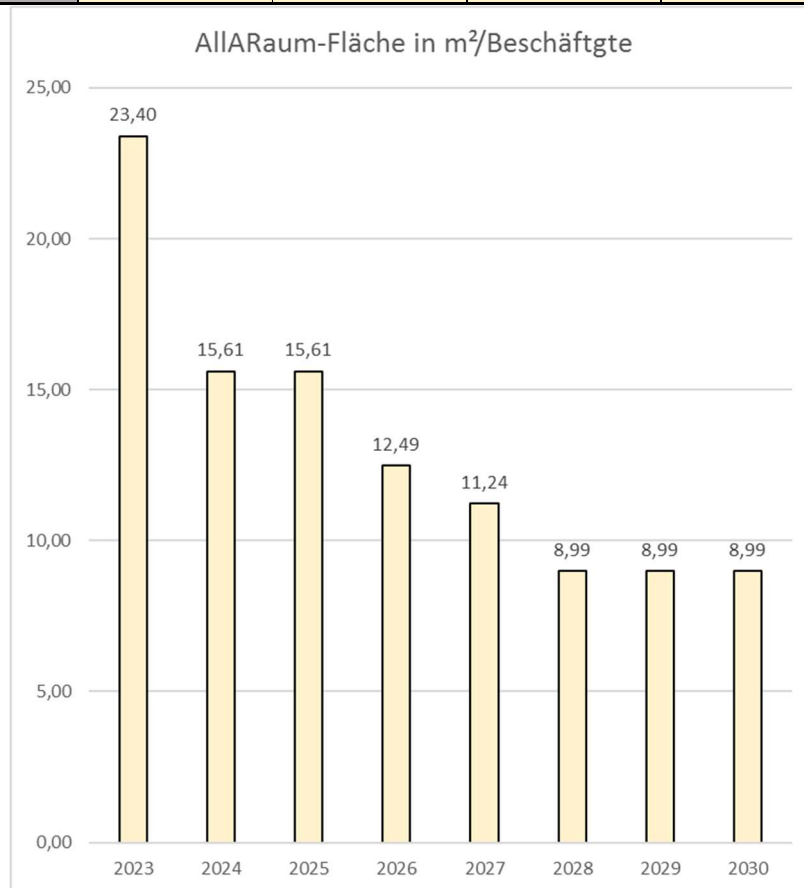
- Technische Infrastruktur (inkl. Telefonie, Raumbuchung, Digitaler Kollaboration, usw.)
- Raum-Zugangslösung einrichten.
- Desk Sharing in digitalisierten Bereichen implementieren und Flächen flexibel nutzen.

Die NUF 1-6 nach DIN 277 umfasst alle Büroflächen und Sonderflächen (z.B. Besprechungs-, Aufenthalts-, Lager-, Produktions-, Schulungsräume). (Definition SenFin Rundschreiben I - Nr. 18 / 2024)

Im LVwA gibt es ein gesondertes Flächenaufkommen aufgrund der Shared-Service-Dienstleistungen des LVwAs. Werden diese Flächen, die keine Flächen im Sinne der „Büro- und Sonderflächen“ sind, mit eingerechnet, verfälscht das den AllA-Raum-Wert/Beschäftigte.

<b>Flächen außerhalb der NUF 1-6</b>	<b>m<sup>2</sup></b>
Hauptverteilerstelle für das Land Berlin	523,45
IPV-Schulungsräume für das Land Berlin	106,96
Archive für Personal und Versorgungsakten der Landesbeschäftigten	1.690,00
Aufenthaltsraum für Kundschaft des Beihilfeservices	72,02
Fahrdienst (Tegeler Weg)	1.667,67
<b>Gesamtfläche</b>	<b>4.060,10</b>

Gesamtlächenbilanz LVwA und Prognose mit Einführung ePA ab 2027				
Jahr	Netto-Raumfläche NRF in m <sup>2</sup>	AlliARAum (Büro+Sonderflächen) in m <sup>2</sup>	Beschäftigte (Personen)	AlliARAum-Fläche in m <sup>2</sup> /Beschäftigte
2023	24251	14042	600	23,40
2024	24783	9804	628	15,61
2025	24122	9804	628	15,61
2026	22215	7843	628	12,49
2027	21771	7059	628	11,24
2028	20015	5647	628	8,99
2029	20015	5647	628	8,99
2030	20015	5647	628	8,99



## IV Finanzämter

Die Finanzämter verwalten zum einen die Steuern, deren Aufkommen allein dem Land sowie der Einheitskommune Berlin zusteht (Landessteuern, zum Beispiel Erbschaftsteuer, Grunderwerbsteuer, aber auch die Gemeindesteuern, zum Beispiel Gewerbesteuer, Grundsteuer, Hundesteuer), als eigene Angelegenheit.

Zum anderen verwalten die Finanzämter die Gemeinschaftssteuern, z.B. Einkommensteuer, die Umsatzsteuer, die Körperschaftsteuer und die Mindeststeuer, deren Aufkommen dem Bund und den Ländern gemeinsam zusteht. Bei der Verwaltung dieser Steuern sind sie gemäß Artikel 85 GG im Auftrag des Bundes tätig.

Bei der Auftragsverwaltung hat der Bund Aufsichts- und Weisungsbefugnisse gegenüber den Behörden der Länder. Sie betreffen die fachliche Ausführung der Steuergesetze und die Auslegung des Steuerrechts. Insoweit unterstehen die Landesfinanzbehörden den Weisungen des Bundesministeriums der Finanzen. Im Rahmen der Bundesauftragsverwaltung sind die Landesfinanzbehörden mögliche Erhebungsobjekte des Bundesrechnungshofs; Zweck der Erhebungen bleibt jedoch die Prüfung des Handelns und der Finanzverantwortung des Bundesministers der Finanzen.<sup>9</sup>

Organisation, Personalangelegenheiten und den Haushalt ihrer Steuerverwaltungen verantworten hingegen die Länder allein, hier hat der Bund unmittelbar keinen Einfluss. Er kann insbesondere nicht über die Ressourcen der Steuerverwaltungen der Länder bestimmen. Gleichwohl enthält § 21a FVG die grundsätzliche Zielvorstellung, nach der durch Zusammenwirken des Bundesministeriums der Finanzen und der obersten Finanzbehörden der Länder im Interesse gleichmäßiger Besteuerung der Vollzug der Steuergesetze verbessert und erleichtert werden soll. Die Vereinbarung von Vollzugszielen gemäß § 21a Abs. 2 FVG ist dafür ein wesentliches Instrument. Das heißt, Bund und Länder schließen nach bundeseinheitlichen Maßstäben auf der Basis von Leistungskennzahlen bilaterale Vereinbarungen für eine Steuerung im gesamten Bundesgebiet ab - wobei sie die jeweils unterschiedlichen Situationen in den Ländern berücksichtigen (Zielvereinbarungen).

---

<sup>9</sup> Stern/Sodan/Möstl, Das Staatsrecht der Bundesrepublik Deutschland im europäischen Staatenverbund, § 54 Steuerverfassungsrecht Rn. 79

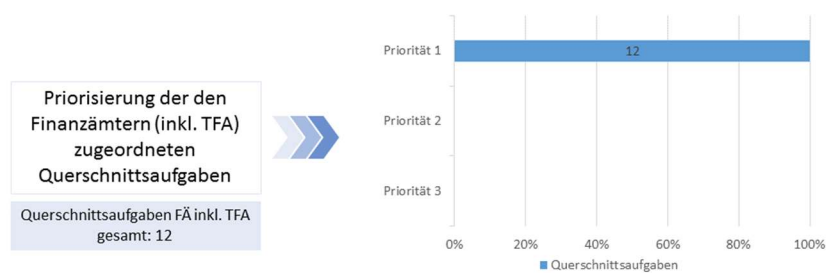


## 1. Aufgabenkritik

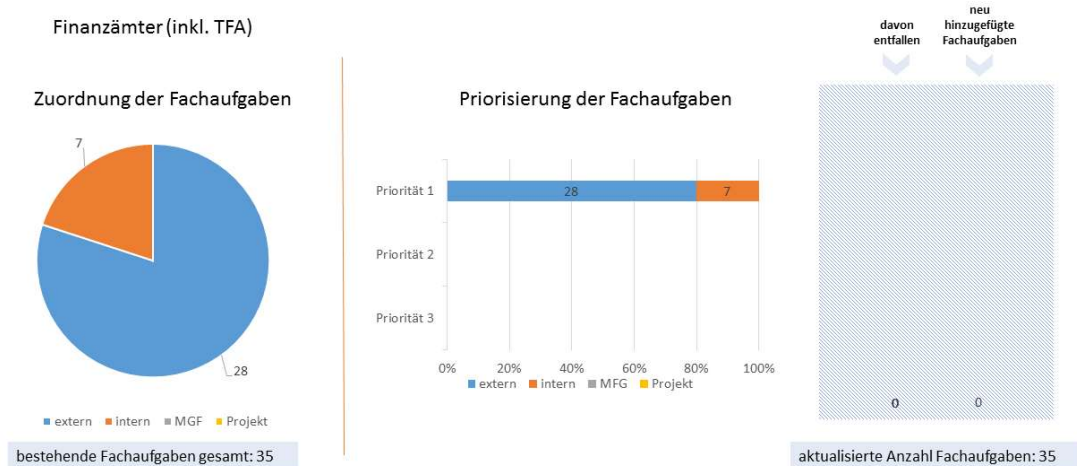
Im ersten Schritt wurden die Aufgabenlisten anhand des Produktkatalogs aktualisiert und ergänzt. Im Anschluss wurden Vorschläge zur Priorisierung und zur Prozessoptimierung erarbeitet. Diese wurden aggregiert und aufbereitet.

### 1.1 Querschnittsaufgaben

Querschnittsaufgaben - Finanzämter (inkl. TFA)



### 1.2 Fachaufgaben



## 2. Prozessoptimierung

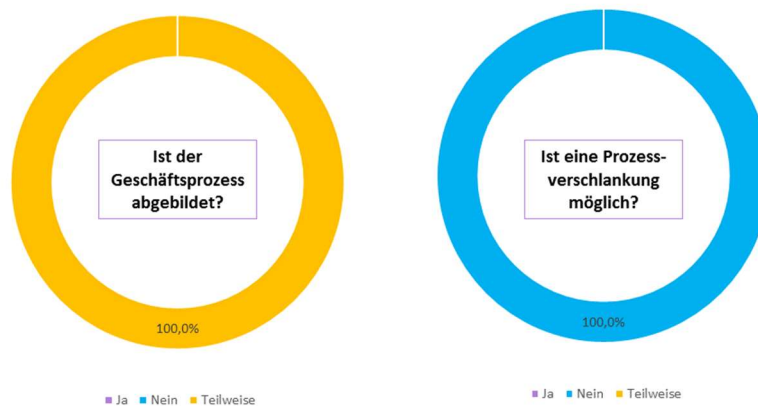
Um Tätigkeiten erfolgreich zu verbessern und zu digitalisieren, werden die aktuellen Geschäftsprozesse kontinuierlich sowohl aus der Perspektive der Einzelanwendung als auch nach strukturellen Gesichtspunkten analysiert und Schwachstellen identifiziert. Dies führt dazu, dass geeignete Optimierungs- und Digitalisierungsstrategien (weiter)entwickelt werden können. Erste Maßnahmen wurden bereits umgesetzt, weitere sind in der Vorbereitung.

Auf der Grundlage der abgebildeten Geschäftsprozesse wurde geprüft, ob eine Verschlankeung der Prozesse möglich erscheint. Dies können z.B. der Entfall einzelner Zwischenschritte, die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen, die Vermeidung von Doppelprüfungen oder der Rückgriff auf bereits erhobene Daten sein. Genauso wurden einzelne bisher zu prüfende Voraussetzungen einer Prüfung in Frage gestellt.

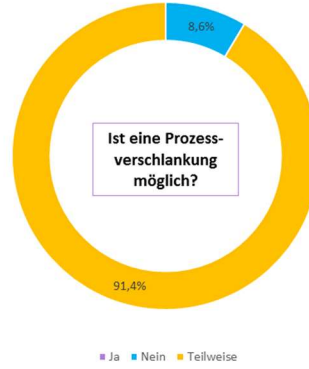
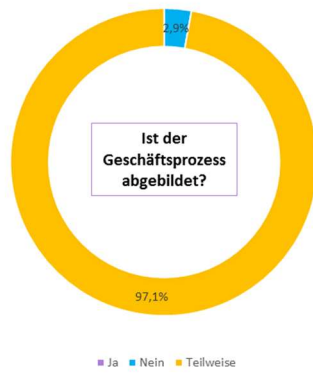
### 2.1 Geschäftsprozesse / Prozessoptimierungspotenzial

Es wurde ein eigener Koordinationsbereich im Referat III H eingerichtet, der Innovations- und Transformationsprozesse initiiert, projiziert und deren Umsetzung begleiten soll. Dadurch kann das Kernprojekt „Modernes Finanzamt“ der Abteilung III, eine zukunftsfähige Gesamtstrategie in organisatorischer, personeller und digitaler Hinsicht für die Berliner Finanzämter zu entwickeln, zielgerichtet und übergreifend umgesetzt werden.

Querschnittsaufgaben Finanzämter (inkl. TFA)



Fachaufgaben Finanzämter (inkl. TFA)

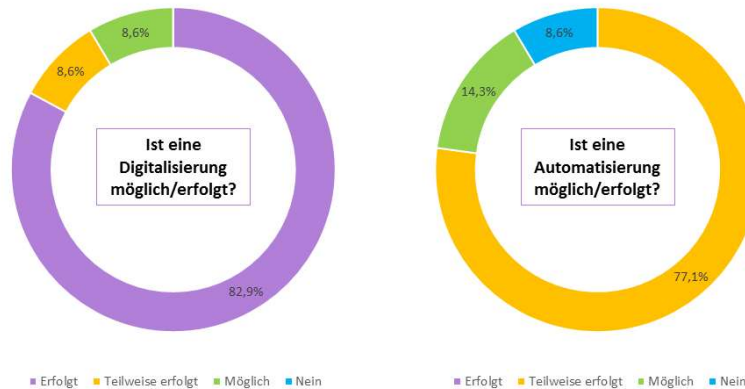


2.3 Digitalisierungs-/ Automatisierungspotenzial

Querschnittsaufgaben Finanzämter (inkl. TFA)



Fachaufgaben Finanzämter (inkl. TFA)



Zur erheblichen Verbesserung oder Erleichterung des gleichmäßigen Vollzugs der von den Ländern im Auftrag des Bundes verwalteten Steuern wirken Bund und Länder auf Basis des KONSENS-Gesetzes beim einheitlichen Einsatz von IT-Verfahren und Software sowie ihrer einheitlichen Entwicklung innerhalb des KONSENS-Verbundes zusammen. Das Zusammenwirken umfasst die Planung, Beschaffung und Entwicklung sowie den Einsatz, die Pflege und Wartung der einheitlichen IT-Verfahren und der einheitlichen Software; es besteht eine Verpflichtung zum Einsatz der so bereitgestellten IT-Verfahren in der Steuerverwaltung. Eine Bund-Länder-Arbeitsgruppe auf Ebene der Finanzstaatssekretärinnen und Finanzstaatssekretäre (STS-AG) hat gemäß dem Auftrag der Finanzministerinnen und Finanzminister der Länder den aktuellen Stand von KONSENS einschließlich dessen Finanzierung evaluiert und 22 Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Strukturen und Prozesse erarbeitet.

Zur Sicherstellung der Umsetzung aller aktuellen und künftigen Beschlüsse wurde am 05.02.2024 die „Strategische Stabsstelle in der Steuerungsgruppe IT“ in KONSENS eingerichtet, in der auch Berlin mitwirkt. Die Strategischen Stabsstelle befasst sich mit folgenden Aufgabenfeldern:

- (1) Prozess- und Kommunikationsmanagement - Kommunikation, Strukturen und Prozesse (Verantwortung: HE, Bund);
- (2) Multiprojektmanagement, Monitoring und Controlling (Verantwortung: BW, NI);
- (3) Kernverfahren, eAkte und neue Technologien (Verantwortung: BY, BE, NW).

## **AG Digitalisierung des Besteuerungsverfahrens und des Steuerrechts (AG DigiBest)**

Die AG DigiBest hat den Auftrag, Konzepte zu entwickeln, die eine attraktive, effiziente und zielgerichtete Arbeitsweise der Steuerverwaltung mittel- und langfristig sicherstellen. Zusätzlich liegt der Fokus darauf, Besteuerungsverfahren und Steuerrecht prioritär auf eine möglichst weitgehende Digitalisierung und Automatisierung auszurichten. Die Senatsverwaltung für Finanzen engagiert sich von Beginn an sowohl in der AG DigiBest als auch in verschiedenen Unterarbeitsgruppen, in denen Einzelthemen vertieft ausgearbeitet werden. Die AG DigiBest berichtet regelmäßig den Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter (Steuer) der Länder und des Bundes.

### **Kooperation mit einem öffentlich-rechtlichen IT-Dienstleister**

Die Steuerverwaltungen der Länder entwickeln im Rahmen des Gesamtvorhabens KONSENS im Zusammenwirken mit dem Bund die Programme des automatisierten Besteuerungsverfahrens. Damit die von KONSENS festgelegte Zielarchitektur implementiert, den damit verbundenen Einsatzpflichten nachgekommen werden kann und innerhalb kurzer Zeit Weiterentwicklungen in Betrieb gehen können, wurde die Zusammenarbeit zwischen dem TFA Berlin und externen Dienstleistern untersucht. Der öffentlich-rechtliche Dienstleister Dataport gewährleistet u.a. einen Mehrländerbetrieb des automatisierten Besteuerungsverfahrens für bereits sechs Länder. Daher wurde Dataport mit einem Vorprojekt beauftragt, um zu analysieren, ob eine Kooperation technisch durchführbar ist. Dabei lag der Fokus auf der Analyse der IT-Konsolidierung in der Abstimmung über den Projektumfang, den Grad der Harmonisierung und die Definition der standardisierten IT-Infrastruktur im Steuerwesen. Hierbei handelt es sich um ein komplexes Projekt, welches sicherstellt, dass die Berliner Steuerverwaltung den heutigen und künftigen Anforderungen der Digitalisierung gerecht werden kann, die damit verbundenen Potentiale nutzen wird und ihre Leistungsfähigkeit bei der Sicherstellung des Steueraufkommens behält.

### 3. Revision Stellenplan

Die Stellen- und Personalsituation in den Berliner Finanzämtern hat sich in den Jahren 2020 bis 2023 zum Stichtag 31.12. wie folgt entwickelt:

	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
<b>Stellen lt. Personalbedarfsberechnung</b>	<b>7.283,00</b>	<b>7.958,00</b>	<b>7.958,00</b>	<b>8.103,80</b>
Stellen lt. Personalbedarfsberechnung (90%) <sup>10</sup>	6.554,70	7.162,20	7.162,20	7.293,42
<b>Stellen lt. Haushaltsplan</b>	<b>6.365,35</b>	<b>6.530,35</b>	<b>6.670,20</b>	<b>6.820,20</b>
Stellenbesetzung (Arbeitszeit)	5.907,80	5.932,98	5.830,16	5.749,87
<b>Stellenbesetzung (Haushalt)</b>	<b>6.159,46</b>	<b>6.201,99</b>	<b>6.248,17</b>	<b>6.230,22</b>
Personen	6.349	6.416	6.335	6.420
<i>Personen im Vorbereitungsdienst</i>	<i>843</i>	<i>815</i>	<i>969</i>	<i>920</i>

Die Anzahl der in den Finanzämtern besetzten Stellen bewegt sich seit vielen Jahren auf einem relativ konstanten Niveau (siehe vorstehende Tabelle).

Dies lässt den Schluss zu, dass alle Bemühungen der jüngeren Vergangenheit bei der Personalgewinnung und -qualifizierung zumindest dazu beigetragen haben, der demografischen Entwicklung entgegenzuwirken. Im Vergleich zur allgemeinen Entwicklung in der Berliner Verwaltung kann dies als Erfolg bewertet werden.

Die Steuerverwaltung geht davon aus, ca. 600 unbesetzte Stellen durch verstärkte Personalgewinnungsmaßnahmen besetzen zu können.

Zum einen ist beabsichtigt, die Einstellungszahlen ab 2025 zu erhöhen. Hierfür werden unter anderem die Werbekampagne „Geht auf uns“ fortentwickelt, die Lern- und Prüfungssituation in Königs Wusterhausen verbessert, Schülerinnen und Schüler im Rahmen des Projektes „Schule & Steuern“ früh als potentielle Auszubildende angesprochen. Zusätzliche Ausbildungskapazitäten für den Vorbereitungsdienst der Laufbahngruppe 1.2 wird die Landesfinanzschule in Berlin ab 2025 zur Verfügung stellen.

Außerdem wird der Quereinstieg fortgeführt. Die bisherigen Einsatzbereiche werden durch die Einstellung weiterer Quereinsteiger gestärkt. Zudem sollen andere

<sup>10</sup> Für Zwecke der Anmeldungen von Stellen zum Haushalt wurde in 2006 aus politischen und haushalterischen Gründen entschieden, dass grundsätzlich max. 90% des ermittelten Personalbedarfs im Haushalt etafiziert werden dürfen. Aufgrund der Besetzungslage wurde darüber hinaus im DHH 2024/2025 von einer weiteren Stellenanmeldung abgesehen, obwohl diese nach der Personalbedarfsberechnung angezeigt gewesen wäre.

Arbeitsbereiche in den Finanzämtern, die für Quereinsteigende geeignet sind, ermittelt und entsprechend besetzt werden.

#### 4. Flächenplanung

Die 24 Berliner Finanzämter sind überwiegend in landeseigenen Verwaltungsgebäuden untergebracht. Sechs Standorte sind aktuell für Finanzämter angemietet:

- Neukölln (11.090 m<sup>2</sup> NRF) Mietvertragsende 01.10.2033/
  - Marzahn-Hellersdorf (7.730 m<sup>2</sup> NRF) Mietvertragsende 28.02.2033
  - Mitte/Tiergarten (12.850 m<sup>2</sup> NRF) Mietvertragsende 31.03.2025
  - für Körperschaften III (9.050 m<sup>2</sup> NRF) Mietvertragsende 30.09.2029
  - für Fahndung und Strafsachen (8.275 m<sup>2</sup> NRF) Mietvertragsende 31.12.2026
  - Berlin International (7.315 m<sup>2</sup> NRF) – Mietvertragsende 01.10.2033
- Die Außenstelle des Finanzamts Berlin International in der Gradestr. 36, welche einen Mietvertrag bis zum 31.12.2028 besitzt, befindet sich aktuell im Leerstand. Der BIM wurde dieses Objekt zur anderweitigen Nutzung angeboten, da seitens des Finanzamts kein Bedarf an den Räumlichkeiten besteht. Geplant ist eine schnellstmögliche Abmietung. Es wird darauf hingewirkt, diese im kommenden Jahr zu erreichen.

Im Rahmen der Sanierung und Herrichtung des Hauses der Statistik (Otto-Braun-Str.) ist die Unterbringung des Finanzamts Mitte/Tiergarten vorgesehen. Dadurch wird als erster Schritt die Abmietung des Gebäudes Neue Jakobstr. 6/7 ermöglicht. Die eingetretene Verschiebung des prognostizierten, bauseitigen Fertigstellungstermins für die zukünftig vom Finanzamt Mitte/Tiergarten genutzten Gebäudeteile um ca. 4 Monate (auf Ende Januar 2025) ist auf einen zusätzlichen Schadstoffsanierungsaufwand zurückzuführen, da im Zuge der Demontage von Fertigteildeckenelementen bei der Sanierung des Hauses der Statistik Ende Oktober 2023 unerwartet schadstoffbelastetes Material (festgebundenes Asbest, PAK) vorgefunden wurde. Nach derzeitiger Auskunft der BIM soll der Umzug nun im 2. Quartal 2025 erfolgen können. Die Fertigstellung der für das Finanzamt vorgesehenen Gebäudeteile ist für den 31.01.2025 geplant. Die vor Umzug des Finanzamts notwendigen Arbeiten zur IT-Ertüchtigung durch das TFA können erst im März beginnen, da ein Zeitraum von ca. einem Monat für Restarbeiten und zur Mängelbeseitigung vorzuhalten sind. Erst danach kann der Umzug erfolgen.

Die Abmietung der weiteren 5 Standorte erfolgt in Anbetracht zur Verfügung stehender Handlungsoptionen zum nächst möglichen Zeitpunkt (spätestens zum vertragsgemäßen Mietende).

Unter dem Stichwort „Steuergeheimnis“ ist zu berücksichtigen, dass eine partielle Nutzung von Finanzamts-Dienstgebäuden durch Dritte nur unter besonderen

Absicherungsmaßnahmen des „Finanzamts-Teil“ (Zutritt zu Räumlichkeiten u.ä.) und daher faktisch schwer möglich ist. Der Fokus liegt daher verstärkt auf der Aufgabe ganzer Gebäude bzw. der Zusammenlegung von Bereichen.-

Die Berliner Finanzämter werden nacheinander an das Verfahren „Scannen weiße Post“ angeschlossen. Infolgedessen wird die Aktenführung künftig zunehmend digitalisiert sein. Hierbei handelt es sich um einen wesentlichen Baustein für die Entwicklung von Zukunftsprojekten, weil vor allem mit der Reduktion von Papieraktenstrukturelle Veränderungen in den Finanzämtern besser umgesetzt werden können.

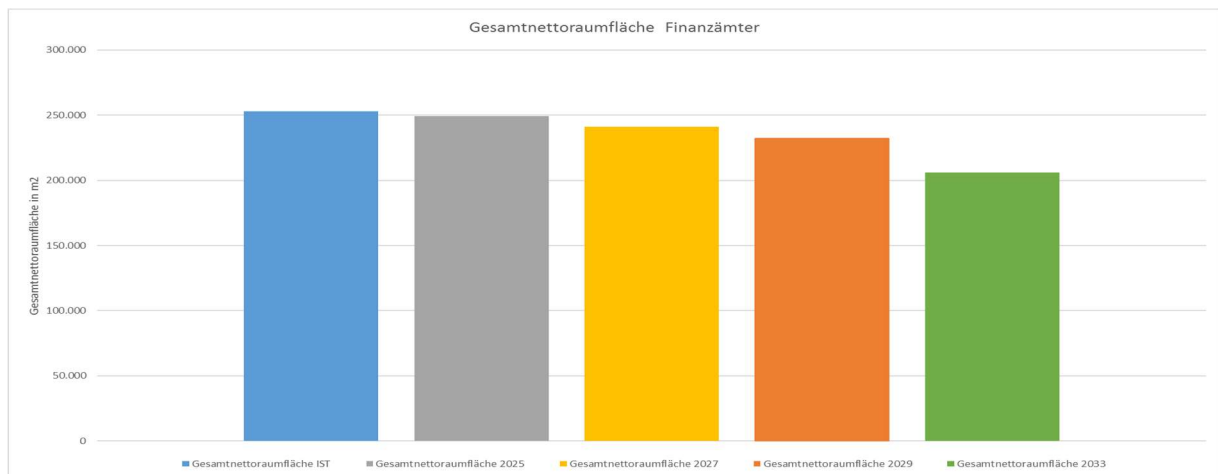
Im Frühjahr 2024 wurde das Projekt zur Evaluation der bestehenden Organisationsstrukturen in den Berliner Finanzämtern aufgelegt. Ein Kernstück dieser Untersuchung wird die für das vierte Quartal 2024 vorgesehene umfassende Befragung der Beschäftigten aller Berliner Finanzämter (mit Ausnahme der Beschäftigten des TFA) sein, deren Ergebnisse im ersten Quartal 2025 vorliegen sollen.

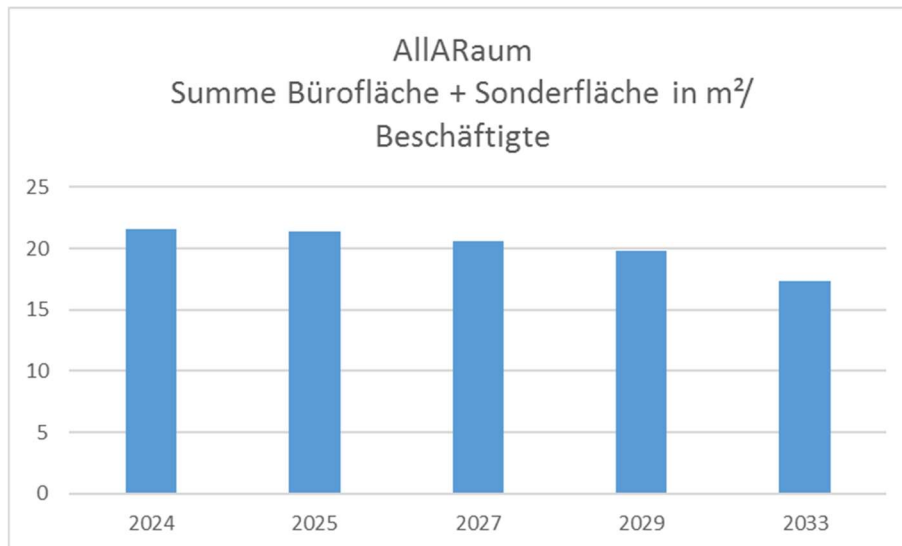
Darauf aufbauend werden bis spätestens zum 4. Quartal 2025 die Organisationsstrukturen, Prozessoptimierungen, die Einführung weiterer moderner Arbeitsformen und die Potentiale zur weiteren Flächenoptimierung konzeptionell überarbeitet. Im Zuge der voraussichtlich in 2026 beginnenden Maßnahmen zur Umsetzung der neuen Organisationsstrukturen werden zugleich die Konzeptionen für Raum- und Flächennutzungen in den einzelnen Bereichen der Berliner Finanzämter vorangetrieben. Die tatsächlich realisierbare Flächenreduzierung ist dabei teilweise auch abhängig von der Entwicklung der Aufgaben, der flächendeckenden Umsetzung einer One-Device-Strategie und dem erreichten Grad der Digitalisierung der Prozesse, insbesondere bei der eAkte. Allein dadurch lässt sich eine spürbare Reduzierung der derzeitigen Flächennutzung erreichen. Geltende Archivfristen für Bestandsakten und hierfür notwendige Lagerkapazitäten sind indes zu beachten bzw. wo möglich, mittels Rechtsänderung bundesgesetzlich zu ändern.

Im Rahmen der Umsetzung der Ergebnisse der Untersuchung der Organisationsstrukturen und Prozessoptimierungen wird ab 2026 sukzessive auch die Flächenreduzierung intensiviert. Die nachfolgende Tabelle bildet die derzeitigen, im Zuge des Projekts Modernes Finanzamt jedoch weiterzuentwickelnden, Planungen und durchschnittlichen Einsparungen ab.



Jahr	Gesamt- nettoraum- fläche in m <sup>2</sup>	Veränderung	AllARaum (Büro- und Sonderfläche) in m <sup>2</sup>	Veränderung	AllARaum in m <sup>2</sup> / Beschäftigte	Veränderung der AllaRaum- Fläche (in m <sup>2</sup> /Beschäftigten)
2025	249.255	-3.804	160.181	-1.686	21,4	-0,2
2026	249.255	0	160.181	0	21,4	0,0
2027	240.000	-9.255	154.000	-6.181	20,6	-0,8
2028	235.000	-5.000	150.000	-4.000	20,0	-0,5
2029	230.000	-5.000	146.500	-3.500	19,6	-0,5
2030	225.000	-5.000	143.000	-3.500	19,1	-0,5
2031	215.000	-10.000	136.000	-7.000	18,2	-0,9
2032	205.000	-10.000	129.000	-7.000	17,2	-0,9
2033	200.000	-5.000	125.000	-4.000	16,7	-0,5
<b>Gesamtveränderung</b>		<b>-53.059</b>		<b>-36.867</b>		<b>-4,9</b>





# Zusammenfassung Ressort Finanzen

Im Ressort Finanzen werden aktuell 155 Fachaufgaben bearbeitet, von denen 91 dem Kernbereich des staatlichen Handelns zuzuordnen sind. Obwohl für rd. 47% der Aufgaben die Geschäftsprozesse noch nicht modelliert sind, wurde ein Prozessoptimierungspotenzial für rd. 64% der Aufgaben identifiziert. Der (potentielle) Digitalisierungsgrad liegt bei rd. 82%.

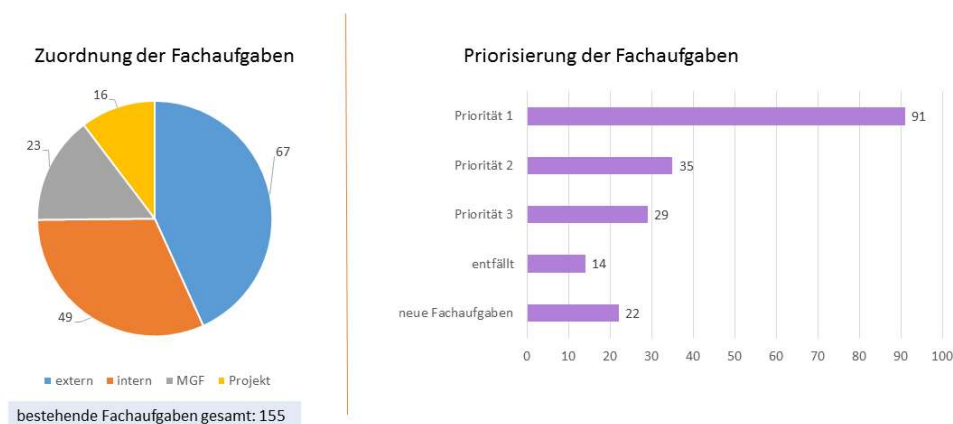
Darüber hinaus lassen sich in bis zu 49% der Aufgaben auch Geschäftsprozesse insgesamt automatisieren, d.h. Programme erstellen auf der Grundlage vorhandener Daten Entscheidungsvorschläge. Ein Beispiel hierfür ist etwa das Pilotprojekt zur KI-gestützten BAK-Erstellung.

Damit kann der absehbaren Situation, dass der Personalbestand nicht gehalten werden kann, Rechnung tragen werden.

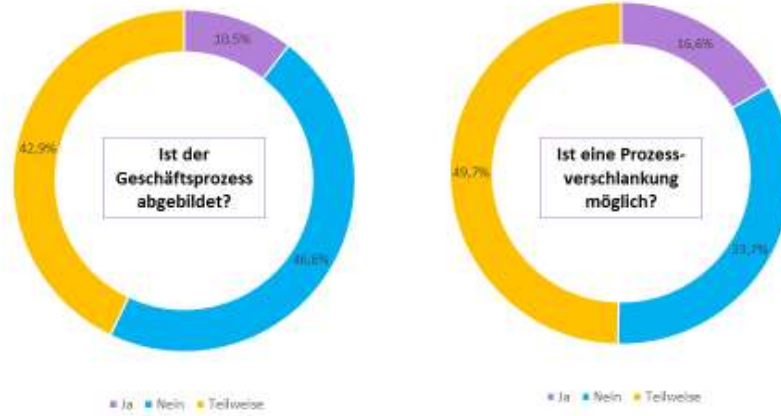
Es ist davon auszugehen, dass bis 2030 10 % weniger Personal (90 Mitarbeitende) sowie bis 2035 eine weitere Absenkung auf bis zu 20% weniger Mitarbeitende (also insgesamt 180 Mitarbeitende) für die Aufgabenerledigung im Ministerialbereich zur Verfügung steht.

Daraus ergäbe sich perspektivisch ein über die bisher prognostizierten 4.500 m<sup>2</sup> hinausgehender Flächenanteil von weiteren rd. 1.900 m<sup>2</sup> zur Vermarktung im DG Klosterstr. 59.

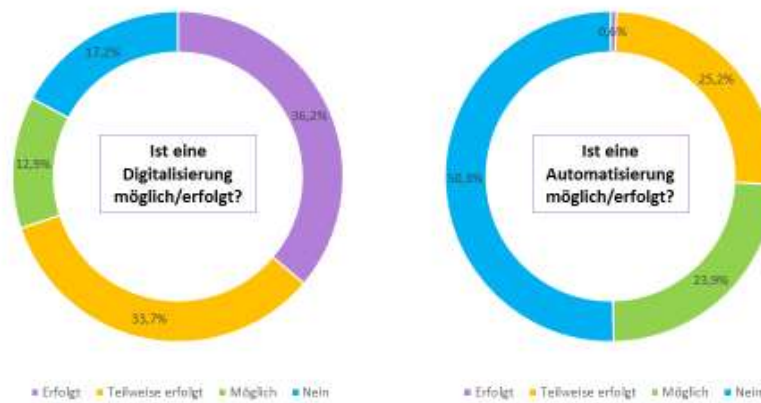
SenFin Stammhaus zzgl. nachgeordneter Behörden



Fachaufgaben SenFin Stammhaus zzgl. nachgeordneter Behörden



Fachaufgaben SenFin Stammhaus zzgl. nachgeordneter Behörden



Auf dieser Grundlage wird im ersten Quartal 2025 ein Gesamtmaßnahmenkonzept erstellt, mit dem die Priorisierungen und Maßnahmen zur Prozessoptimierung eingeleitet werden.

Darüber hinaus wird auf der Grundlage der Ergebnisse des Zukunftskonzepts die Stellen- und Personalbedarfsplanung überarbeitet.

## Weiteres Vorgehen

In Zusammenführung und Harmonisierung mit dem Prozess zur Verwaltungsstrukturreform sind folgende Schritte geplant:

1. Erstellung eines Gesamtmaßnahmenpakets für das Ressort Finanzen im ersten Quartal 2025 - u.a. Festlegung der Prozessverantwortlichen innerhalb der SenFin, Validierung und Verifizierung der Datenlage hinsichtlich vorliegender modellierter Geschäftsprozesse sowie die Planung der Dateninventur, entsprechend der Priorisierung der Aufgaben Erstellen eines Zeitplanes für die Geschäftsprozessmodellierungen, Digitalisierung inkl. Potenzialermittlung für KI und Automatisierung, organisationale Anpassungen vorbereiten (Zentralisierung von Aufgaben, Umstrukturierungen etc.)
2. Entwicklung einer längerfristige Stellen- und Personalbedarfsplanung für die einzelnen Abteilungen und Sonderbehörden, die dem sich abzeichnenden - demografisch bedingt sinkenden - Personalbestand Rechnung trägt.
3. Fortführung der der skizzierten Flächennutzungspläne



Senatsverwaltung für Finanzen  
ZS D  
Zentraler Service  
Tel. 0151 16250843  
[verwaltungsmoedernisierung@senfin.berlin.de](mailto:verwaltungsmoedernisierung@senfin.berlin.de)

©Senatsverwaltung für Finanzen  
Stand 09/2024