

Senatsverwaltung für Kultur und
Gesellschaftlichen Zusammenhalt
ZS B

Berlin, den 18.12.2024
Telefon 9(0) 228 -
E-Mail: Claudia.Reimann@Kultur.Berlin.de

BezPHPW 0262 D

An die
Vorsitzende des Unterausschuss Bezirke, Personal und Verwaltung
sowie Produkthaushalt und Personalwirtschaft

über den Vorsitzenden des Hauptausschusses

über die Präsidentin des Abgeordnetenhauses von Berlin

über Senatskanzlei - G Sen -

Rote Nrn.: UABezPHPW 0224 A. und UABezPHPW 0262

Vorgang: 25. Sitzung des Unterausschuss Bezirke, Personal und Verwaltung
sowie Produkthaushalt und Personalwirtschaft des Hauptausschusses
vom 19.06.2024
26. Sitzung des Unterausschuss Bezirke, Personal und Verwaltung
sowie Produkthaushalt und Personalwirtschaft des Hauptausschusses
vom 11.09.2024

Das Abgeordnetenhaus hat in seiner oben bezeichneten Sitzung Folgendes beschlossen:

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

Die erbetene Fristverlängerung auf „Fristverlängerung bis zum 31.12.2024“ zu ändern, wird angenommen.

Ich bitte, den Beschluss mit dem als Anlage beigefügten Zukunftskonzept als erledigt anzusehen.

Joe Chialo
Senator für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt

ZUKUNFTSKONZEPT

der Senatsverwaltung für Kultur
und Gesellschaftlichen Zusammenhalt

BERLIN



Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Präambel | 3 |
| I. Aufgabenkritik und Priorisierung | 4 |
| II. Prozessoptimierung..... | 12 |
| III. Stellen- und Personalplanung | 21 |
| IV. Flächenplanung..... | 24 |
| V. Neue Finanzierungsformen für Zukunftsinvestitionen..... | 29 |

Präambel

Das Zukunftskonzept mit den Themenfeldern

- I. Aufgabenkritik,
- II. Prozessoptimierung,
- III. Stellen- und Personalplanung,
- IV. Flächenplanung und
- V. neue Finanzierungsformen für Zukunftsinvestitionen

steckt den Rahmen ab, wie die Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt (SenKultGZ) in ihrem Geschäftsbereich mit Blick auf den demographischen Wandel, die digitale und agile Arbeitswelt sowie begrenzte finanzielle Ressourcen die ihr obliegenden Kernaufgaben zukünftig erfüllen kann.

Bei der Erstellung des Zukunftskonzeptes waren die Führungskräfte der SenKultGZ eingebunden, die mit ihrer fachlichen Expertise erste Optimierungspotentiale erarbeitetet und sich gemeinsam mit der Fragestellung einer sachgerechten und wirtschaftlichen Aufgabenwahrnehmung auseinandergesetzt haben. Dabei wurde berücksichtigt, dass die vorgenannten Themenfelder in Abhängigkeit zueinander bestehen und etwaige Maßnahmen erst mittel- oder sogar langfristig zu einer Effizienzsteigerung führen werden.

Parallel zur Konzepterstellung wurde im Land Berlin ein intensiver und grundlegender Prozess der Verwaltungsreform gestartet. Bei diesem Prozess spielen die Inhalte des Zukunftskonzepts eine maßgebliche Rolle. Aktuell wird politikfeld- und ebenenübergreifend das Thema Aufgaben und Aufgabenkritik bearbeitet, aus dem sodann die Punkte 2.-4. des Zukunftskonzepts folgen (Ressource folgt Aufgabe). Die Verwaltungsreform nimmt vor allem die Senats- und Bezirksverwaltungen sowie Sonderbehörden selbst und deren Zusammenwirken in den Blick.

Aus diesem Grund wird in dem Zukunftskonzept der Fokus auf das Fördergeschäft als Hauptaufgabe der SenKultGZ gelegt.

Das Zukunftskonzept setzt sich mit realisierbaren Strategien auseinander, die zur Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit der SenKultGZ sowie der von ihr verantworteten Politikfelder bei sich ändernden Rahmenbedingungen beitragen.

I. Aufgabenkritik und Priorisierung

1. Priorität 1: Kernbereich staatlicher Aufgaben

Der „Kernbereich staatlicher Aufgaben“ umfasst v.a. solche Aufgaben, zu deren Erfüllung die öffentliche Hand durch Gesetz verpflichtet ist (staatliche Pflichtaufgaben).¹

Spezialgesetzlich sind folgende Aufgaben im Geschäftsbereich der SenKultGZ normiert:

- Betrieb des Landesarchivs gemäß Archivgesetz des Landes Berlin (ArchGBln)
- Abgabe-, Bewahrungs- und Nachweispflicht bei der Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin (ZLB) gem. Pflichtexemplargesetz
- Musikschul- und Jugendkunstschulangelegenheiten gemäß Schulgesetz für das Land Berlin (SchulG)
- Religions- und Weltanschauungsunterricht gem. SchulG
- Umsetzung des Kulturgutschutzgesetzes (KGSG)
- Kulturgüterückführung gem. der sog. „Gemeinsamen Erklärung“²
- Bibliotheksangelegenheiten gemäß Gesetz über die Öffentlichen Bibliotheken im Land Berlin - BibG (geplant).

Bezüglich des Einrichtungsbestandes ergibt sich aus den gesetzlichen Grundlagen für die zwölf Landesstiftungen öffentlichen Rechts im Geschäftsbereich der SenKultGZ eine rechtliche Finanzierungsverpflichtung dem Grunde nach.³ Schließlich haben die drei nachgeordneten Behörden⁴ sowie die fünf landeseigenen LHO-Betriebe⁵ als Teil der unmittelbaren Landesverwaltung einen Unterhaltungsanspruch. Für diese Einrichtungen gilt: Die Aufgabe ist gesetzlich normiert, Umfang und Intensität der Wahrnehmung obliegen der Entscheidung des Haushaltsgesetzgebers.

Im Rahmen von Staatsverträgen hat sich Berlin zu Leistungen verpflichtet, deren Absenkung nur im Wege aufwändiger Änderungsverfahren und zu den vereinbarten Terminen möglich wäre. Angesichts der Beteiligung Dritter setzt dies zudem eine Abwärtsspirale der Kofinanzierung in Gang, die von den Einrichtungen nicht kompensiert werden kann. Dies betrifft im Kulturbereich v.a. die beiden Preußenstiftungen (Preußischer Kulturbesitz, Preußische Schlösser und Gärten), die Kulturstiftung der Länder, die Rundfunkorchester und -chöre GmbH (ROC) und die Administration des Hauptstadtkulturfonds.⁶

Die in Art. 4, 140 Grundgesetz (GG) i.V.m. Art. 137 ff Weimarer Verfassung (WRV) geregelten Beziehungen des Landes zu seinen Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften begründen ebenfalls staatliche Pflichtaufgaben (z.B. Verleihung von Körperschaftsrechten, Gewährung von Staatsleistungen und verfassungsrechtlichen Teilhabeansprüchen).

¹ Vgl. § 2 Abs. 2 Gemeindeordnung (GemO)

² Die „Erklärung der Bundesregierung, der Länder und der kommunalen Spitzenverbände zur Auffindung und zur Rückgabe NS-verfolgungsbedingt entzogenen Kulturgutes, insbesondere aus jüdischem Besitz vom 09.12.1999“ setzt die sog. „Washingtoner Prinzipien“ vom 03.12.1998 um. Ein Gesetz dazu existiert bisher nicht, wohl aber eine starke internationale Selbstverpflichtung der öffentlichen Hand.

³ Dazu gehören: 1) Stiftung Oper in Berlin 2) Stiftung Berliner Philharmoniker 3) Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin 4) Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin 5) Stiftung Stadtmuseum Berlin 6) Stiftung Berlinische Galerie 7) Stiftung Bröhan-Museum 8) Stiftung Topographie des Terrors 9) Stiftung Berliner Mauer 10) Stiftung Gedenkstätte Berlin-Hohenschönhausen 11) Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung 12) Stiftung Neue Synagoge - Centrum Judaicum.

⁴ neben dem Landesarchiv sind dies: Gedenkstätte Deutscher Widerstand und Brücke-Museum (Überführung in LHO-Betrieb ist geplant).

⁵ Konzerthaus Berlin, Deutsches Theater Berlin, Volksbühne, Maxim-Gorki-Theater und Theater an der Parkaue.

⁶ Weitere länderübergreifende Vereinbarungen: Deutsche Digitale Bibliothek (ddb), Archivverbund Digitale Archivierung Nord (DAN), Archivschule Marburg, Kooperation Bibliotheksverbund Berlin-Brandenburg (KOBV).

2. Priorität 2: Sinnvolle und darstellbare (Tätigkeiten)

Die Förderaufgaben der SenKultGZ bewegen sich v. a. im Bereich der Leistungsverwaltung und gehören zum überwiegenden Teil nicht zu den staatlichen Pflichtaufgaben.⁷ Allerdings ist die differenzierte Förderlandschaft kein Selbstzweck: Der Kultursektor gehört in seiner großen Vielfalt und Produktivität sowie mit seiner identitätsstiftenden und weit über Berlin hinaus sichtbaren imageprägenden Ausstrahlung zu den bedeutenden Standortfaktoren Berlins. Qualität und Quantität der Veranstaltungen der zahlreichen und erstklassigen Kultureinrichtungen in allen Sparten und Genres üben eine Bindungswirkung auf Bewohnerinnen und Bewohner aus und tragen national und international zur hohen Anziehungskraft Berlins bei – für Neuberlinerinnen und Neuberliner⁸ ebenso wie für Besuchende aus aller Welt. Im Ergebnis hat sich der Kulturbereich für die Hauptstadt, die nicht über nennenswerte Industrie verfügt, zu einem relevanten Wirtschaftsfaktor⁹ entwickelt. Die Umwegrentabilität der Kulturförderung – mit Hebelwirkung insbesondere zu Branchen wie Tourismus¹⁰ und Gastronomie – stellt einen wichtigen Bestandteil der Wertschöpfung Berlins dar.¹¹

Engagement- und Demokratieförderung tragen zu bürgerschaftlicher Mitverantwortung bei, stärken den gesellschaftlichen Zusammenhalt und fördern die Resilienz in Zeiten großer gesellschaftlicher Herausforderungen und von Angriffen gegen die Demokratie. Hierzu gehört auch die Fähigkeit, mit Sonderprogrammen (z.B. aktuell der Aktionsfonds gegen Antisemitismus) kurzfristig tätig zu werden, um die Zivilgesellschaft in ihrem Engagement zu stärken. Zur identitätsstiftenden Prägung Berlins gehören schließlich auch eine Vielzahl an Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften, die sich für den Gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Stadt einsetzen. Die aktuellen Herausforderungen – insbes. die Lage im Nahen Osten – unterstreichen die große Bedeutung religionsübergreifender Verständigung und deren Unterstützung.

Im Bereich der institutionellen Förderung besteht für die Einrichtungen, die nicht auf Grundlage eines Gesetzes errichtet wurden oder gesetzliche Aufgaben wahrnehmen (siehe Priorität 1), keine „Bestandsgarantie“. Rechtsansprüche auf (temporär) fortgesetzte Förderung entstehen hier allerdings regelmäßig, wenn langjährige Verwaltungspraxis Vertrauenstatbestände begründet hat.¹²

Der Einzelplan (EPL) 08 besteht – wie bei klassischen Förderressorts üblich – zu ca. 90 % aus Zuschüssen und Zuwendungen, die in der Hauptgruppe (HGr.) 6 veranschlagt sind (Umfang: 923,7 Mio. € in 2025). Die Annahme, dass diese Mittel der SenKultGZ „disponibel“ sind, die Ausreichung mithin im Ermessen der SenKultGZ steht, trifft aus folgenden Gründen nicht zu:

⁷ Dazu gehören v.a. die Unterstützung von Einrichtungen und Projekten in den Bereichen Kunst und Kultur, Demokratieförderung sowie interreligiöse Verständigung.

⁸ Das bisherige Bevölkerungswachstum zeigt nicht nur die Attraktivität Berlin, sondern stärkt durch pro-Kopf-Einnahmen aus dem Länderfinanzausgleich auch den Landeshaushalt.

⁹ Neben den unmittelbaren Effekten (Umsatz, Arbeitsplätze) der geförderten Kultureinrichtungen in Berlin und der Umwegrentabilität der Kulturförderung hat die Kulturförderung auch enge Wechselwirkungen mit dem Cluster Kultur, IKT und Kreativwirtschaft, das mit 250.000 Arbeitsplätzen 42.000 Unternehmen (1/4 aller Unternehmen!) und ca. 44 Mrd. € Umsatz für Berlin von großer Bedeutung ist.

¹⁰ Nach Untersuchungen von visitBerlin (Qualitätsmonitor Deutschland 2021/22) sind die Hälfte der Gründe für internationale Besuchende, sich für Berlin als Destination zu entscheiden, kultureller Natur. Das Kulturprogramm mit täglich über 1.500 Veranstaltungen in den 3 Opernhäuser, 150 Theatern, 180 Museen, 300 Galerien und unzähligen Veranstaltungsorten der Freien Szene spielt dabei eine maßgebliche Rolle. Den Qualitätstourismus z.B. von Kulturtouristen zu fördern, gehört zu den strategischen Zielen Berlins.

¹¹ Laut der Studie „Wirtschaftsfaktor Tourismus in Berlin“ (TSA 2019) profitiert Berlin vom Tourismus mit knapp 17 Mrd. € pro Jahr. Wenn 50 % dieser Einnahmen v.a. durch das reiche Kulturangebot der Stadt induziert sind (siehe Fußnote 10), bedeutet das bei Ausgaben für Kultur von ca. 900 Mio. eine neunfache Hebelwirkung.

¹² Der größte Teil der Ausgaben der institutionell geförderten Einrichtungen ist auf mehrere Jahre festgelegt: Personalausgaben mit festen (z.B. Verwaltung, technische Gewerke) wie temporären Mitarbeitenden (v.a. im künstlerischen Bereich) i.d.R. auf Grundlage von Tarifverträgen (v.a. Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder - TV-L) mit entsprechenden Sicherungsmechanismen; Mietverträge für Liegenschaften haben zwecks Erzielung wirtschaftlicher Konditionen i.d.R. mehrjährige Laufzeiten, ebenso Dauerlieferungsverträge (z.B. für Facility Management-Leistungen) u.s.w.; auch in den künstlerischen Budgets sind die Steuerungsmöglichkeiten angesichts mehrjähriger Planungsvorfälle i.d.R. gering.

- 80 % der in der Hgr. 6 veranschlagten Zuwendungen und Zuschüsse gehen an institutionell geförderte Einrichtungen und finanzieren dort zu 80 % größtenteils nicht kündbares Personal.
- Bei den über 6.000 Beschäftigten der staatlichen Kulturbetriebe (nachgeordnete Einrichtungen, LHO-Bühnen, Stiftungen öffentlichen Rechts) handelt es sich - wie bei Polizei, Feuerwehr, Schulen, Gerichten - um Beschäftigte des Landes. Diese Ausgaben sind nur aufgrund der Rechtsform der Empfangenden der Hgr. 6 zugeordnet. Sie sind aber ebenso wie die Personalausgaben in der Hgr. 4 rechtlich verpflichtend, da die Mitarbeitenden einen Beschäftigungsanspruch beim Land Berlin haben. Einspareffekte lassen sich nur sehr langfristig im Wege der regulären Fluktuation realisieren.
- Dauergeförderte Einrichtungen genießen Vertrauensschutz. Ein kurzfristiger Förderstopp ist rechtlich ausgeschlossen. Für landeseigene Einrichtungen bestehen darüber hinaus gesetzliche Aufträge, die zunächst im parlamentarischen Verfahren zu ändern wären.
- Zuschüsse an Kirchen und Religionsgemeinschaften basieren auf Staatsverträgen; sie sind nicht bzw. nicht kurzfristig kündbar.

Im Ergebnis ist eine kurzfristige strukturelle Absenkung im Epl. 08 jenseits pauschaler Kürzungen aller Ansätze nicht realistisch.

Die Einrichtungen können ihren Sparbeitrag nur bei den wenigen flexiblen Mitteln erbringen, die nach Abzug der nicht steuerbaren Kostenblöcke (v.a. Personal- und Facility Management) v.a. im Programmetat liegen. Allerdings sind auch diese Mittel zum großen Teil durch Spielzeitpläne, lang geplante Ausstellungen etc. für Folgejahre gebunden. In 2025 sind Einsparungen deswegen nur über Einmaleffekte erreichbar, v.a. über die Auflösung projektgebundener Rücklagen und das Aussetzen von Förderprogrammen.

Um trotzdem in 2025 annähernd die geforderte Einsparsumme zu erbringen, müssen im Bereich der konsumtiven Mittel alle Förderungen (inkl. „Fraktionstickets“) - sowohl im Bereich der Projekt- wie in der institutionellen Förderung - einbezogen werden. Maßgaben der Kürzung sind:

- Es wird keine dauerhaft geförderte Einrichtung geschlossen oder in die Insolvenz getrieben.
- In den letzten Jahren aufgebaute bewährte Strukturen, die insbesondere auf Zukunftsfähigkeit und Resilienz zielen, werden nicht zerschlagen.
- Das Prinzip der Spartengerechtigkeit wird insgesamt im Blick behalten.

Es gilt, dem enormen Konsolidierungsdruck gerecht zu werden und zugleich kulturpolitische Kollateralschäden so weit wie möglich zu vermeiden. So können Insolvenzen bzw. Strukturabbau auch Folge der einer „Rasenmäher“-Methode sein - etwa bei kleinen Einrichtungen, bei Einrichtungen, die bereits im Rahmen der Haushaltsberatungen 2024/2025 gekürzt wurden oder ein strukturelles Defizit aufweisen oder bei Institutionen, die keine Rücklagen bilden dürfen. Ähnliches gilt auch für Förderprogramme, deren Kürzung bereits jetzt prekäre Antragslagen weiter verschärfen würde oder deren administrative Kosten dann außer Verhältnis zur Mittelausstattung geraten. Deswegen ist es unumgänglich, jeden Einzelfall und die daraus resultierenden Risiken für die Zukunftsfähigkeit der jeweiligen Einrichtung bzw. der Berliner Kulturlandschaft insgesamt zu betrachten. Zudem sollte die Hebelwirkung von Landesmitteln auf Mittel Dritter erhalten bleiben (etwa durch maßvolle Kürzungen bei Kofinanzierungen mit dem Bund) und langfristig angelegte Strategien nicht konterkariert werden (etwa durch maßvolle Kürzungen im investiven Bereich).

Um die notwendigen Abweichungen von der „Rasenmäher“-Methode zu kompensieren, werden bei einigen Einrichtungen, Programmen und Vorhaben die Einsparungen höher als 10 % liegen müssen.

Zusätzlich müssen Programme verschoben werden und schließlich einige Ausgabepositionen komplett entfallen. Auch dies folgt einem Kriterienraster:

- Das vorübergehende Aussetzen in 2025 ist für solche Förderprogramme vorgesehen, bei denen es noch keine Juryentscheidungen oder Inaussichtstellungen gab.
- Die Verschiebung von Maßnahmen (v.a. im Investivbereich) wäre für solche Maßnahmen vorgesehen, bei denen ein Planungsstand vorliegt (der „eingefroren“ werden kann), aber noch keine Umsetzungsverpflichtung besteht.
- Die Streichung wäre v.a. für solche Vorhaben vorgesehen, die
 - entgeltfreie Angebote schaffen und dadurch Einnahmeausfälle generieren;
 - sinnvolle, aber nicht unverzichtbare Angebote etablieren;
 - die noch nicht begonnen haben, noch nicht etabliert sind oder die unsystematisch (d.h. außerhalb von üblichen Förderverfahren) gefördert werden;
 - die auf eine Expansion im Sinne additiver Politik ausgerichtet sind und zusätzliche Mittel zur Finanzierung von Folgekosten (v.a. bei Investivvorhaben) nach sich ziehen.

Die Folgen der verbleibenden, auf alle Förderprogramme und Institutionen umgelegten pauschalen Kürzungen sind trotzdem einschneidend. Sie führen zu:

- weitgehendem Wegfall der Programmmittel bei den Institutionen (d.h. noch nicht gebundene Mittel für Produktionen, Veranstaltungen, Ausstellungen, Vermittlungsangebote, Führungen, Anschaffungen, Digitalisierung usw.);
- unmittelbaren Einschnitten im Programmangebot, vor allem in der zweiten Jahreshälfte (inklusive entsprechender Einnahme- und Reputationsverluste);
- deutlicher Verschlechterung der Förderquoten in den verbleibenden Förderprogrammen (wobei insgesamt mit einer Austeritätsspirale zu rechnen ist, da wichtige Programme auch auf Bundesebene stark gekürzt wurden);
- Eintrittspreis erhöhungen, um den Wegfall von Fördermitteln ansatzweise zu kompensieren;
- unmittelbar spürbarer Verschlechterung der Einkommenssituation bei den Solo-Selbständigen in der freien Szene.

Auch im **Investivbereich** sind Kürzungen angesichts des enormen Sanierungsstaus schmerzhaft. Trotzdem wird er einen erheblichen Konsolidierungsbeitrag leisten müssen. Auch hier ist das Ziel der Kürzungen, langfristig angelegte Strategien nicht durch kurzfristiges Agieren zu konterkarieren. Daher folgen die Einsparungen folgenden Maßgaben: Laufende Vorhaben sollten nach Möglichkeit durchgeführt werden (ggf. zeitlich gestreckt), da ein Abbruch hohe Kosten nach sich zieht. Vorhaben, für die eine Konzeption vorliegt, werden „eingefroren“ und auf Folgejahre verschoben. Auf komplett neue Vorhaben, für die noch keine Konzeption vorliegt, muss verzichtet werden.

Schon die Erbringung der Pauschalen Minderausgaben (PMiA) 2025 ist für die Kulturszene gravierend. Noch folgenreicher stellt sich allerdings die Haushaltsaufstellung 2026/2027 und die dauerhafte Absenkung dar – v.a. weil eine 1:1-Fortschreibung der Kürzungen 2025 aufgrund von Einmaleffekten nicht möglich und der Vorlauf für Strukturveränderungen (siehe nachfolgend Pkt. 3.) zu kurz ist. Nur mit verbindlichen und maßvollen¹³ Eckwerten für 2026/2027 kann die Gefahr eines „Kahlschlags“ in der Kulturförderung abgewendet werden.

¹³ Aus fachlicher Sicht ist dafür erforderlich, dass die Mittel aus dem Innovationsförderfonds (IFF-Mittel) auf die Einsparsumme angerechnet werden. Zudem besteht das hohe Risiko, dass eine dauerhafte Absenkung der Ansätze um mehr als 3,5-5 % die Kulturlandschaft nachhaltig beschädigt.

3. Priorität 3: Künftig nicht mehr / nicht mehr im bisherigen Umfang erbringbare Tätigkeiten

Das Aufgabenportfolio der SenKultGZ ist Ergebnis langjähriger Entwicklungen. Es reagiert auf offensichtliche Bedarfslagen, fachliche Analysen, strategische Entscheidungen und politische Setzungen. Das Fördertableau fortlaufend zu optimieren und dabei auch die Resilienz der Organisationen in den Blick zu nehmen ist eine Daueraufgabe, für die die angespannte Haushaltssituation einen zusätzlichen Impuls liefert. Folgende Ansätze wären zu verfolgen:

a) Abkehr von der ad-hoc Additionspolitik

Kulturentwicklung ist in den letzten Jahrzehnten v.a. im Wege der Addition erfolgt. Nicht in jedem Fall ist ein Mehrwert erkennbar; in Teilen hat das Wachstum zu einer unsystematischen Förderlandschaft geführt. Expansion sollte künftig auf ein Minimum begrenzt und in der Konzeptphase unvermeidliche Folgekosten noch kritischer beleuchtet werden. Der Fokus sollte künftig stärker auf den Erhalt der die Kulturlandschaft tragenden Säulen gerichtet sein und Raum für Innovation in diesem Rahmen bieten. Nachhaltigkeit der Förderpolitik bedeutet zudem, für neue Aufgaben bestehende Strukturen zu nutzen und nicht für jede (neue) Aufgabe eine eigenständige (Mini-)Organisation zu etablieren. Dies wurde in den letzten Jahren nicht immer beachtet. Eine kritische Bestandsaufnahme erscheint zweckmäßig und notwendig.

Die Engagement- und Demokratieförderung befindet sich im Aufbau. Der eingeschlagene Weg, sich auf gesamtstädtische Koordinierung und in der Förderpraxis auf die Stärkung von Netzwerken und zivilgesellschaftlichen Strukturen mit gesamtstädtischer Ausrichtung zu fokussieren, wird fortgesetzt. In Abkehr von der Additionspolitik sollte auch von der finanziellen Unterstützung des Neubaus religiöser und weltanschaulicher Gebäude durch das Land Berlin künftig abgesehen werden. Dies nicht nur aufgrund religionsverfassungsrechtlicher Erwägungen, sondern auch mit Blick auf Kostenerhöhungen und Folgekosten, die bei Neubauten einen fortgesetzten Förderzwang begründen, der das Ziel der Haushaltskonsolidierung konterkariert.

Von der Förderung punktueller, unsystematischer Einzelprojekte mit vergleichsweise geringer Reichweite sollte generell abgesehen werden.

b) Zusammenlegung von Förderprogrammen und Fokussierung

Berlin ist Zentrum der freien Kunstproduktion. Die sog. Freie Szene der freiberuflich Kunstschaffenden hat nicht nur die Rolle des Impulsgebers und Innovators für die institutionelle Kulturlandschaft inne. Die Erwerbsbiographien der Künstlerinnen und Künstler verbinden häufig staatliche Förderung, zivilgesellschaftliches Engagement und unternehmerisches Handeln. Die sehr differenzierte Förderung durch die SenKultGZ hat direkte Auswirkungen auch in diesen Sektoren.

Allerdings eröffnet die Zusammenlegung von Förderprogrammen und die Überprüfung des Fördertableaus auch die Chance, die Förderung der Freien Szene integraler in den Blick zu nehmen. Vor dem Hintergrund der Vielzahl an Programmen und der Komplexität der Förderstruktur ist eine Vereinfachung von Antragsprozessen auch eine Maßnahme zum Bürokratieabbau und zur besseren Zugänglichkeit zu Fördermitteln.

Auch das Zusammenspiel von Freier Szene und Institutionen gewinnt künftig weiter an Bedeutung. Schon jetzt bieten Institutionen Auftritts-/Ausstellungsorte für die Freie Szene an. Eine noch systematischere Kooperation kann zur Resilienz der Freien wie der institutionellen Szene beitragen.

c) Konsolidierung von Einrichtungen

Die Auslagerung operativer Aufgaben aus der Ministerialverwaltung in Sonderbehörden spielt bei der Aufgabenkritik im Rahmen der Verwaltungsreform eine wichtige Rolle.

- Das Brücke-Museum ist derzeit, als einziges Museum in Berlin, nachgeordnete Einrichtung des Landes und damit Teil der SenKultGZ. Das bedeutet auch, dass es als Teil des ministeriellen Geschäftsfeldes von der Senatsverwaltung nicht nur gesteuert, sondern auch betrieben wird, obwohl der Betrieb von Museen selbst keine ministerielle Aufgabe ist. Bereits dies spricht dafür, das Brücke-Museum aus der Behörde herauszulösen. Vorgesehen ist die Änderung der Wirtschaftsform in einen Eigenbetrieb nach § 26 LHO, die das Brücke-Museum darüber hinaus in die Lage versetzt, in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten ein Museum professionell zu betreiben und knapper werdende öffentliche Mittel durch möglichst hohe Eigenwirtschaftlichkeit zu kompensieren.¹⁴
- Im Bereich der Engagement- und Demokratieförderung werden Schritt für Schritt operative Aufgaben durch Vergabe an Dienstleister aus der Verwaltung ausgelagert. Dies gilt u.a. für das gesamte Handling der Ehrenamtskarte und für große Veranstaltungen wie die Berliner Demokratiekonferenz und „Berlin sagt Danke“.

Bei Einrichtungen mit mehreren Standorten ist deren Anzahl mit Blick auf den Kernauftrag und die Wirksamkeit der Aufgabenwahrnehmung in den Blick zu nehmen.

- Am Beispiel des Stadtmuseums und angesichts der laufenden infrastrukturellen Stärkung des Zentralstandorts am Köllnischen Park („Kreativquartier“) sollten in diesem Sinne v.a. die Landesflächen im Humboldt Forum überprüft werden.
- Auch von der seit Jahrzehnten überfälligen Zusammenführung der Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin (ZLB) mit ihren Publikumsstandorten Amerika-Gedenkbibliothek (AGB) und Berliner Stadtbibliothek (BSfB) an einem gemeinsamen Standort sind langfristig positive Effekte durch eine höhere Wirksamkeit und Effizienzrenditen (Bauunterhalt, Gebäudebewirtschaftung, Bibliotheksbetrieb / Personaleinsatz) zu erwarten.¹⁵

d) Shared Services & Zusammenführung

Die organisatorische Bündelung von Aufgaben (teil-)selbständiger Entitäten könnte einen Beitrag leisten zur Effizienz der Ressourcennutzung, Effektivität der Aufgabenerbringung und Resilienz der beteiligten Organisationen. Ideen dazu sind:

- Für bestimmte Einrichtungstypen könnte eine Zusammenlegung insgesamt oder von geteilten Services Mehrwert generieren. Die Möglichkeiten gehen von der Einrichtung von Shared Services für selbständige Einrichtungen (so übernimmt z. B. die Opernstiftung Aufgaben für andere Bühnenbetriebe) bis zu deren rechtlichen Zusammenführung (analog zur Bündelung der Musiktheater und des Staatsballetts in der Stiftung Oper in Berlin 2003). Für den Bereich der Gedenkstätten wurden bereits vor fast zwanzig Jahren Vorschläge zur organisatorischen Zusammenführung der NS-Gedenkstätten diskutiert. Ob bzw. wie sich im

¹⁴ Das Potential zeigt sich nicht zuletzt darin, dass das Brücke Museums kürzlich als erstes Berliner Museum vom Kunstkritiker-Verband AICA Deutschland zum Museum des Jahres 2023 gekürt wurde – der wichtigsten Auszeichnung für Museen in Deutschland.

¹⁵ Mit Erwerb und Umnutzung eines für Bibliothekszwecke hervorragend ehem. Kaufhauses hat sich eine „Jahrhundertchance“ ergeben, deren Wirtschaftlichkeit sich im Rahmen einer Due Diligence Prüfung (Ankauf zzgl. Modernisierung und Herrichtung) bestätigt wurde. Sowohl die Beibehaltung des Status Quo (i.e. der nicht bedarfsgerechte Verbleib in den jetzigen, massiv sanierungsbedürftigen AGB und BSfB), als auch das Neubauvorhaben am Blücherplatz sind im Vergleich deutlich unwirtschaftlicher als die Nutzung des Bestandsgebäudes.

Bereich der Berliner Theaterbetriebe z.B. durch Nutzung gemeinsamer Verwaltungs- oder Servicestrukturen nennenswerte Einsparpotentiale heben lassen, bedarf einer sorgfältigen wirtschaftlichen, juristischen und kulturpolitischen Analyse. Das Beispiel Opernstiftung zeigt, dass für den Erfolg eines nachhaltigen Umgestaltungsprozesses ein erheblicher Konzeptions- und Planungsvorlauf, ein entsprechender Beteiligungsprozess und die Einbeziehung externer Expertise unerlässlich sind.

- Räumlich werden mit den Bedarfsentwicklungen für von mehreren Einrichtungen gemeinsam genutzte Infrastrukturen bereits erste Schritte eingeleitet. Beispiele sind die Planungen für ein gemeinsames Zentraldepot der Berliner Landesmuseen, ein Probebühnenzentrum für die Berliner Staatstheater sowie ein gemeinsames Lager der Betriebe der Stiftung Oper in Berlin.
- Auch Überlegungen zur Einrichtung von Shared Services im Rahmen der bezirklichen Kulturarbeit können Potentiale entwickeln. Dabei ist die Reduzierung von Overhead-Kosten und Professionalisierung vorstellbar, ebenso der Effekt höherer gesamtstädtischer Wirksamkeit. Allerdings ist die Projektierung nur unter intensiver Einbeziehung der Bezirke zielführend. Einsparungen dürften dabei nur in den Bezirken zu erwarten sein; auf die Hauptverwaltung käme absehbar zusätzlicher Aufwand zu.

Für alle bis hierhin genannten Beispiele der Organisationsveränderung gilt: Es handelt sich um aufwändige und konflikträchtige Vorhaben, deren Vor- und Nachteile sorgsam abzuwägen sind. Zudem treten die erwarteten Effekte nicht sofort ein: Vor der Hebung von langfristig realistischen Effizienzrenditen und Resilienzgewinnen ist zunächst mit einem Mehraufwand für die Strukturveränderung zu rechnen. Schließlich: Eine Konkretisierung entsprechender Überlegungen – auch unter Berücksichtigung und kritischer Würdigung von Beispielen aus anderen Ländern und Großstädten – lässt sich nur mit deutlich längerem Vorlauf realisieren.

e) **Beteiligung des Bundes an gesamtstaatlichen Aufgaben**

Der Bund beteiligt sich an der Kulturförderung in der Hauptstadt v.a. aufgrund des Hauptstadtfinanzierungsvertrages sowie weiterer Regelungen (z.B. Gedenkstättenkonzeption). Ansätze für eine stärkere Bundesbeteiligung sollten Thema der anstehenden Verhandlungen des neuen Vertragszeitraums (2028-2037) sein. Dazu gehören z.B.:

- die Deckelung der Landesbeteiligung an den Betriebskosten der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, dessen infrastrukturelles Wachstum die Leistungsfähigkeit Berlins überfordert,
- die Kofinanzierung des Bauhaus-Archivs entsprechend der Bundesförderungen für die in jeder Hinsicht vergleichbaren Institute in Weimar und Dessau,
- die – seit Jahrzehnten geplante – Übernahme der Gedenkstätte Deutscher Widerstand in alleinige Obhut des Bundes,
- die unverzichtbare Kofinanzierung der geplanten Vorhaben Friedhof der Märzgefallenen, Erinnerungsort Keibelstraße und Checkpoint Charlie,
- die verstärkte Förderung der einzigartigen Kunst- und Kulturangebote in der Hauptstadt über den Hauptstadtkulturfonds.

f) **Nachhaltigkeit und Resilienz durch Verlässlichkeit**

Die SenKultGZ will sich an ihren Zielen messen lassen und bekennt sich im Einklang mit entsprechenden Aufträgen aus den aktuellen Regierungsrichtlinien zum evidenzbasierten Verwaltungshandeln. Die verbindliche Festlegung von Zielen und Maßnahmen, transparente

Messung der Zielerreichung anhand objektiver Daten¹⁶ und Indikatoren sowie in einem offenen und strukturierten Diskurs sind dabei entscheidend. Mit der laufenden Erarbeitung eines Bibliotheksgesetzes und der vom Abgeordnetenhaus von Berlin beauftragten Konzeption eines Musikschulgesetzes reagiert die Kulturpolitik bereits auf dieses Desiderat. Die aktuelle Diskussion um ein Berliner Kulturfördergesetz zeigt, dass diverse Stakeholder auch für übergreifende Ziele und Prozesse eine deutlich höhere Verbindlichkeit einfordern.

Mit der Umsetzung der Berliner Engagementstrategie 2020-2025 und der Arbeit an einem Demokratiefördergesetz für das Land Berlin in enger Zusammenarbeit mit der federführenden Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung (SenASGIVA) strebt die SenKultGZ an, eine Grundlage für die Förderung nachhaltiger und resilienter Strukturen der Engagement- und Demokratieförderung sowie für eine verlässliche, strategisch ausgerichtete Förderpraxis zu schaffen.

Wichtig wäre dabei, dass einmal getroffene Grundsatzentscheidungen sich als verlässlich erweisen. Planungssicherheit ist gerade für aufwändige und potentiell konfliktreiche Konsolidierungs- und Strukturierungsbemühungen essentiell. Ihre Konterkarierung durch ad-hoc-Entscheidungen schwächt das Vertrauen in eine zukunftsfähige Kulturpolitik der deutschen Hauptstadt und international bedeutenden Kulturmetropole Berlin. Sie gefährdet ebenso Strukturen der Engagement- und Demokratieförderung sowie der Förderung der religionsübergreifenden Verständigung als Grundlage eines funktionierenden demokratischen Gemeinwesens.

¹⁶ Zu den kontinuierlich erhobenen Datenquellen gehören die beiden Fachverfahren der SenKultGZ (CiK und eGo-Küf, s.a. Pkt. II 1.) und der für 2024 geplante Kulturförderbericht ebenso wie das landesweite Besuchsmonitoring (KulMon) und die zweijährliche Bevölkerungsbefragung zur Kulturnutzung. Ergänzt werden diese um punktuelle Erhebungen (z.B. Evaluation Kulturelle Bildung). Auch das im Aufbau befindliche Kulturkataster wird eine maßgebliche Datenquelle für Kulturorte in Berlin darstellen. Für die Engagement- und Demokratieförderung sind u.a. die bundesweiten Erhebungen im Rahmen des Freiwilligensurveys relevant, für die es regelmäßig auch eine Länderauswertung gibt.

II. Prozessoptimierung

1. Digitalisierung

Erster Schritt auf dem Weg zur Optimierung von Prozessen ist die Erstellung eines Überblicks über die Gesamtheit aller Aufgaben/Prozesse im eigenen Politikfeld. Die SenKultGZ hat in den letzten Jahren sog. **Prozesslandkarten** für die Einrichtungen im Politikfeld Kultur erstellt. Konkret handelt es sich dabei um die SenKultGZ selbst, die bezirklichen Museen und Archive, Bühnen und Spielstätten, Jugendkunstschulen, kommunale Galerien, Musikschulen, Bibliotheken und das Landesarchiv. Nach der Ressortumbildung wurde die Prozesslandkarte der SenKultGZ durch die hinzugekommenen Aufgaben des Referats Engagement- und Demokratieförderung ergänzt. Jede erarbeitete Prozesslandkarte visualisiert die Gesamtheit der identifizierten Prozesse in einer Einrichtung bzw. Einrichtungsart zu einem bestimmten Stichtag. Die Prozesslandkarten dienen als Grundlage für eine faktenbasierte Priorisierung, Optimierung und - wenn möglich und sinnvoll - auch Digitalisierung der einzelnen Prozesse.

Im Bereich der externen **Antragsprozesse** und des digitalen Angebots von Antragsstrecken für die Bürgerinnen und Bürger wird die SenKultGZ den im Jahre 2011 mit der Einführung des Online-Antragssystems eGo-Küf (eGovernment Künstler:innenförderung) begonnenen Weg der Digitalisierung von Antragsprozessen im Bereich der Künstlerinnen-/Künstlerförderung fortsetzen und konsequent daran arbeiten, alle weiteren externen Antragsprozesse auch digital anzubieten. Hierbei wird die SenKultGZ nicht nur die vorhandenen Berliner IKT-Basisdienste nutzen, sondern sich auch ggf. vorhandene EfA-Projekte (Einer für Alle) im Rahmen der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) zunutze machen und sich entsprechenden EfA-Angeboten der FITKO (Föderale IT-Kooperation) im Politikfeld Kultur anschließen, wenn dies inhaltlich und finanziell sinnvoll ist. Dies ist bereits 2022 erfolgreich im Bereich der Anträge auf Ausfuhr von Kulturgut geschehen. Im Bereich der Engagement- und Demokratieförderung ist dies aktuell im Rahmen der Digitalisierung der Ehrenamtskarte (einschließlich Einführung einer Application - App) geplant. Hinsichtlich der Förderung der religionsübergreifenden Zusammenarbeit soll die digital vereinheitlichte und standardisierte Antragsstellung und Prüfung fortgeführt werden. Alle Antragsprozesse sollen für die Antragstellenden so komfortabel und einfach wie möglich, aber auch datenschutzkonform und rechtssicher gestaltet sein. Außerdem sollen in den Antragsprozessen moderne, barrierearme Techniken eingesetzt werden, die den Antragstellenden die Eingaben erleichtern wie z.B. elektronische Identifikation, automatische Eingangsbestätigungen, Nutzung von Bund-Identifikation (ID) mit Rückkanal. Dabei wird die durchgehende Digitalisierung von Antragsprozessen aber nur möglich sein, wenn vorhandene **Schrififormerfordernisse** konsequent und zeitnah abgebaut werden. Die SenKultGZ wird sich daher weiterhin in allen IKT-Gremien, insbesondere im Digitalkabinett, für eine schnelle Anpassung der entsprechenden gesetzlichen Regelungen, insbes. der Landeshaushaltsordnung (LHO) einsetzen.

Die SenKultGZ wird bei der internen Weiterbearbeitung von Antragsprozessen und allen internen Prozessen konsequent Optimierungs- und Digitalisierungsmöglichkeiten nutzen - dies ist auch angesichts des Fachkräftemangels und der damit verbundenen Konkurrenzsituation alternativlos. Die angestrebten digitalen Lösungen und Prozessverbesserungen sollen die Beschäftigten entlasten, sodass sie mehr Zeit für ihre inhaltlichen Fachaufgaben haben. Hierbei wird es eine wichtige Rolle spielen, Prozesse frei von ihrer bisherigen Gestaltung neu zu durchdenken, zu verschlanken, ggf. testweise neu aufzusetzen und alle sich bietenden Möglichkeiten der Digitalisierung für einen Einsatz zu prüfen. Hierbei soll auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz

(KI), insbesondere für die Abarbeitung von Routineprüfungen, geprüft werden. Ein datenschutzkonformer und sicherer Einsatz ist dabei essentiell. Für den Einsatz von KI-Systemen bedarf es baldmöglichst landeseinheitlicher Vorgaben und Leitlinien.

Dem Einsatz der **Digitalen Akte** als wichtigstem digitalen Werkzeug für die Bearbeitung von Vorgängen in der Verwaltung kommt eine besondere Bedeutung zu. Die SenKultGZ wird daher den im September 2023 begonnenen Weg des Rollouts der Digitalen Akte konsequent fortsetzen und strebt die sukzessive Verlagerung sämtlicher Prozesse an. Durch die damit verbundene Reduzierung der Papierakten wird auch der Bedarf an Büro- und Archivflächen der SenKultGZ mittel- bis langfristig abnehmen. Hierbei kommt zum einen der Definition von Standardabläufen für die wichtigsten Prozesse eine besondere Bedeutung zu, zum anderen den Prozessen im Hinblick auf das Zusammenspiel der beiden großen Fachverfahren der SenKultGZ – eGo-Küf und CiK (Controlling institutionell geförderter Kultureinrichtungen) – mit dem E-Aktensystem nscale. Außerdem soll der Einsatz von digitalen Zeichnungsmöglichkeiten durch Zertifikate Papierunterschriften – sofern rechtssicher möglich – weitgehend ablösen.

Das bereits erwähnte zentrale **Fachverfahren eGo-Küf** befindet sich seit 2011 im Einsatz und ermöglicht eine digitale Antragstellung sowie digitale Bearbeitung der Anträge. Das digitale Antragsverfahren wird von den Kunstschaffenden sehr gut angenommen – fast alle der Anträge werden digital gestellt. Durch fortlaufende Erweiterungen – zuletzt war das die Ermöglichung von digitalen Änderungsanträgen – soll eine digitale Ende-zu-Ende-Lösung etabliert und eine stärkere Automatisierung sowie bessere Nutzersteuerung ermöglicht werden. Die Anbindung des IKT-Basisdienstes Digitaler Antrag soll auch für die Antragstellenden eine wesentlich bessere Userexperience ermöglichen, so dass die Antragsqualität noch einmal nachhaltig gesteigert wird.

Seit Einführung des zweiten großen **Fachverfahrens CiK**, das verbindliche Controlling- und Berichtswesensystem für die institutionell geförderten Kultureinrichtungen, erfolgt der Prozess der Wirtschaftsplanung und der damit einhergehenden unterjährigen Berichterstattung für alle Einrichtungen nach gleichen Standards. CiK soll auf weitere Einrichtungen ausgeweitet werden, um für alle Beteiligten den jeweiligen Berichtszyklus zu optimieren.

Im Hinblick auf die Prozesse im Rahmen der Vor- und Nachbereitung der über 200 Gremien- und Jurysitzungen der SenKultGZ soll konsequent der Ende 2023 begonnene Weg der **digitalen Bereitstellung der Sitzungsunterlagen** vorangetrieben werden. Entsprechende Handlungsleitfäden sollen für die Prozesse der Hin- und Rücküberführung der Sitzungsunterlagen von der Digitalen Akte in das momentan genutzte, datenschutzkonforme und sichere Cloudsystem Dracoon oder ggf. ein anderes, von der IKT-Steuerung bereitzustellendes Cloudsystem, erarbeitet werden. Angestrebt wird auch, die Unterlagen für Senatssitzungen, Staatssekretärskonferenzen und Sitzungen von Plenum und Ausschüssen des Abgeordnetenhauses für die Hausleitung digital in Dracoon bereitzustellen. Ziel ist es, dass jederzeit ortsunabhängig auf digitale Unterlagen zugegriffen werden kann und ein Medienbruch bei Vorgängen, in die die Hausleitung involviert ist, weitestgehend entfällt.

Das für die interne Kommunikation und zur Abbildung von Low-Code-Anwendungen (Ablösung Kleinstanwendungen) sowie Microservices im Jahr 2023 aufgebaute neue **Intranet** auf Intrexx-Basis soll weiter ausgebaut und um weitere Anwendungen für die Mitarbeitenden ergänzt werden, beispielsweise IT-Ausstattung/Änderungsmeldungen, Schulungsanmeldungen. Es soll nicht nur die Möglichkeit bieten, Informationen an die Beschäftigten zu geben, sondern die Beschäftigten sollen auch hausinterne Prozesse auslösen können, sich untereinander austauschen und vernetzen, sowie gemeinsam an Aufgaben arbeiten, beispielsweise über Kanban-Boards.

Der bereits pilothaft begonnene Einsatz der Software Collaboard - eine Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)-konforme Online-Whiteboard-Lösung, mit der die Beschäftigten ortsunabhängig gemeinsam an Projekten arbeiten können - soll weiter ausgebaut werden. Darüber hinaus hofft die SenKultGZ, dass der seit Jahren nachdrücklich geforderte IKT-Basisdienst **Digitale Kollaboration** baldmöglichst von der IKT-Steuerung zur Verfügung gestellt wird, um die digitale Zusammenarbeit der Mitarbeitenden u.a. durch die Möglichkeit des gemeinsamen Arbeitens an Dokumenten auch über Ressortgrenzen hinweg auf einen neuen, modernen Stand bringen zu können. Dieser Basisdienst sollte dann auch ein modernes Videokonferenzsystem inklusive einer App umfassen, so dass Doppelarbeiten im IT-Bereich durch Bereithaltung verschiedener Systeme abgebaut werden können.

In der **bezirklichen Kulturarbeit** sind Digitalisierungspotentiale offensichtlich, die den vorliegenden, systematisch erstellten Prozesslandkarten zu entnehmen sind. Jenseits der Bibliotheken und Musikschulen sind sie aber noch weitestgehend unerschlossen. Ergebnisse einer Digitalisierung von Fachprozessen wären nicht allein eine rationalere und schnellere Aufgabenerledigung, sondern auch die Erschließung von Handlungsmöglichkeiten, die auf analoger Ebene undenkbar wären (z.B. Citizen Science). Neben der Digitalisierung von bislang analogen Prozessen ist auch eine Aktualisierung von bestehenden Anwendungen erforderlich - z.B. die sich im Betrieb befindliche IT-Lösung im Bibliotheksbereich oder (und insbesondere) „MS-IT“ in den Musikschulen. Bei beiden Systemen gibt es außerdem diverse weitere Prozesse, die in den Prozesslandkarten erfasst, derzeit aber nicht Teil der bestehenden Fachverfahren sind und somit weitere Digitalisierungspotentiale bieten. Für die Regionalmuseen und -archive wurde der Prozess „Sammlungs- und Objektmanagement“ (SOMMA) analysiert und im Anschluss alle Vorbereitungen für die Ausschreibung einer Standardsoftware, welche die Prozesse digital abwickelt, getroffen. Mit der Einführung dieses Systems in den nächsten Jahren werden die Prozesse in den bezirklichen Regionalmuseen und -archiven optimiert und digitalisiert.

Bei dem Prozess der **Umsatzsteuer-Bescheinigung** stellt die SenKultGZ auf Antrag und gegen Gebühr Umsatzsteuerbescheinigungen für künstlerische (§ 4 Nr. 20 Umsatzsteuergesetz - UStG) und pädagogische (§ 4 Nr. 21 UStG) Tätigkeiten aus. Die SenKultGZ wird sich weiterhin für ein medienbruchfreies, vollständig digitalisiertes Verfahren der Bearbeitung von Umsatzsteuern einsetzen. Neben der Digitalisierung des Antragsprozesses sollte daher auch eine digitale Weiterbearbeitung der Anträge, Bescheiderstellung und Gebührenentrichtung umgesetzt werden - z.B. durch die Nutzung des IKT-Basisdienstes E-Payment für die Gebührenentrichtung. Wünschenswert wäre auch eine Überprüfung der gesetzlichen Grundlagen dergestalt, dass für Standardverfahren die Einbeziehung der Kulturbehörde entbehrlich wird.

2. Bürokratieabbau und Verschlankeung von Prüfprozessen

In der Verschlankeung von Verwaltungsprozessen liegt ein Schlüssel zum Bürokratieabbau. Nachfolgend werden wiederkehrende Themen aufgezeigt, Probleme beschrieben und Lösungsansätze skizziert, für deren Vervollständigung und Ergänzung mehr Zeit und ein Prozess unter Einbindung der Expertise aller maßgeblicher Akteurinnen und Akteure erforderlich ist.

a) Reduktion der Anzahl an kursorischen und vertieften Prüfungen

Im Rahmen der Geschäftsprozessoptimierung ist die rechtskonforme **Reduktion der Anzahl an vertieften Prüfungen** nach Nr. 11 der Ausführungsvorschriften (AV) zu § 44 der Landeshaushaltsordnung (LHO) Berlin ein zentraler Bestandteil. Derzeit werden alle

Zuwendungen ab einem Betrag von 250.000 € vertieft geprüft, während unter diesem Wert Stichproben genommen werden. Diese Praxis dient dem Ziel, gerade bei größeren Finanzvolumina durch eine umfassende Prüfung Missbrauch und Fehlverwendung zu verhindern. Allerdings führt dies auch zu einer hohen Anzahl an vertieften Prüfungen, die zeit- und ressourcenintensiv sind. Ziel ist es, durch eine gezielte Optimierung die Effizienz der Prüfprozesse zu steigern und gleichzeitig die Qualität der Prüfungen zu erhöhen.

Ein deutliches Optimierungspotenzial und damit auch eine Entlastung der betroffenen Mitarbeitenden wird daher in der **Zusammenfassung von kursorischer und vertiefter Verwendungsnachweisprüfung** gesehen. Sofern eine vertiefte Prüfung angezeigt ist, sollte an Stelle des bisherigen zweistufigen Verfahrens nach Nr. 11 AV zu § 44 LHO ein einstufiges Verfahren implementiert werden. Dabei muss die Prüfung im Interesse einer angemessenen frühzeitigen Feststellung eventueller Erstattungsansprüche innerhalb von neun Monaten abgeschlossen werden. Es bedarf insofern einer Änderung der AV zu § 44 LHO.

Auch die Einführung eines **risikobasierten Ansatzes**, bei dem vertiefte Prüfungen auf Anträge mit hohem Risiko konzentriert werden, würde zu einer Verschlankung des Prüfprozesses und einer deutlichen Effizienz- sowie Qualitätssteigerung führen. Kriterien für das Risiko könnten die Höhe der Zuwendung, die Art des Projekts und die Historie des Zuwendungsempfangenden umfassen. Hierzu wäre die Betragsgrenze von Zuwendungen mit erheblicher finanzieller Bedeutung in Abstimmung mit dem Rechnungshof von Berlin auf einen angemessenen Betrag von 500.000 € anzuheben (Nr. 11.4 AV zu § 44 LHO). Unterhalb des Betrages von 500.000 € würde dann nach einem Stichprobenkonzept geprüft werden, wobei in Anlehnung an das Konzept des Bundes eine Prüfdichte von maximal 7 % aller Verwendungsnachweise bzw. mindestens 15 % des Fördermittelvolumens angestrebt wird. Ausgenommen und weiterhin vertieft zu prüfen bleiben erstmalige Zuwendungen (Zuwendungen an Empfängerinnen und Empfänger, die voraussichtlich auch weiterhin gefördert werden) sowie Zuwendungen, deren Prüfung im Vorjahr zu wesentlichen Beanstandungen geführt hat.

Kursorische Prüfungen werden derzeit bei ordnungsgemäß vorgelegten Verwendungsnachweisen durchgeführt. Dabei erfolgt eine Mindestprüfung auf die Schlüssigkeit der Angaben durch die Bewilligungsstelle, ohne dass Belege geprüft werden. Diese Prüfungen sind weniger zeitaufwendig als vertiefte Prüfungen und ermöglichen eine schnelle Bearbeitung der Anträge. Die Optimierung der kursorischen Prüfungen nach AV 11.1 § 44 LHO bietet Potenziale zur Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung der Prüfprozesse. Durch die Standardisierung, Digitalisierung und Einsatz von KI könnten Ressourcen effizienter genutzt und die Prüfqualität erhöht werden. Gleichzeitig müssen rechtliche und technische Herausforderungen sorgfältig berücksichtigt werden, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten. Hierzu müssten die bisherigen Prozesse einer kritischen IST-Analyse unter Einbeziehung des hausinternen Geschäftsprozessmanagements unterzogen werden, um realisierbare digitale Anpassungsbedarfe konkret zu ermitteln.

b) Kulturförderrichtlinie

Einige Länder haben in den letzten Jahren das Zuwendungsrecht für den Kulturbereich vereinfacht und flexibilisiert und in einer einheitlichen „Kulturförderrichtlinie“ zusammengefasst. So ist z.B. in Nordrhein-Westfalen (NW) 2021 die neue „Allgemeine Richtlinie zur Förderung von Projekten und Einrichtungen auf dem Gebiet der Kultur, Kunst und kulturellen Bildung“ in Kraft getreten. Nach Auffassung des Landes Nordrhein-Westfalen trägt sie zum Bürokratieabbau bei,

da sie viele grundlegende Verbesserungen für die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger enthält und damit auch den Arbeits- bzw. Prüfaufwände in den Bewilligungsbehörden reduziert.

c) Fachstandards

Die von der SenKultGZ verantworteten Politikfelder sind nur eingeschränkt von gesetzlichen Standards geprägt (siehe unter Pkt. I.). Zu den Fachstandards, die in den letzten Jahren zur Erreichung kulturpolitisch gewünschter Ziele gesetzt wurden, gehören:

- Für alle Förderprogramme wurden in den letzten Jahren **Honoraruntergrenzen** eingeführt. Dabei handelt es sich um nicht verbindliche Empfehlungen der SenKultGZ, die von den Antragstellenden eingehalten werden müssen. Die Empfehlungen für Honoraruntergrenzen und Ausstellungshonorare bieten ein transparentes Berechnungsmodell für eine faire Vergütung im Kultursektor. Das Berliner Modell hat sich bewährt und nimmt bundesweit eine Vorreiterfunktion ein. Auf Bundesebene wurden Honoraruntergrenzen und Ausstellungshonorare Mitte 2024 eingeführt. Zur Finanzierung wurden im Berliner Doppelhaushalt 2024/2025 erstmals gesonderte Mittel (2 Mio €) zur Verfügung gestellt. Eine gesonderte Finanzierung stellen bisher weder der Bund noch andere Bundesländer¹⁷ zur Verfügung. Eine Abschaffung der gesonderten Finanzierung von Honoraruntergrenzen und Ausstellungshonoraren befördert die Prekarisierung der Kunstschaffenden und gefährdet die Zukunftsfähigkeit der schon jetzt prekären, nicht institutionalisierten Freien Szene.
- In den vergangenen Jahren haben Senat und Parlament kontinuierlich darauf hingewirkt, dass auch im Kulturbereich Zuwendungsempfangende ohne **Tarifbindung** für ihre Beschäftigten die Tarifentwicklung des Landes Berlins nachvollziehen. Die Vergütung der Beschäftigten von Zuwendungsempfangenden soll (analog) nach TV-L Berlin erfolgen. Infolge dessen steigen Personalkosten bei den Zuwendungsempfangenden regelmäßig analog zur Entwicklung der Kosten für den TV-L. Ähnlich praktizierten es Hamburg oder der Bund. Entsprechende Mehrbedarfe werden auch dort ausgeglichen.
- Die Senatsverwaltungen sind gemäß Verfassung von Berlin für die Wahrnehmung von Aufgaben gesamtstädtischer Bedeutung einschließlich der Leitungsaufgabe „Steuerung“ zuständig. Vor diesem Hintergrund hat die SenKultGZ in dem ihr zugeordneten Politikfeld Kultur begonnen, in enger Abstimmung mit den Bezirken **gesamtstädtisch geltende Qualitätsstandards** und planungsleitende Versorgungsrichtwerte für die Erbringung von Angeboten in der bezirklichen Kulturarbeit zu erarbeiten und festzulegen. Übergeordnetes Ziel der Setzung gesamtstädtischer Standards für die Leistungserbringung ist die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse überall in der Stadt sowie ein effizienter und effektiver Einsatz von Ressourcen. Dabei entfalten die steuerungsrelevanten Standards und planungsleitenden Kenn- und Richtwerte jedoch weder einen rechtsverbindlichen Zwang gegenüber den Bezirken noch einen individuell einklagbaren Anspruch, sondern sind letztlich politische Zielvorgaben, mit denen auch auf sich ändernde Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Bedarfe reagiert wird.¹⁸

¹⁷ Bisher einzige Ausnahme ist das Land Nordrhein-Westfalen im Bereich der Kulturellen Bildung

¹⁸ Allerdings: Eine Abkehr von gesamtstädtischen Standards oder ihre Absenkung würde die bedarfsgerechte Versorgung mit kulturellen Angeboten in den Bezirken erheblich schwächen und das erklärte Ziel der Koalition, Innenstadt und Außenbezirke zusammenzuführen und allen Berlinerinnen und Berlinern unabhängig von ihrer sozialen und kulturellen Herkunft Teilhabe zu eröffnen, konterkarieren.

- Die Finanzierung des **Religions- und Lebenskundeunterrichts** basiert auf Finanzierungsvereinbarungen zwischen dem Land Berlin und dem Erzbistum Berlin, der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz, dem Humanistischen Verband Berlin-Brandenburg und der Islamischen Föderation. Die Zuschussgewährung für Personal-, Fortbildungs- und Verwaltungskosten der Anbietenden des Religions- und Lebenskundeunterrichts erfolgt auf Grundlage einer seit dem 01.01.2020 gültigen Vereinbarung. Da eine neue Vereinbarung aufgrund der fehlenden Zustimmung des Haushaltsgesetzgebers noch nicht in Kraft getreten ist, gilt die „alte“ Vereinbarung und die dort festgelegten Standards derzeit fort. Nach der derzeit gültigen Vereinbarung erfolgt die Berechnung anhand des Personalkostensatzes der Vergütungsgruppe E11 TV-L (Tarifstand 2020). Im Vergleich zu anderen Bundesländern ist diese Berechnungsgröße wesentlich niedriger. Erfahrungsgemäß wird in anderen Bundesländern das Religionsunterricht lehrende Lehrpersonal analog E14 TV-L vergütet.
- **Flächen- und Ausbaustandards im Arbeitsraumprogramm (ARP):** Die Raumstandards für den Ausbau von Arbeitsräumen im ARP wurden in einem umfangreichen Standardkatalog u.a. mit den Verbänden geeint und festgeschrieben. Dieser Katalog umfasst bauliche Ausstattungsmerkmale für die Raumtypen Atelier, Tanz-, Theater- und Musikprobenraum sowie Literatur. Die Standards sind nach Möglichkeit sowohl in Privat- als auch in Landesliegenschaften umzusetzen. Bei jeder Anmietung ist der genaue Umfang der nutzerspezifischen Ausbauten jedoch Ergebnis der Mietvertragsverhandlungen: er wird jeweils zwischen der Eigentümerin/dem Eigentümer der Immobilie und der Generalmieterin vereinbart und bestimmt den Mietpreis; in der Regel übernimmt die Eigenerin einer Immobilie neben ihrer Verantwortung für „Dach und Fach“ (Bausubstanz, Brandschutz usw.) auch den nutzerspezifischen Ausbau und legt diesen auf den Mietpreis um. Für den Ausbau von Ateliers (Wand-, Deckenbelag Ausgussbecken) fallen in den bei privat angemieteten Liegenschaften die Kosten kaum ins Gewicht; d.h. die bei einer Absenkung des Standards einzusparenden finanziellen Mittel wären gering. Für eine Nutzung als Probenräume ist der finanzielle Umfang eines Ausbaus deutlich größer. Sowohl bei Theater- als auch bei Tanzprobenräumen, vor allem aber bei den Musikprobenräumen sind baulich relativ aufwändige Herrichtungen für die Nutzbarkeit unumgänglich. Für die Nutzung essentiell sind hier kostenintensivere Einbauten wie bspw. Schallschutzmaßnahmen, ggfs. raumluftechnische Anlagen, Tanzböden, etc. Grundsätzlich ist die Unterbringung dieser Raumtypen in geeigneten Landesliegenschaften besonders nachhaltig. Bei den privaten Anmietungen sind langfristige Mietverträge (mind. zwanzig Jahre) zur Amortisation der Investitionen geboten. Die Absenkung baulicher Standards ist grundsätzlich vorstellbar, wäre aber zwischen den Beteiligten (SenKultGZ, KRB, Verbände) zu prüfen. In Zusammenhang mit den verschiedenen Raumtypen wären unterschiedliche finanzielle Auswirkungen zu erwarten: während man bei Atelierräumen z.B. über die Streichung von neuen Teeküchen, den Verzicht auf vergrößerte Türöffnungen oder die Reduktionen des Standards von Wand- und Bodenbelägen nur verhältnismäßig geringe Einsparungen erreichen könnte, würde man bei Musikprobenräumen mit dem Verzicht auf aufwändige Lüftungs- und schallschutztechnische Einbauten die Nutzbarkeit dieser Räume bzw. die bauliche Herrichtung für diese Sparte grundsätzlich in Frage stellen.
- Zu den **Flächenstandards bzw. der Flächenbilanz** im Dienstgebäude Brunnenstraße der SenKultGZ vgl. unten: Pkt. IV.

d) Reduzierung des Aufwands i.R. ressortübergreifender Zusammenarbeit

- Bei investiven Baumaßnahmen im Kulturbereich übernimmt die SenKultGZ die Funktion der Bedarfsträgerin. Sie stellt den Bedarf für eine Baumaßnahme fest, erkennt ihn an und meldet die Maßnahme zur Investitions- bzw. Finanzplanung an. In der dafür verbindlichen Allgemeinen Anweisung für die Vorbereitung und Durchführung von Bauaufgaben Berlins (ABau) sind detailliert Abläufe und Prüfverfahren zur Planung und Bauausführung vorgegeben. Maßgebliche Meilensteine der Planung und Sicherung der Finanzierung sind die Bedarfsformulierung, die Anmeldung zur Investitionsplanung, die Erstellung des Bedarfsprogramms, der Vorplanungsunterlage und Bauplanungsunterlage sowie die Veranschlagung im Landeshaushalt, die Grundlage für die Durchführung der Baumaßnahme ist. Das Verfahren ist in der frühen Phase federführend von der Bedarfsträgerin zu steuern und anschließend in Bezug auf die Bedarfserfüllung intensiv zu begleiten. Durch die Vielzahl der Verfahrensschritte und die damit einhergehenden Prüf-, Anerkennungs- und Mitzeichnungsvorgänge entsteht redundanter Verwaltungsaufwand innerhalb und zwischen den beteiligten Verwaltungen („Selbstbeschäftigung der Verwaltung“). Insbesondere über die beachtliche Dauer von investiven Baumaßnahmen bindet dies bei der Bedarfsträgerin erhebliche personelle Kapazitäten. Die durch den Prozess erhoffte Qualitätssicherung löst sich nur sehr begrenzt ein. Vielmehr führen die Anzahl der Verfahrensschritte, die damit einhergehenden Prüfabläufe und dadurch ggf. entstehende Planungspausen erkennbar zur Verlängerung der eigentlichen Planungsprozesse. Die erheblichen Prozessdauern führen in Bezug auf ursprüngliche Zielsetzungen regelmäßig dazu, dass Bedarfsfeststellungen deutlich an Aktualität verlieren und Nachjustierungen erfordern. Die Einhaltung von Budgetfestsetzungen ist über diese beachtlichen Dauern nicht möglich. Kostensteigerungen mehren den Aufwand bei den beteiligten Verwaltungen zusätzlich.

Aus Bedarfsträgersicht sollte – ähnlich wie auf Bundesebene – geprüft werden, wie die ABau i.S.v. Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit vereinfacht werden kann. Ziel sollte eine Reduzierung des Verfahrensaufwands und die Verkürzung personal-, zeit- und kostenintensiver Prozesse sein.

Eine Besonderheit sind öffentlich (ko)finanzierte Baumaßnahmen bei religiösen Gebäuden. Hier bestehen derzeit Unklarheiten bezüglich Zuständigkeiten und Verfahren sowie Dopplungen. Zuständigkeiten müssen in jedem einzelnen Fall neu ausgehandelt werden – mit hohem Aufwand für die beteiligten Stellen. Im Zweifel sollten hier die Zuständigkeiten bei der für Bauen zuständigen Senatsverwaltung gebündelt werden.

- Die SenKultGZ gewährleistet regelmäßig eine Vielzahl von Abstimmungen mit und Zulieferungen an andere Senatsverwaltungen mit z.T. erheblichem Umfang. Dies betrifft ressortspezifische Themen gleichermaßen wie Berichte aus den Querschnitten Haushalt, Personal und IT. Der damit verbundene Arbeitsaufwand ist für eine vergleichsweise kleine Verwaltung wie die SenKultGZ kaum zu bewältigen. Für eine Zulieferung sind üblicherweise alle über 90 institutionell geförderten Kultureinrichtungen abzufragen, ggf. weitere Stakeholder. Hinzu kommen Recherchen, Auswertungen eigener Datenquellen und die z.T. zeitintensive Erarbeitung und Abstimmung entsprechender Beiträge¹⁹ sowie die Teilnahme an diversen Arbeitsgruppen und Gremien.²⁰

¹⁹ Beispiel: Fortschrittsbericht Kulturelle Bildung, wo die SenKultGZ federführend zwei Handlungsfelder verantwortet.

²⁰ Beispielhafte Arbeitsgruppen und Gremien: IMAG/Staatssekretärskommission Klimaschutz/Senatskommission Klimaschutz, AG Nachhaltigkeit, Netzwerktreffen „Klimabildung Berlin“, Arbeitsgemeinschaft UN-Behindertenrechtskonvention (AG UN-BRK),

Neben dem Umfang der angefragten Zulieferungen weisen diverse und regelmäßige Berichte²¹ der Senatsverwaltungen thematische Schnittstellen auf (bspw. im Kontext Antidiskriminierung); die Fristsetzungen für Zulieferungen und Zeiträume der Berichterstattung sollten grundsätzlich aufeinander abgestimmt sein und den zuliefernden Verwaltungen angemessene Zeiträume für substanzielle Beiträge eingeräumt werden. So liefert die SenKultGZ teilweise dieselben Inhalte zu unterschiedlichen Berichten (Doppelarbeit). Kurze Fristsetzungen für Zulieferungen durch Stellen außerhalb der unmittelbaren Landesverwaltung verursachen regelmäßig Unverständnis und Kritik.²² Erforderlich sind etwa ein inhaltlicher Abgleich mit bereits geleisteten Zulieferungen, der Fokus auf die fachlich wesentlichen und aktuellen Themen und eine Reduzierung auf Veränderungen gegenüber den Vorjahren ohne Wiederholungen. Dies würde Ressourcen aller Senatsverwaltungen schonen. Zudem ermöglichen frühzeitig bekannt gegebene Ersuchen und Fristen eine langfristige Planung und bedarfsgerechte Zulieferung.

Die Zahl insbesondere der Schriftlichen Anfragen und Berichtsaufträge aus dem Abgeordnetenhaus ist unverändert hoch, erzeugt einen ganz überwiegend nicht steuerbaren Arbeitsaufwand und bindet erhebliche personelle Ressourcen. Ohne das in der Verfassung von Berlin verankerte Recht der Abgeordneten einzuschränken, sollte die wiederholt empfohlene grundsätzliche Abstimmung des Senats mit der Präsidentin des Abgeordnetenhauses geführt werden, um für das Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Antworten / Berichte durch die Exekutive zu sensibilisieren und für einen verantwortungsvollen Umgang mit diesem Fragerecht zu werben.

Zugleich bestehen bei personellen wie baulichen Sicherheitsleistungen unnötige, ineinander verschachtelte Zuständigkeiten mehrerer Verwaltungen (z.B. Senatsverwaltung für Inneres und Sport - SenInnSport und Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen - SenStadt neben SenKultGZ). Dadurch verlangsamen sich die Abläufe und vervielfacht sich der Verwaltungsaufwand. Die SenKultGZ verfügt hier nicht über eine eigene Fachkompetenz, ist aber als mittelverwaltende Stelle in der Federführung. Zuständigkeit ohne fachliche Entscheidungskompetenz resultiert in einer aufwändigen und redundanten Mittlerrolle, die effizient und effektiv insbesondere dann nicht wahrgenommen werden kann, wenn die maßgeblichen Verwaltungen nicht zu einer Einigung finden.

Gleiches ist für den Religions- und Weltanschauungsunterricht zu konstatieren: Die SenKultGZ ist zwar als Mittelgeberin zuständig, ohne bildungsfachlicher Expertise aber nicht kompetent. Aufgabe und Ressource sollten in der fachlich kompetenten Stelle gebündelt werden.

Landesbeirat für Partizipation, Lenkungsgrremium zum Gesamtkonzept zur Integration und Partizipation Geflüchteter, AG Hitzeaktionsplan, Familienbeirat, Steuerungsrunde Antisemitismusprävention.

²¹ Beispielhafte Berichtspflichten: Frauenförderbericht, Umsetzungsbericht Gleichstellungspolitisches Rahmenprogramm, Umsetzung Initiative „Berlin tritt ein für Selbstbestimmung und Akzeptanz geschlechtlicher und sexueller Vielfalt“ (IGSV), Seniorenpolitische Leitlinien, Aktionsplan Sinti und Roma, Umsetzungsbericht Gesamtkonzept Geflüchtete, Maßnahmenplan UN-BRK, Teilhabebericht, Fortschrittsbericht zum Rahmenkonzept Kulturelle Bildung, Strategie gegen Kinder- und Familienarmut, Zuarbeit zum Bericht zum Aktionsplan Sinti und Roma, Bericht zur Umsetzung des Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG) / Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), Zuarbeit zum Bericht des Landesbeauftragten gegen Antisemitismus, Zuarbeit zum Bericht zur Umsetzung der Sustainable Development Goals - Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs), ggf. Weiterentwicklung Tourismuskonzept, Stadtentwicklungsplan (StEP) Wirtschaft, StEP Wohnen, Fachkräftestrategie, Zuarbeit Umsetzung Strategie Gemeinsam Digital etc. pp.

²² Beispiel hierfür ist die Berichterstattung i.S. Gleichbehandlung und Antidiskriminierung: Hier gibt es Berichte zum Landesgleichberechtigungsgesetz (LGBG), Landesgleichstellungsgesetz (LGG), Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG), Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), Sinti und Roma, Antisemitismus, Initiative „Berlin tritt ein für Selbstbestimmung und Akzeptanz geschlechtlicher und sexueller Vielfalt“ (IGSV), Seniorenpolitik, usw. Gerade hier könnte ein inhaltliches Zusammendenken einzelner Strategien/Konzepte/Leitlinien im Sinne eines intersektional verschränkten Vorgehens zielführender sein.

e) Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in der Hauptverwaltung

Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung geht auf das Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG) vom 17. Mai 1999 zurück. Die dort seinerzeit aufgenommene Regelung wurde zwischenzeitlich aufgehoben. Die gesetzliche Folgeregelung in § 7 Abs. 3 LHO nebst Ausführungsvorschriften sieht ein Berichtswesen indes weiterhin vor, in das Daten der KLR einfließen und für operative und strategische Entscheidungen aufbereitet werden. Neben dem Umstand, dass der erhebliche Pflegeaufwand entsprechende Ressourcen bindet, ist in den letzten Jahren deutlich geworden, dass die Daten nicht geeignet sind, operative und strategische Entscheidungen auf dieser Grundlage zu treffen. Die Erkenntnisse aus der KLR fließen weder in die Haushaltsplanung ein, noch bieten sie in der Hauptverwaltung eine Grundlage für die Mittelzuweisung.

Die Ausrichtung des Verwaltungshandelns hat sich nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu orientieren. Damit gehört zu der Beachtung dieser Grundsätze auch die Prüfung, ob eine Aufgabe durchgeführt werden muss und die günstigste Relation zwischen dem verfolgten Zweck und den einzusetzenden Mitteln angestrebt wird. Dies kann für die KLR auf der Ebene der Hauptverwaltung bisher nicht festgestellt werden.

f) Abschaffung Datenerfassung Gender Budgeting für Zuschussempfängende

Gemäß Nr. 7.6 Haushaltswirtschaftsrundschreiben (HWR) 2024 - i.d.F.v. 12. Juli 2024 - sind Zuschussempfängende zu verpflichten, die für Gender Budgeting notwendigen Informationen zu übermitteln. Die Datenerhebung und -auswertung beansprucht erhebliche Personalressourcen. Für die SenKultGZ und deren Zuschussempfängende ist indes kaum erkennbar, dass die erhobenen Daten steuernd eingesetzt werden. Daher wird angeregt, eine Evaluation dieses Themenfeldes bereits mit Blick auf die Haushaltsplanaufstellung 2026/2027 durch die zuständige Senatsverwaltung vornehmen zu lassen.

g) Verschlinkung und Vereinfachung des Vergaberechts

Das Öffentliche Auftragswesen bietet unmittelbare und kurzfristig umsetzbare Ansatzpunkte, um Prozesse und den organisatorischen Aufwand bei den ausschreibenden Stellen sowie den Bieterinnen und Bietern effizienter zu gestalten.

In den Bereichen der Liefer- und Dienstleistungen können Leistungen derzeit bis zu einem maximalen voraussichtlichen Auftragswert von 1.000 € (ohne Umsatzsteuer) im Wege des Direktkaufs ohne ein förmliches Vergabeverfahren beschafft werden. Eine Anhebung der Wertgrenze würde der Verwaltung ermöglichen, kleinere Beschaffungen schneller und unbürokratischer durchzuführen. Auch Anbieterinnen und Anbieter profitieren von einer schnelleren Auftragsvergabe und einer Reduzierung des administrativen Aufwands, was insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) von Vorteil ist.

Ähnliches gilt für eine Erhöhung der Grenze zur Anwendung des Berliner Ausschreibungs- und Vergabegesetzes für Liefer- und Dienstleistungen (BerLAVG) auf 25.000 €. Mit dem BerLAVG wird das nachvollziehbare Ziel verbunden, Beschaffungen unter Einhaltung sozialer und ökologischer Kriterien auszulösen. Die Erhöhung dieses Schwellenwerts von bisher 10.000 € Auftragswert würde die Vergabeverfahren für Aufträge mit verhältnismäßig geringen Auftragswerten vereinfachen (Reduzierung formaler Anforderungen), die Teilnahme an Vergabeverfahren für Anbietende attraktiver gestalten (Reduzierung des organisatorischen Aufwands) und den nachgelagerte Prüfaufwand in der Verwaltung reduzieren ohne Abstriche an Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Vergabeentscheidungen in Kauf zu nehmen.

III. Stellen- und Personalplanung

Die SenKultGZ hat – seinerzeit in der Organisationsform einer Fachabteilung der Senatskanzlei – in den Jahren der Haushaltskonsolidierung die Anforderungen zu den Personaleinsparungen vollständig durch kontinuierlichen Personalabbau erfüllt und damit die Grenze der Leistungsfähigkeit erreicht. Schon seinerzeit wurden Aufgaben (etwa das Themenfeld Internationales) im Rahmen einer Aufgabenkritik beendet.

Mit dem Neuzuschnitt der Ressorts in der 18. Legislaturperiode erfolgte eine Verselbstständigung, mit der nicht nur neue fachliche Anforderungen einhergingen, sondern zunächst ein entsprechender Strukturaufbau für die Funktionsfähigkeit als Senatsverwaltung erforderlich war. Parallel hierzu hat das Haus einen kontinuierlichen Aufwuchs an Fördermitteln erfahren, der sich nicht nur auf die personellen Bedarfe der Bewilligungsstellen, sondern auch auf den Bereich der Verwendungsnachweisprüfung als gesetzlich vorgeschriebener Pflichtaufgabe ausgewirkt hat.

Bei der Bewertung der zukünftigen Personalplanung mit Blick auf die Arbeits- und Funktionsfähigkeit der SenKultGZ spielen daher sowohl die Hintergründe für die bisherige Entwicklung des Personalbestandes als auch die dieser zugrundeliegenden Personalbedarfsermittlung eine nicht unerhebliche Rolle. Bereits im Jahr 2014 wurde mit externer Begleitung ein Projekt zur Personalbedarfsermittlung für das institutionelle Fördergeschäft initiiert. In einem aufwändigen Prozess wurden die zu betreuenden Kultureinrichtungen zunächst in Abhängigkeit des jeweiligen Betreuungsaufwandes geclustert und sodann der durchschnittliche Zeitbedarf für die jeweilige Einrichtungsbetreuung ermittelt. Im Ergebnis wurde eine nicht auskömmliche personelle Ausstattung festgestellt.

Neben der Erkenntnisgrundlage, dass von der Basis einer nicht auskömmlichen Personalausstattung kontinuierlich das Fördergeschäft ausgeweitet wurde, ohne im Gleichklang den hierzu erforderlichen personellen Aufwuchs abbilden zu können, haben sich zudem auch die qualitativen Anforderungen an das Kerngeschäft kontinuierlich erhöht. Die Mitarbeitenden sehen sich vor die Anforderung gestellt, dass die Aufgabenstellungen zunehmend anspruchsvoller werden, sei es durch komplexe rechtliche Rahmenbedingungen, einen steigenden bürokratischen Aufwand, fehlende Standardisierung von Verfahrensabläufen und ein zunehmendes, sich teilweise überschneidendes Berichtswesen. Verschärft wird dies durch den Umstand einer noch nicht deutlich spürbaren Entlastung im Rahmen der Digitalisierung von Prozessen bzw. automatisierten Bearbeitung durch den Einsatz von KI. Vor dem Hintergrund, dass mit dieser Transformation bislang implementierte Abläufe und Standards neu zu überdenken bzw. anzupassen sind, stellt dies die Verwaltung vor eine erhebliche Herausforderung. Die Transformation ist nicht nur parallel zu dem laufenden Kerngeschäft zu bewältigen, sondern muss auch als Change-Managementprozess auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen und diese über alle Hierarchieebenen hinweg mitnehmen. In dieser wichtigen Umstellungsphase gilt es zu verhindern, die Mitarbeitenden als wichtigste Ressource zu verlieren.

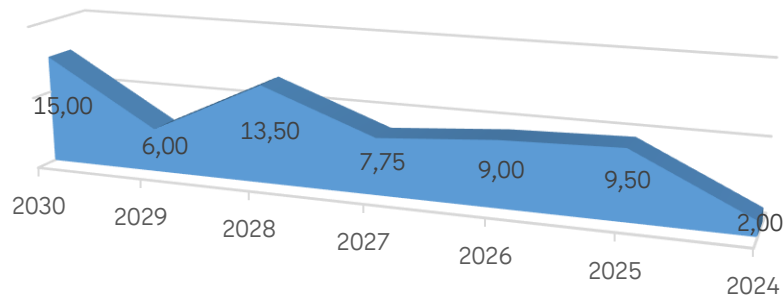
Bis mittel-, womöglich auch erst langfristig im Wege der Aufgabenkritik, Prozessoptimierung und Digitalisierung entsprechende Entlastungseffekte bei den Mitarbeitenden zu spüren sind und sich auf deren Tätigkeit auswirken, ist zur Sicherstellung der Arbeits- und Funktionsfähigkeit das vorhandene Personaltableau zu erhalten.

Bei der Fortschreibung des Status Quo werden die sich dynamisch ändernde Arbeitswelt, die unterschiedlichen Anforderungen der Generationen an die Arbeitsbedingungen sowie der

demographische Wandel sich nicht nur bei der Personalgewinnung und Personalbindung auswirken, sondern auch eine wesentliche Bedeutung bei der altersbedingten Fluktuation haben.

Die SenKultGZ als vergleichsweise kleine Verwaltung verfügt einschließlich der drei nachgeordneten Einrichtungen gemäß aktuellem Stellenplan über 412,03 Stellen. Ohne Berücksichtigung des Kapitels 0809 liegt die bis zum Jahr 2030 zu erwartende altersbedingte Fluktuation bei 15,6 % und damit unterhalb der Prognose für den gesamten Landesdienst.

Ausscheidensprognose 2024 bis 2030



Die bisherigen Erkenntnisse belegen, dass für die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen einschließlich der Aufnahme von Geschäftsprozessen bei gleichzeitiger Optimierung von Standards das vorhandene Fach- sowie Erfahrungswissen von langjährig Beschäftigten unabdingbar ist. Dieser wichtige Faktor gewinnt weiter an Bedeutung, indem sich eine langanhaltende Sicherung dieses Wissens mit dem vorhandenen Fachkräftemangel sowie mit den schnelleren Wechselambitionen der Nachwuchsgenerationen zunehmend schwieriger gestaltet.

Insofern liegt bei der Personalbedarfsplanung ein Augenmerk darauf, die Wissenträgerinnen und Wissenträger in den sogenannten rentennahen Jahrgängen möglichst lange im aktiven Dienst zu halten, damit sowohl die angestoßenen Prozesse fachkundig begleitet als auch die derzeit noch nicht greifenden Arbeitsentlastungen durch die oben genannten Maßnahmen bei der Bewältigung der Kernaufgaben gewährleistet werden. Mit einer wertschätzenden Führungskultur und den jeweiligen Lebensphasen angepassten Rahmenbedingungen hinsichtlich der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort gilt es daher, diesen Personenkreis möglichst bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze und ggf. auch darüber hinaus an das Haus zu binden. Hier wird es mit Sicherheit eine Rolle spielen, dass dieser Personenkreis andere Anforderungen an die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld stellen wird, als die nachfolgenden Generationen.

Mit dem Ziel einer möglichst langfristigen Bindung dieses Personenkreises wird sich auch die bisherige Annahme der überproportionalen Abgänge in den Jahren 2028 und 2030 - hierbei handelt es sich um eine reine statistische Prognose, die die individuellen Lebensplanungen gänzlich außer Betracht lässt - ggf. weiter nach hinten verschieben.

Neben dieser angestrebten Bestandssicherung gilt es zudem, auch das vorhandene Personal jenseits dieser Alterskohorte langfristig an das Haus zu binden. Dieser Personenkreis ist mit den entsprechenden Erfahrungen, durchlaufenen Onboarding- bzw. Wissenstransfermaßnahmen umfassend qualifiziert und damit eine weitere tragende Säule nicht nur für die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit der Verwaltung, sondern auch für die erfolgreiche digitale Transformation.

Die Konkurrenzsituation, die einerseits mit dem Bund besteht, sich jedoch gleichermaßen innerhalb des Landes Berlin abzeichnet, bietet den Beschäftigten mit entsprechender Berufserfahrung unterschiedlichste Entwicklungsperspektiven sowie Wechselanreize. Insofern wird für diesen Personenkreis der Fokus in der zielgerichteten und individuellen Personalentwicklung innerhalb der SenKultGZ liegen, die die dienstliche Qualifizierung ebenso umfasst wie die Potenzialerkennung, die Vorbereitung auf die Übernahmen von Führungsverantwortung und den befristeten Arbeitsplatzwechsel.

Um den Erwartungen an eine langfristige Bindung gerecht zu werden und attraktive, familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu bieten, hat sich die SenKultGZ zudem entschlossen, sich der Zertifizierung zum Gütesiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber Land Berlin“ zu unterziehen. Die entsprechende Zielvereinbarung wurde im Juni 2024 unterzeichnet und sieht u.a. die Entwicklung eines Führungsleitbildes, die Verbesserung der Informationskultur sowie eine Überprüfung der bestehenden Regelungen in dem Themenfeld Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes vor.

Die dritte Säule für die Fortschreibung des Status Quo betrifft die Personalgewinnung, die vornehmlich den Bereich des allgemeinen Verwaltungsdienstes umfasst. Neben der Ausbildung von Nachwuchskräften und deren möglicher Übernahme dieser auf freie bzw. freiwerdende Stellen wird auch ein Augenmerk auf die Gewinnung von Quereinsteigenden oder freien Bewerbenden gelegt. Entscheidend für den Erfolg ist dabei oft die Dauer der Stellenbesetzungsverfahren, das Kontakthalten mit den Ausgewählten bis zum Einstellungstermin sowie ein umfassendes Onboarding in den Fachbereichen. Das Modell der Werkstudierenden, die nach dem erfolgreichen Abschluss des Studiums Interesse an einer hauptamtlichen Anschlussbeschäftigung haben, hat sich insofern bewährt, als dass diese Personen bereits in die Arbeits- und Prozessabläufe des Hauses eingebunden sind, die eine umfassende Einarbeitung entfallen lassen.

Für die Arbeits- und Funktionsfähigkeit des Hauses wird es daher von entscheidender Bedeutung sein, dass die anstehenden Herausforderungen idealerweise mit einer ausgewogenen Altersstruktur bewältigt werden, die die Schlüsselkompetenzen der einzelnen Alterskohorten vereint.

IV. Flächenplanung

1. Flächenplanung der SenKultGZ

Die SenKultGZ ist derzeit in dem denkmalgeschützten Komplex Brunnenstraße 188-190 in Berlin-Mitte untergebracht. Die historische Gebäudesubstanz birgt Herausforderungen sowohl im Bereich der Gebäudeinfrastruktur wie in Bezug auf eine effiziente Ausnutzung der vorhandenen Flächen. Für eine klassische Büronutzung ist das sechsgeschossige Gebäude mit der Anordnung um zwei Innenhöfe, ein- und zweihüftigen Erschließungen sowie großen Gebäudetiefen eher ungünstig. Die historische Fabriknutzung bringt ein für Verwaltungsgebäude untypisches und mit Blick auf die Flächenbilanz ungünstiges Verhältnis von Nutz- und Wegeflächen zu Büroflächen mit sich. Bedingt durch die gegenwärtige Situation mit einer auf eine Zellenstruktur ausgelegte Grundrissgestaltung weisen diverse Büroräume einen ungünstigen Zuschnitt aus, die einer effizienten Nutzung der Bürofläche in Form einer Mehrfachbelegung unter Berücksichtigung der arbeitsschutzrechtlichen Regelung entgegenstehen. Auch die in dieser Struktur vorhandenen Verkehrsflächen mit fehlenden Verdichtungspotenzialen wirken sich zu Lasten des Bruttowertes gemäß der Allgemeine Anweisung über die Bereitstellung und Nutzung von Diensträumen (AllARaum) aus.

Mit dem Ziel der Verbesserung der Unterbringungssituation für die Mitabreitenden aufgrund des maroden Zustand des Gebäudes aber auch den Bestrebungen folgend, dass langfristig anstehende zusätzliche Arbeitsplatzbedarfe innerhalb des Gebäudes unter Steigerung der Flächeneffizienz abgebildet werden müssen, wurden im Jahr 2020 die Planungen für eine Sanierung des Dienstgebäudes begonnen. In einem ersten Schritt wurde in einem moderierten, in Teilen partizipativen Prozess ein Bürokonzept für eine zukunftsfähige Unterbringung der SenKultGZ im Gebäude Brunnenstraße 188-190 erarbeitet. Diese Planungen werden mit differenzierten Ausrichtungen fortgeführt. Langfristig ist es das Ziel, eine moderne Arbeitsumgebung zu schaffen, die ein Höchstmaß an Flexibilität bietet, um den breit gefächerten Anforderungen an die räumliche Struktur einer leistungsfähigen Verwaltung gerecht zu werden. Unter Berücksichtigung der jeweiligen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse, aber auch zur Gewinnung und Bindung von Personal wird hochkonzentriertes Arbeiten in einzelnen Büros ebenso ermöglicht, wie der spontane Austausch im kollaborativen Arbeiten durch die Nutzung von Gemeinschaftsflächen. Dem Aspekt der Motivation der Mitarbeitenden wurde durch die Betrachtung der Schaffung von Begegnungsräumen, frei nutzbaren Gebäudezonen sowie Sozial- und Gesundheitsräumen Rechnung getragen. Den Bezugspunkt bildet jedoch auch bei der Einplanung dieser Sonderflächen grundsätzlich die Belegungsquote der AllARaum.

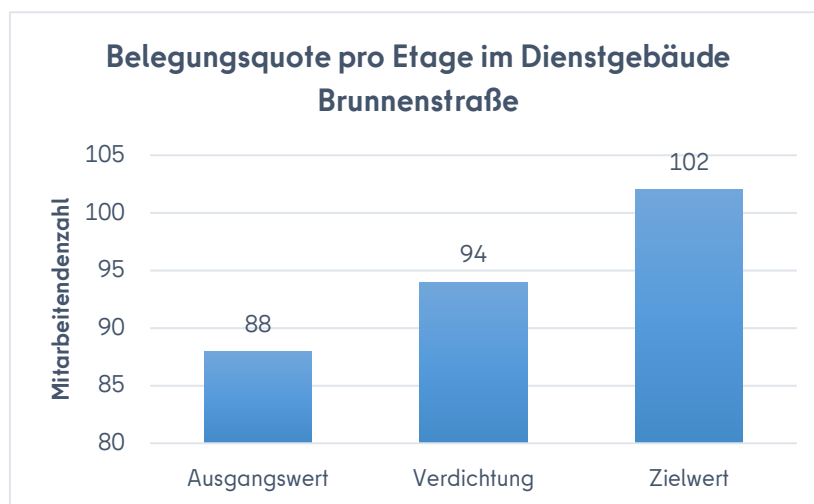
Parallel zu den seit Beginn des Projekts feststehenden Planungsgrundlagen wird der Planungsprozesses in dessen Verlauf kontinuierlich immer wieder auch an innovativen Konzepten, wie zum Beispiel den Ergebnissen des Projekts „Arbeit mal anders“, ausgerichtet. Die Zielstellung der Flächenoptimierung steht in diesem Entwicklungsprozess mindestens ebenso im Fokus wie die Gestaltung einer modernen Arbeitsplatzumgebung. So werden in den Betrachtungen auch die geringere Anwesenheitsquote von Mitarbeitenden auf Grund der Möglichkeit des mobilen Arbeitens einbezogen. Die Abwägung zwischen der Möglichkeit der Schaffung flexibler Arbeitsorte und der Berücksichtigung des Bedarfs an kontinuierlich und personenbezogen nutzbaren Einzelarbeitsplätzen ist essenzieller Bestandteil der Planungen.

Die SenKultGZ ist bei der Digitalisierung der Verwaltungsabläufe und in den Vorbereitungen zur Einführung der Digitalen Akte im Vergleich bereits weit vorangeschritten. Bereits jetzt wird daher in

allen Unterbringungsszenarien der kontinuierliche Rückgang von Flächenbedarfen für die Aufbewahrung von Akten mitgedacht, so dass sich bezüglich der hierfür bislang in Anspruch genommenen Sonderflächen mittel- bis langfristig ein deutlicher Optimierungseffekt ergeben wird. Damit einhergehend wird sich auch der Bedarf an entsprechenden Lagerräumen für Mobiliar deutlich reduzieren.

Ein Meilenstein im Planungsprozess ist die vorgesehene Zwischenunterbringung im Drehscheiben-Standort Fehrbelliner Platz 4. Im Rahmen der Einpassungsplanungen sind flächenoptimierende Aspekte auch hier permanent Gegenstand der Betrachtung. Bereits das Bedarfsprofil für die Unterbringung der Mitarbeitenden der SenKultGZ wurde an den geltenden Flächenvorgaben ausgerichtet. Gemeinsam mit der Berliner Immobilienmanagement GmbH (BIM) wird nach dieser Maßgabe mit der Herausforderung umgegangen, eine adäquate Unterbringungsquote auch in einer unveränderlichen Gebäude- und Flächenbilanz zu erreichen, wie dies der Charakter eines Zwischenunterbringungsstandorts vorgibt.

Die Steigerung der Effizienz der Flächennutzung war und ist mithin stets Kernelement aller Planungsschritte und bereits jetzt konkret zu quantifizieren. Schon im Anfangsstadium der Planungen wurde herausgearbeitet, dass eine Nachverdichtung in der Belegungsplanung der Räumlichkeiten im Dienstgebäude Brunnenstraße 188-190 ohne Änderungen der Grundrisse nur eine unzureichende Verbesserung der Unterbringungsquote mit sich bringen würde (durchschnittlich 94 Mitarbeitende anstatt 88 Mitarbeitende pro Etage). Nach dem derzeit geplantem Muster-Grundrisses für ein Regelgeschoss kann unter Berücksichtigung der Besonderheiten und baulichen Rahmenbedingungen des Standorts eine Unterbringungsquote von durchschnittlich bis zu 102 Mitarbeitende pro Etage erreicht werden. Dies entspricht einer Steigerung von ca. 16 % bezogen auf den Ausgangswert.



Im Ergebnis soll die Erfüllung der Vorgaben zur Belegungsquote nach der AllARaum erreicht und gleichzeitig ein modernes, effizientes und motivierendes Arbeitsumfeld für die Mitarbeitenden geschaffen werden.

Bei dieser Berechnung sind noch nicht die sich dann eröffnenden Möglichkeiten eingeflossen, das flexible Arbeiten durch modulare Möbel in den vorhandenen Flächen weiter auszubauen und das non-territoriale Arbeiten mit einem bedarfsgerechten Konzept zu unterlegen, so dass sich ein darüber hinausgehender Optimierungseffekt abzeichnen wird.

2. Flächenplanung staatlicher Kulturbetriebe

a) Landesarchiv Berlin (LAB)

Das LAB ist das zentrale Staatsarchiv der Hauptstadt. Die der SenKultGZ nachgeordnete Einrichtung bearbeitet gesetzliche Pflichtaufgaben gem. Archivgesetz.²³ Alle Stellen der Berliner Verwaltung einschließlich insbesondere der mittelbaren Landesverwaltung in Gestalt der Stiftungen, Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts sind gesetzlich verpflichtet, dem LAB ihre nicht mehr benötigten Unterlagen anzubieten und erwarten, diese auch abgeben oder entsorgen zu dürfen.

Im Zuge der laufenden Einführung der Digitalen Akte ist mit beschleunigter Anmietung zu rechnen. Derzeit wachsen die Archivbestände jährlich um ca. 5-10 % an. Am aktuellen Standort, dem umgebauten Gebäude einer ehem. Waffen- und Munitionsfabrik am Eichborndamm 115-121 in Borsigwalde, steht eine Nutzungsfläche von rd. 16.000 m² zur Verfügung.²⁴ Die räumlichen Aufnahmekapazitäten werden bis 2030 erschöpft sein. Es werden rd. 9.000 m² zusätzliche Nutzungsfläche benötigt, um den sukzessiven Zuwachs an Archivgut unterbringen zu können.²⁵ Der für das Jahr 2025 vorgesehene Übergang von rund 12 laufenden Kilometern Aktenbestand der Entschädigungsbehörde (Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten) an das LAB verleiht dem Sachverhalt zusätzliche Dringlichkeit. Mit der Übernahme der Akten sind nicht nur die gesetzlichen Vorgaben sicherzustellen. Darüber hinaus ist der Bestand für (NS-)Forschung, Angehörige und die interessierte Öffentlichkeit von besonderer Bedeutung. Am Eichborndamm stehen für den regulären Zuwachs bis 2030 noch rd. acht laufende Kilometer freie Magazinkapazitäten zur Verfügung. Die derzeitige Unterbringung des Archivguts der Entschädigungsbehörde am Lagerungsort in Friedrichsfelde entspricht in keiner Weise den archivfachlichen Anforderungen.

Auf Basis der Bedarfsformulierung und des ermittelten Flächenbedarfs wird eine Standort- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchung erfolgen, die auch mögliche Ausbaupotenziale am derzeitigen Standort am Eichborndamm untersuchen wird. Die BIM begleitet diese Verfahrensschritte als Baudienststelle. Ziel ist es, den gesetzlichen Auftrag und Betrieb des LAB langfristig und nachhaltig in einer Landesliegenschaft abzusichern, um eine Inanspruchnahme angemieteter Flächen zu vermeiden.

b) Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin (ZLB)

Als Spätfolge der Teilung Berlins sind die Publikumsstandorte der ZLB bis heute auf zwei Standorte aufgeteilt: die um 1900 als königlicher Marstall erbaute Berliner Stadtbibliothek Breite Straße (BSStB) in Mitte und die im Jahre 1954 fertiggestellte Amerika-Gedenkbibliothek (AGB) am Kreuzberger Blücherplatz.

Die Raumstruktur der BSStB ist für den Betrieb einer Bibliothek völlig dysfunktional; die AGB – einst für 500 Besuche am Tag gebaut, aktuell von täglich 3.000 bis 4.500 Personen besucht – ist völlig übernutzt. An keinem dieser Standorte ist genügend Platz für die Aufstellung aller Fachgebiete und damit interdisziplinäres Arbeiten; die öffentliche Publikumsfläche beträgt

²³ Kernauftrag des LAB ist es, die aus der jahrhundertelangen Tätigkeit der Berliner Behörden, Gerichte, Einrichtungen und überwiegend im Landeseigentum stehenden Betriebe entstandenen archivwürdigen Unterlagen zu sichern, zu ordnen, zu erforschen, sachgerecht zu erschließen und für die Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

²⁴ Das Objekt befindet sich seit Vertragsabschluss vom 26.06.2000 im Mietkauf und geht mit der letzten Rate im Jahre 2031 unbeschränkt in das Sondervermögen Immobilien des Landes Berlin (SILB) über.

²⁵ Eine aktuelle Bedarfsermittlung geht für die Jahre ab 2030 bis 2080 von einem Flächenbedarf i.H.v. rd. 25.000 m² aus.

zudem kaum ein Drittel einer zeitgemäßen Bibliothek. Beide Häuser weisen einen Sanierungsstau in dreistelliger Millionenhöhe auf.

Der Masterplan ZLB sieht eine Zusammenführung der bisherigen Publikumsstandorte BStB und AGB an einem Standort vor. Für die nach aufwändiger Standortprüfung geplante Erweiterung am Traditionsstandort Blücherplatz liegt seit 2021 ein geprüftes Bedarfsprogramm vor. Zielstellung ist es, künftig rund 60 % der Gesamtnutzfläche als Publikumsfläche anbieten zu können. Von der notwendigen Nutzungsfläche von 35.000 m² sind mithin rd. 21.000 m² für den öffentlichen Publikumsbetrieb vorgesehen.

Ein sehr gut geeignetes Bestandsgebäude in optimaler Lage steht aktuell für die Zusammenführung der Publikumsstandorte zur Verfügung. Für die Umnutzung eines ehemaligen Kaufhauses wurde die Machbarkeit der Umsetzung der Bedarfsparameter inkl. Wirtschaftlichkeit des Ankaufs gegenüber dem nicht bedarfsgerechten Status-Quo (inkl. Sanierungskosten AGB und BStB) bestätigt.

c) Weitere staatliche Kulturbetriebe

Auch die betriebsnotwendigen Infrastrukturen der staatlichen Kulturbetriebe, insbesondere Probebühnen und Museumsdepots, sind vom Verdrängungsprozess und der Verknappung verfügbarer Spezialflächen auf dem Immobilienmarkt bedroht. Um den Betrieb resilient aufzustellen, sollen diese unabdingbaren Funktionen langfristig sicher auf landeseigenen Flächen untergebracht werden.

- **Probebühnen** gehören neben der eigentlichen Spielstätte zur betriebsnotwendigen Infrastruktur der Sprechtheater. Für den Spielbetrieb stellen sie eine zwingend erforderliche räumliche Infrastruktur dar. Einige Sprechtheater verfügen im Bestand über keine bzw. unzureichende Probenflächen, anderen droht kurz- bis mittelfristig der Verlust von bei Privaten angemieteten Probenflächen. Hier verringert sich das Angebot stetig, Bestandsmieten steigen exponentiell, auslaufende Mietverträge werden nicht verlängert, da die Flächen zunehmend renditestärkeren Nutzungen zugeführt werden.

Da angemessene Probenmöglichkeiten für die Aufrechterhaltung des Produktionsbetriebs unabdingbar sind, stellt die Abhängigkeit vom Mietmarkt ein hohes Risiko für die Spielfähigkeit der Theaterbetriebe dar. Ziel ist es deshalb, Probenflächen auf landeseigenen Grundstücken zu sichern.

Beispiel: Probebühnenzentrum im ehem. Straßenbahndepot Belziger Straße

Die Staatstheater Volksbühne und Maxim-Gorki haben Probebühnen angemietet; die entsprechenden Mietverträge laufen aus und sind nicht oder nur zu sehr ungünstigen Bedingungen verlängerbar. Die institutionell geförderte Komödie am Kurfürstendamm verfügt am neuen Standort über keinerlei Probenbühne; sie ist ohne entsprechende eigene, bezahlbare Flächen nicht spielfähig. In der Belziger Str. 52 endet die aktuelle Polizeinutzung voraussichtlich 2025. Eine Einpassplanung in zwei der drei Hallen zeigt, dass der Bedarf der gen. Bühnen an diesem Standort abgebildet werden kann. Die Entwicklung einer dritten Halle durch den Bezirk Schöneberg soll die eher introvertierte Nutzung durch ein in den Stadtteil wirkendes Angebot ergänzen.²⁶ Die Finanzierung der Sanierung und Herrichtung der SILB-Liegenschaft konnte bisher nicht gesichert werden.

²⁶ Der Bezirk plant, auf einer Teilfläche der dritten Halle (die zudem für bezirkliche Bedarfe hergerichtet werden soll) eine Spielstätte für ein Sprech- und Tanztheater der Freien Szene mit starkem Bezug auf jungendliches Publikum, unter Einbeziehung jugendlicher Akteure,

- Der überwiegende Großteil der **Depotflächen** der landesgeförderten Museen ist in angemieteten Objekten auf dem freien Mietmarkt untergebracht. Auch hier besteht mit der Abhängigkeit von der Vermietbereitschaft der privaten Eigentümerinnen und Eigentümer ein hohes Betriebsrisiko für die Einrichtungen. Langfristige und nachhaltige Planungen sind nicht möglich. Hochwertige Sammlungsbestände sind teilweise durch marode Bausubstanz der Mietflächen gefährdet. Auch hier ist Ziel, diese Infrastrukturen in Landesliegenschaften unterzubringen. Zudem sollen durch Zentralisierung Synergien gehoben werden.

Beispiel: Zentraldepot am Gewerbestandort Goerzallee 325

Im Zuge der Standortsuche zur langfristigen Absicherung der Sammlungsbestände der Stiftung Deutsches Technikmuseum Berlin (SDTB) wurde eine Zusammenführung von Depotbeständen am Gewerbestandort Goerzallee 325 in Steglitz-Zehlendorf angestrebt. Die Liegenschaft befindet sich im Sondervermögen Daseinsvorsorge und nicht betriebsnotwendige Bestandsgrundstücke des Landes Berlin (SODA), ein bestehendes Vertragsverhältnis endet spätestens 2026 (der derzeitige Mieter gibt den Standort auf). Die Liegenschaft ist nicht nur bestens für die Depotunterbringung der SDTB prädestiniert (u.a. Gleisanschlüsse vorhanden), sondern bietet darüber hinaus Erweiterungspotenziale für die Unterbringung und die langfristige Sicherung weiterer Museumsdepots. Aufgrund von Nutzungskonkurrenzen und der Setzung anderweitiger Prioritäten für diesen Gewerbestandort durch die federführenden Senatsverwaltung konnte das Vorhaben nicht weiterverfolgt werden. Dieses ist umso bedauerlicher, als der derzeitige angemietete Depotstandort in Reinickendorf erhebliche Mängel aufweist (u.a. Brandschutz) und dringender Handlungsbedarf besteht.

hergerichtet werden. Durch Workshops, Bildungsformate und Vorstellungen sollen hier soziokulturelle und bildungspolitische Angebote entstehen. Hierrüber liegt ein schriftliches Einvernehmen mit dem Bezirk Tempelhof-Schöneberg vor. Die Schaffung von niedrigschwelligen Kulturangeboten in der ganzen Stadt sowie die Fortschreibung der sozialen Infrastruktur-Konzepte (SIKos) sind Bestandteile der Regierungsrichtlinien 2023-2026.

V. Neue Finanzierungsformen für Zukunftsinvestitionen

Zukunftsinvestitionen dienen unter anderem dem Abbau des gravierenden Sanierungsstaus²⁷ und der Zukunftsfähigkeit der landeseigenen Kulturinfrastruktur. Relevant sind hier v.a. große Vorhaben wie z.B. Masterplan ZLB, Sanierung Komische Oper, Masterplan Berlinische Galerie, Erweiterung Landesarchiv, Sanierung Philharmonie, aber auch kleinere wie die Sanierung Bröhan-Museum und die Sanierung und Erweiterung Brücke-Museum.

Vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltslage hat die Senatsverwaltung für Finanzen (SenFin) neue Finanzierungsmodelle für Investitionen geprüft und im Entwurf einer Senatsvorlage mit Stand vom 31.07.2024 dargestellt. Ziel ist demnach eine Sicherung bereits laufender bzw. unmittelbar anstehender Investitionsmaßnahmen bei gleichzeitiger Entlastung des Haushaltes durch Modelle schuldenbremsenkonformer Kreditfinanzierung.

1. Finanzierungswege

Neben der klassischen Haushaltsfinanzierung ist die Finanzierung von Investitionsvorhaben denkbar mit

- dem Instrument der finanziellen Transaktionen, also eine Aufnahme von Krediten im Kernhaushalt zur Finanzierung werthaltiger finanzieller Vermögenswerte, z.B. die bereits angewandte werthaltige Eigenkapitalzuführung an Landesunternehmen,
- oder über eine Fremdfinanzierung durch landeseigene Gesellschaften, bei der die Kreditaufnahme durch landeseigene Unternehmen über eine gesicherte Refinanzierungsposition über Miet-/Pachteinnahmen etc. zu gewährleisten ist (z.B. HOWOGE-Schulbau-Modell).

2. Prüfkriterien

Diese grundsätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten sind auf das jeweilige Investitionsvorhaben anzupassen und individuell zu prüfen. Folgenden Kriterien müssen die Finanzierungsmodelle grundsätzlich standhalten: Ökonomische Sinnhaftigkeit (monetär oder nicht-monetär), Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, Werthaltigkeit, Umsetzbarkeit, Konnexität (langfristige Sicherung der Refinanzierung aus dem jeweiligen Einzelplan), nachhaltige Tragfähigkeit für den Landeshaushalt insgesamt, Transparenz.

3. Bei SenFin koordinierte Finanzierungsmodelle

Für folgende Modelle entwickelt die SenFin Modellprojekte und koordiniert den Prüfprozess:

- Neue Liegenschaftsfinanzierung
 - Modelle der Fremdfinanzierung bei Errichtung und Generalsanierung von Büroliegenschaften sowie von Immobilien, die sich im SILB befinden.
 - Perspektivische Gründung einer Landesbaugesellschaft für Spezialimmobilien.
- Neuausrichtung Wohnungsbauförderung.
- Klimapakt mit landeseigenen Unternehmen.

²⁷ Lt. Bericht an den Hauptausschuss der SenFin zur Entwicklung des Sanierungsstaus vom 07.05.2024 beträgt der Gesamt-sanierungsbedarf für das „Segment Kultur“ im SILB 819 Mio. € (ohne Kosten des Sanierungsfahrplans gem. Berliner Klimaschutz- und Energiewendegesetz).

Neben diesen von der SenFin vorbereiteten Modellen sollen weitere Finanzierungsformen geschaffen und von der jeweils fachlich zuständigen Senatsverwaltung entwickelt werden, soweit dies aus besonderen Gründen erforderlich ist.

Dabei kommt im Kulturbereich die Finanzierung klimaschützender Investitionen zwar grundsätzlich besondere Bedeutung zu, wird aber an dieser Stelle nicht weiter betrachtet.

Insbesondere der erste Punkt („Neue Liegenschaftsfinanzierung“) zeigt Finanzierungsformen auf, die eine tragfähige Lösung für den Abbau des Sanierungsstaus und die Zukunftsfähigkeit der landeseigenen Kulturinfrastruktur bieten können. Folgende konkreten Modelle erläutert SenFin in der Anlage 1 des Entwurfs der Senatsvorlage vom 31.07.2024:

a) Einbindung der Berlinovo in Grundsanierung und ggf. Neubau von marktgängigen Büroimmobilien, insbesondere der Bezirke

Neben dem Hauptgeschäft, dem Bau und Betrieb von Mietwohnungen, betreibt und entwickelt die Berlinovo Gewerbe- und Büroimmobilien. Sie ist in der Lage, die Fremdfinanzierung für ihre Projekte am Kapitalmarkt sicherzustellen. Diese vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen kann die Berlinovo laut SenFin auch für die Sanierung und Erstellung von marktgängigen Büroimmobilien einsetzen, die schwerpunktmäßig von den Bezirken genutzt werden. Die Refinanzierung soll über langfristige Mietverhältnisse mit der öffentlichen Hand sichergestellt werden. Beispielhaft wird der Neubau des Rathauses Ostbahnhof für das Bezirksamt (BA) Friedrichshain-Kreuzberg genannt.

Beispiel Kulturinfrastruktur:

➔ Für die Kulturinfrastruktur erscheint dieses Modell nicht anwendbar, da Kulturbauten eine wesentlich komplexere Nutzungsart sind als Büroimmobilien und spezifische baufachliche Kompetenzen erfordern.

b) Durchführung von Großsanierungen in SILB-Immobilien durch Weiterentwicklung der Bodenfonds GmbH

Die Bodenfonds GmbH (BBF) soll in Ergänzung ihrer derzeitigen Funktion (strategischer Ankauf einer Flächenreserve) zu einer Bodenfonds- und Sanierungsgesellschaft weiterentwickelt werden. Das Modell soll einen Beitrag zum kreditfinanzierten Abbau des erheblichen baulichen und energetischen Sanierungsstaus im SILB leisten. Dazu sieht es vor, dass das SILB künftig ermächtigt wird, Erbbaurechte für besonders sanierungsbedürftige Liegenschaften an die neue BBF zu vergeben. Die BBF saniert diese Liegenschaften anschließend und vermietet sie zurück an das SILB.

Die Finanzierung der Investitionen erfolgt über Eigenkapitalzuführungen (Transaktionskredite) oder Kreditaufnahmen des BBF. Die Refinanzierung ist durch langfristige Mietverträge abzusichern. Mit diesem Modell bleiben die SILB-Immobilien nahezu in einer Hand, da die BBF für die Umsetzung kein eigenes (baufachliches) Personal beschäftigt, sondern per Geschäftsbesorgungsvertrag die BIM beauftragt.

Beispielhaft wird von der SenFin die - unter 4. erläuterte - Grundsanierung des aktuellen Dienstgebäudes der SenKultGZ in der Brunnenstraße genannt. Weiterhin kämen laut SenFin bei diesem Modell einerseits SILB-/SODA-Objekte in Frage, die bereits im Status Quo durch die BIM verantwortet werden, sodass entsprechende Kapazitäten vorhanden seien. Sollten andererseits weitere SILB-Investitionen für dieses Modell ausgewählt werden, die sich derzeit in der Verantwortung der SenStadt befinden, käme es ggf. zu einem Zuständigkeitsübergang.

In den nächsten Arbeitsschritten sind laut SenFin die Voraussetzungen für die Umsetzung dieses Modells zu schaffen, u.a. eine Änderung des SILB-Errichtungsgesetzes und die Prüfung, welche weiteren SILB-Großsanierungen und Neubauprojekte in den nächsten Jahren für die Umsetzung in Frage kommen.

Beispiele Kulturinfrastruktur:

Das Modell kommt v.a. für Großprojekte im Kulturbereich infrage.

- ➔ Der Großteil der kulturellen Gebäudeinfrastruktur befindet sich bereits im SILB / SODA und wird von der BIM bewirtschaftet. Daneben übernimmt die BIM gemäß § 2 (1) SILB Errichtungsgesetz zunehmend die Bauherrenfunktion für Baumaßnahmen in diesen Liegenschaften.
- ➔ Insbesondere für die dringenden großen Sanierungs- und Erweiterungsprojekte Masterplan Berlinische Galerie (geprüftes Bedarfsprogramm vorliegend), Erweiterung Landesarchiv (Bedarfsermittlung abgeschlossen) und Sanierung Philharmonie (Bedarfsermittlung läuft) wäre das Modell der Weiterentwicklung der BBF geeignet, da sich diese Liegenschaften im SILB befinden, im Status Quo durch die BIM verantwortet werden und teilweise bereits in der Investitionsplanung enthalten sind oder absehbar für eine Anmeldung zu jener vorgesehen sind.
- ➔ Daneben ist das Modell der Verlagerung in die BBF auch für weitere im Status Quo durch die BIM verantwortete Kulturbaumaßnahmen in SILB-Liegenschaften geeignet, da dies zu einer direkten oder zukünftigen Haushaltsentlastung führen würde, z.B. die Baumaßnahmen Sanierung und Umstrukturierung des Bröhan Museums, Neubau des Eingangsgebäudes für das Technikmuseum und Sanierung und Erweiterung des Brücke Museums.

c) **Gründung einer Landesbaugesellschaft für Sonderimmobilien**

Um Investitionen in Spezialimmobilien kreditfinanziert zu ermöglichen, kommt laut SenFin perspektivisch auch die Gründung einer neuen Landesbaugesellschaft in Betracht. Im Vergleich zu den vorgenannten kurzfristig umsetzbaren Modellen werden hier aufgrund der größeren rechtlichen Komplexität weitere grundsätzliche Voruntersuchungen erforderlich. Die Finanzierung der Investitionen soll über Kreditaufnahmen der Landesbaugesellschaft, die Refinanzierung durch langfristige Mietverträge abgesichert werden.

Laut SenFin gehören v.a. Hochschul- und Krankenhausgebäude zu diesen Spezialimmobilien. Aus Sicht der SenKultGZ handelt es sich auch bei Kulturbauten um derartige Spezialimmobilien - v.a. mit Blick auf das Maß der baufachlichen Komplexität und den technischen Ausstattungsgrad.

Beispiele Kulturinfrastruktur:

- ➔ Das Modell ergibt für Kulturgebäude v.a. dann Sinn, wenn es grundsätzlich auf alle Kulturbaumaßnahmen angewendet wird. Ob ggf. im Vorfeld ein Vermögensträgerwechsel erforderlich ist, wäre abhängig von der weiteren Modellentwicklung zu prüfen.

4. Weitere Modelle neuer Finanzierung

Neben den vorgenannten Modellen sollen laut SenFin weitere Finanzierungsformen geschaffen und von der jeweilig fachlich zuständigen Senatsverwaltung entwickelt werden, soweit dies aus besonderen Gründen erforderlich ist.

Folgende Varianten werden von der SenKultGZ entwickelt und begleitet.

- Variante 1: Baumaßnahmen - v.a. im Bereich der staatlichen Kulturinstitute - durch eine landeseigene Entität kreditfinanziert zu stemmen, aktiviert privates Kapital ohne Pflichtaufgaben dem volatilen Immobilienmarkt auszusetzen. Die Refinanzierung erfolgt über Mietzahlungen; die Bestellung von Erbbaurechten kann das Eigenkapital ergänzen.

Beispiel: Masterplan zur Zusammenführung ZLB

- Eine für die ZLB entwickelter Masterplan sieht eine Zusammenführung insbesondere der Publikumsstandorte BStB und AGB an einem gemeinsamen Standort vor.
 - Nach Abbruch der Planungen für die Erweiterung am Standort AGB im Jahre 2022 wurde seit Mai 2023 ein Angebot eines Immobilienunternehmens für die Zusammenführung der Publikumsstandorte der ZLB am Bestandsstandort eines ehem. Kaufhauses geprüft. Im Ergebnis konnte nicht nur die Machbarkeit der Bedarfsumsetzung, sondern auch die Wirtschaftlichkeit des Ankaufs gegenüber der Sanierung des (nicht bedarfsgerechten) Status-Quo bescheinigt werden.
 - Da eine Finanzierung im Doppelhaushalt 2024/2025 vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltslage nicht erreicht wurde, werden neue Finanzierungsformen untersucht, um dieses wirtschaftliche und bedarfsgerechte Angebot für eine Landesmaßnahme dieser Bedeutung finanzieren zu können. Ein möglicher Ankauf (Grundstück und Gebäude inklusive baulicher Modernisierung und Herrichtung) soll durch eine Landesgesellschaft erfolgen. Die Refinanzierung des Ankaufs erfolgt über zukünftige Mietzahlungen der ZLB.
- Variante 2: Zur Entlastung der öffentlichen Haushalte kommt auch die Entwicklung und Finanzierung landeseigener Kulturliegenschaften durch Dritte infrage. Dabei kommt die Bestellung von Erbbaurechten ebenso in Betracht wie der Abschluss langfristiger Mietverträge. Dieses Modell ist v.a. für öffentliche Kulturangebot in privater Trägerschaft denkbar. Entscheidend ist dabei, durch eine Mischkalkulation und entsprechende vertragliche Regelungen renditeschwache Kulturnutzungen langfristig abzusichern.

Beispiel: Vermietungsprojekt Alte Münze

- Für die landeseigene Liegenschaft wurde in den Jahren 2019 bis 2022 eine durch Mittel aus dem Sondervermögen Infrastruktur der wachsenden Stadt (SIWA-Mittel) finanzierte Sanierung und Herrichtung zu einem Kultur- und Kreativstandort projektiert. Angesichts aktueller Kostenprognosen beschloss das Abgeordnetenhaus 2023, der *Spreewerkstätten GmbH*, die sich als langjährige Mieterin auf dem Gelände in Eigenregie und unter Einsatz erheblicher baulicher Eigenleistungen sukzessive zu einem relevanten Club-, Event- und Kulturort etablieren konnte, einen langjährigen Mietvertrag anzubieten.
- Die Spreewerkstätten sollen unter der Prämisse, Instandhaltung und Investitionen aus eigenen Mitteln zu gewährleisten, die aktuelle Nutzung fortsetzen und ausbauen. Eine vertraglich tragfähige Konstruktion vorausgesetzt kann sich hier der etablierte Club- und Eventstandort weiterentwickeln, ohne die Notwendigkeit einer Landesbaumaßnahme mit hohem Investitionsvolumen und den damit verbundenen Risiken auszulösen.

- Variante 3: Ein Zusammenwirken von Akteuren kann zudem Synergien schaffen und Ressourcen bündeln. So stehen städtische Wohnungsbaugesellschaften (sWBG) vor dem Problem, Neubauquartiere attraktiv zu programmieren, die SenKultGZ vor dem Problem, dass Kulturnutzungen aus privat angemieteten Flächen verdrängt werden
- . Erste Partnerschaften haben bereits zu gemeinsamen Projektentwicklungen geführt.

Beispiel: Quartiersentwicklung Molkenmarkt - Projektpartnerschaften mit sWBG

- Die landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften WBM und Degewo setzen beim Projekt Molkenmarkt Flächen für kulturelle Nutzungen als profilbildenden Baustein der Quartiersentwicklung ein.²⁸ Sie planen Präsentations- und Produktionsflächen für Kunst und Kultur bei ihren Neubauprojekten ein.
- Ohne Investitionsmittel aus dem Landeshaushalt einsetzen zu müssen, kann bestehenden Kultureinrichtungen so eine sichere Alternative zum privaten Immobilienmarkt geboten werden, wobei für das Areal insgesamt die Einrichtung einer Förderkulisse (ISEK) vorgesehen ist. Das Modell sieht i.Ü. eine Refinanzierung über die Mieten vor.
- Im kleineren Maßstab ist dies bereits am Beispiel der Unterbringung der neuen Gesellschaft für bildende Kunst (nGbK) und des Werkbundarchivs auf Flächen der WBM in der Karl-Liebknecht bzw. Leipziger Straße gelungen.

²⁸ „Am Molkenmarkt soll ein lebenswertes und zukunftsfähiges Quartier mit nutzungsflexiblen Gebäuden, klimaresilienten Freiräumen, innovativem Mobilitätskonzept, vielfältigen Kulturangeboten und einem hohen Anspruch an die architektonische und gestalterische Qualität entstehen.“ (Rahmenplan zur Charta Molkenmarkt, Erläuterungsbericht).