Thomas Kilian
Biesentaler Str. 14
13359 Berlin

Berlin, September 2025

Inhalt/Exposé: Denn sie wissen nicht was sie tun. Das Scheitern der Berliner Politik an ihrer Verwaltung

Thesen: In Berlin will man mit Verwaltungsreformen dem angeblich lahmen öffentlichen Dienst seit 30 Jahren Beine machen. Dabei ignorieren die Macher:innen die Natur der Organisation und untergraben dadurch das Engagement der Mitarbeiter:innen. Ihrem Selbstverständnis nach ist eine Verwaltung eine Expertenbürokratie mit qualifizierten Sachbearbeiter:innen. Die politische Leitung verwirrt die Organisation mit einer Ausdehnung der politischen Konflikte in die Ämter hinein und erzeugt mit ihrer Bevorzugung akademischer Stäbe gegenüber den ausführenden Linien Missgunst. Die deshalb mangelhafte Effektivität wird in Berlin seit 30 Jahren durch die Standardisierung von Produkten und die Normierung von Arbeit bekämpft. Diese Fließbandlogik untergräbt die Motivation und unterstützt die Verwendung von überzogenen Vorstellungen von Selbstständigkeit, Teamwork und Perfektion, aktuell unter dem Stichwort AGILität, Um den Expertenstatus der Verwaltung abzusichern, gilt es vielmehr, die Trennung von der Politik voranzutreiben, wie sie bei den Gerichten bereits vollzogen ist und bei der Staatsanwaltschaft im Moment diskutiert wird.

1. Kapitel: Einleitung: Ein ungerechter Blick ins Amt

Der Blick von außen wird von der Organisation immer als ungerecht empfunden - zumal er, wenn er sich der Schärfe und der Zuspitzung bedient, etwas von einer Bußpredigt hat. Die Hinführung zum Thema bedient sich bewusst etwas einer durchschaubaren Polemik, um das Publikum einzufangen. Abschließend wird der:die Leser:in mit dem Gang der Argumentation vertraut gemacht.

2. Kapitel: Worum es nicht geht: Das Böse in Stadt und Welt

Die Verwaltung ist Teil einer Welt, die nicht in Ordnung ist. Also krankt sie an Schwierigkeiten, die sie nicht aus sich heraus vermeiden kann. Als Organisation hat sie Teil daran, dass der:die Einzelne, die Gruppe und auch die gesamtgesellschaftlichen Systeme nicht immer mit ihr synchronisiert sind. Zudem versorgt die Berliner Kultur die Verwaltung der Stadt auch mit einem problematischen Erbe, etwa aus der Zeit des Wilhelminismus und des Kalten Krieges..

3. Kapitel: Warum die Politik als Chef der Verwaltung versagt

Formal betrachtet, wird die Berliner Verwaltung von Berufspolitiker:innen geleitet. Dafür haben diese zumeist weder Erfahrung noch Vorbildung. Die Qualifikation in den Parteien betont vielmehr den Umgang mit Konflikten, Loyalitäten und Stimmenfang. Ein weites Feld, aber für eine arbeitende Organisation ist dies zersetzend. Dieser Stil sickert aber über die sich politisch verstehende Spitze die Verwaltung ein. Die politischen Qualifikationen in der Verwaltung unterminieren ihre Arbeitsleistung.

4. Kapitel: Stab und Linie: Wie die Politik (miss)managt

Allen Beteuerungen zum Trotz ist die Verwaltung zumeist als einfache Stab-Linien-Organisation aufgebaut. Die Stäbe beraten die (politische) Führung und die Linien arbeiten die Vorgaben ab. Diese Organisationsform

ist als Stab-Linien-Konflikt bekannt: Die Stäbe kuscheln mit der Führung, und die Linie fühlt sich abgehängt, macht Dienst nach Vorschrift oder sabotiert Führung und Stäbe. Die Effektivität der Linie sinkt, was dann durch mehr Beratung durch Stäbe und Externe bearbeitet wird. Aufgrund der Lobby zugunsten der der Beratung wächst diese, während in der Linie Stellen abgebaut werden und umorganisiert wird. Der Stress wächst, die Qualität der Arbeit in der Linie sinkt.

5. Kapitel: Reformbemühungen: Die Verwaltung als Schraubenfabrik

Die Berliner Verwaltungsreform versucht seit 30 Jahren, die Verwaltung in eine Maschinen-Organisation umzubauen. Organisatorische Stäbe normieren die Produkte und wollen Arbeit messbar und vergleichbar machen. Viel erwartet man von technischer Rationalisierung und vor allem von der EDV. Das ist die Logik für einen Industriebetrieb mit einer Serienproduktion und standardisierbaren Arbeitsschritten am Fließband. Das entspricht zu weiten Teilen nicht dem Selbstverständnis der Verwaltung und wirkt zumeist demotivierend. Die Gegenbewegung ist unqualifiziert: Die einen argumentieren generell gegen Leistungsanforderungen, die anderen nehmen modisches und kaum Verstandenes aus der Managerliteratur in Anspruch, schmücken sich aktuell vor allem mit ihrer AGILität. Obwohl sie seit 20 Jahren dasselbe machen, wollen sie eine kreative, projektorientierte Organisation sein.

6. Kapitel: Die Expert:innen aus der Verwaltung anerkennen

Zwischen der geistlosen Serienproduktion und der nach Bedarf atmenden Wissensproduktion in wechselnden aufgabenspezifischen Teams nach dem Muster der AGILität liegt laut dem renommierten Organisations-forscher Henry Mintzberg die von ihm sogenannte Expertenbürokratie. In ihr arbeiten speziell qualifizierte Fachleute relativ selbstständig und im Schutz der Organisation an ihren Aufgaben. Klassiker für solche Organisationen sind Gerichte und Schulen. In dieser Art verstehen sich die meisten Mitarbeiter:innen der Verwaltung. Dies anzuerkennen, fördert die Motivation besser als die Hochleistungsansprüche der AGILität, während der Fabrikmodus sie eher zerstört. Konsequent wäre es, die Kommunalverwaltung von der Politik abzukoppeln, ähnlich wie bei den Gerichten. Die politische Steuerung erfolgt dann nicht mehr über Einzelfallentscheidungen, sondern über normative Vorgaben nach dem Maß einer allgemeinen Gesetzgebung.

7. Kapitel: Klärung der Kompetenzen als Reform: Bin ich zuständig?

Zum Abschluss noch eine Abrechnung mit zwei unsinnigen Narrativen zur Berliner Verwaltungsreform: Die erste beruht auf einem verzweifelten Glauben an die Digitalisierung der Verwaltung. Dass es nur Sinn macht, vernünftige Prozesse zu programmieren, geht unter. Ebenso jene Beobachtung, dass Digitalisierung insgesamt eben nicht unbedingt zur Produktivität beiträgt. Unter anderem erhöht sie die Möglichkeiten, die Schnelligkeit und die Intensität von politischen Spielen etwa bei Stab-Linien-Konflikt. Auch die Rede vom Abstecken der Arbeitsbereiche befremdet. Zwei sachlich geschulte und vernünftige Zuständige können sich ja leicht absprechen. Ein Problem der zerstrittenen Kultur der Berliner Verwaltung ist eben, dass die Belegschaft teilweise nicht mehr miteinander redet.

8. Kapitel: Schluss: Einsicht ist der erste Schritt zur Besserung

Zum Abschluss fasse ich noch einmal zusammen und gebe dem:der Leserin zwei Gedanken mit:
Dass es die Verantwortlichen eben einsehen müssten, mit welcher Art von Organisation sie es bei der Berliner Verwaltung zu tun haben. Dafür gelte es, das Niveau des Diskurses zu heben. Dazu könne und sollte die Öffentlichkeit beitragen.
Außerdem ist es häufig so, dass nicht die kleinen Rädchen schuld sind, sondern der Fisch vom Kopf her stinkt. Die Berliner Politik lässt sich hinsichtlich ihrer Verwaltung ja schon seit Jahrzehnten systematisch falsch beraten. Sie glaubt selbst, man müsse den faulen Beamt:innen Beine machen. Dabei sollten sie erst mal selbst ein bisschen was über Organisationen verstehen.