

## Unterrichtung

durch die Bundesregierung

### Erster Bericht und Fortschreibung des Aktionsprogramms zur weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung

#### Gliederung

|                                                                                                                                   | Seite |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>A. Ausgangslage</b> .....                                                                                                      | 2     |
| I. Zielsetzung „Schlanker Staat“ .....                                                                                            | 2     |
| 1. Standortfaktor „Schlanker Staat“ .....                                                                                         | 2     |
| 2. Gestaltung des Modernisierungsprozesses .....                                                                                  | 3     |
| II. Auftrag aus dem Aktionsprogramm .....                                                                                         | 3     |
| III. Einbeziehung der Ergebnisse des Sachverständigenrats „Schlan-<br>ker Staat“ .....                                            | 3     |
| <b>B. Bilanz</b> .....                                                                                                            | 3     |
| I. Organisatorische Maßnahmen in den Bundesministerien .....                                                                      | 3     |
| 1. Organisatorische Maßnahmen der Bundesministerien in Zusam-<br>menhang mit der Verlagerung der Regierungsfunktion nach Berlin . | 3     |
| 2. Informationstechnik .....                                                                                                      | 9     |
| 3. Steuerungs- und Führungsinstrumente in den Bundesministerien .                                                                 | 11    |
| II. Flexibilisierung des Haushaltswesens .....                                                                                    | 13    |
| 1. Haushaltsrechts-Fortentwicklungsgesetz .....                                                                                   | 13    |
| 2. Umsetzung im Bundeshaushalt .....                                                                                              | 14    |
| III. Modernes Personalmanagement .....                                                                                            | 14    |
| 1. Personalwirtschaftliche Festlegungen für den Regierungsumzug .                                                                 | 14    |
| 2. Fortsetzung der Dienstrechtsreform .....                                                                                       | 14    |
| 3. Verbessertes Personalmanagement .....                                                                                          | 15    |
| 4. Flexibilisierung der Arbeitszeit .....                                                                                         | 15    |
| IV. Deregulierung .....                                                                                                           | 16    |
| <b>C. Fortschreibung des Aktionsprogramms</b> .....                                                                               | 17    |
| I. Maßnahmenkatalog zu Kernelementen .....                                                                                        | 17    |
| II. Anforderungen an den Bericht 1998 .....                                                                                       | 18    |
| <b>Anhang:</b> Ausgewählte Modernisierungsprojekte aus der Bundesverwaltung                                                       | 19    |

## A. Ausgangslage

### I. Zielsetzung „Schlanker Staat“

Die Bundesregierung hat seit Beginn dieser Legislaturperiode eine Vielzahl zusätzlicher Modernisierungsmaßnahmen eingeleitet und umgesetzt, mit denen die Bundesverwaltung fit gemacht wird für die Anforderungen der Zukunft. Neben einer großen Zahl von Ansätzen und Projekten über alle Sparten der Bundesverwaltung sind hier als besonders bedeutsame und übergreifende Maßnahmen zu nennen:

- Kabinettsbeschuß vom 7. Februar 1996 zur Verringerung und Straffung von Bundesbehörden mit
  - der kritischen Überprüfung des Aufgabenbestandes und dem Ziel, diesen zu reduzieren, so wie
  - umfassenden Organisationsuntersuchungen in allen Bundesministerien,
- Reform des öffentlichen Dienstrechts,
- Gesetze zur Vereinfachung und Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsverfahren und
- die Vorhaben zur Reduzierung der Statistiken.

Ziel der Bundesregierung ist es, die Staatsquote von rd. 50 % im Jahr 1996 auf das vor der Wiedervereinigung erreichte Niveau von rd. 46 % bis zum Jahr 2000 zurückzuführen. Zur Senkung der Staatsquote hat der bisherige Personalabbau des vereinigungsbedingten Zuwachses bereits entscheidend beigetragen. Der Personalbestand des Bundes, der nach der Wiedervereinigung von rd. 300 000 Bediensteten im Jahr 1989 auf 381 000 im Jahr 1991 angestiegen war, ist mit dem Stand Bundeshaushalt 1998 bereits auf rd. 315 000 Planstellen/Stellen reduziert worden. In den Ministerien wird es Ende 1998 ca. 18 500 Stellen geben, das sind 700 oder ca. 3,5 % mehr als 1989 oder 13 % weniger gegenüber dem Höchststand von rd. 21 300 im Jahr 1992. In der gesamten Bundesverwaltung beträgt die Stelleneinsparung über acht Jahre ca. 2,4 % p.a. Das Verteidigungsressort hat hierzu mit seinem Personalabbau (ohne Soldaten) von rd. 57 000 Stellen einen erheblichen Beitrag (rd. 85 %) geleistet.

#### 1. Standortfaktor „Schlanker Staat“

Weniger Staat und mehr Freiräume für Private sind für die Erschließung neuer Beschäftigungs- und Wachstumspotentiale und die Stärkung des Standorts Deutschland von entscheidender Bedeutung. Zu viele und zu tiefe Eingriffe des Staates in das Wirtschaftsgeschehen behindern die wirtschaftliche Dynamik und blockieren Entwicklungsmöglichkeiten für die Privatwirtschaft. Ein zu großer Staatsapparat bindet Ressourcen, die anderweitig

nutzbringender verwendet werden können. Deswegen ist die Verschlinkung und Modernisierung des Staates ein wichtiges politisches Ziel dieser Legislaturperiode.

Zu den grundlegenden Rahmenbedingungen auf dem Weg zum schlankeren Staat gehört die Privatisierungspolitik. Die Erfahrungen unserer Privatisierungen zeigen: Die Einführung privaten Kapitals und privater unternehmerischer Verantwortung in vormals öffentliche Unternehmen hat in den betroffenen Betrieben, bei den Belegschaften und Investoren durchweg positive Entwicklungen in Gang gesetzt.

Der Bund wird seine Privatisierungspolitik konsequent fortsetzen. Über die Privatisierung des Beteiligungsbesitzes hinaus wird künftig auch die Privatisierung öffentlicher Aufgaben einen weiteren Schwerpunkt der Privatisierungspolitik der Bundesregierung bilden.

Die Privatisierungspolitik der Bundesregierung ist grundsätzlich und vorrangig ordnungspolitisch begründet. Sie ist von der Überzeugung geleitet, daß viele Bereiche, in denen der Staat unternehmerisch tätig war bzw. noch ist, im Interesse des Wirtschaftsstandortes Deutschland mit privater Initiative gefüllt werden. Die gesamtwirtschaftlichen Effizienzvorteile haben grundsätzlich Vorrang vor der kurzfristigen und in der Regel einmaligen Verbesserung der fiskalpolitischen Budgetsituation. Ungeachtet dessen treten angesichts der zunehmenden Belastung des Staatshaushalts die fiskalischen Aspekte stärker in den Vordergrund, ohne von den ordnungspolitischen Grundsätzen der Privatisierungspolitik abzuweichen. Im Gegenteil: Erst der fiskalische Druck ermöglicht in vielen Fällen die Umsetzung von Privatisierungspotentialen, die bisher – auch aus administrativer Zurückhaltung – der Privatisierungspolitik verschlossen blieben.

Die Bundesregierung wird auch ihre Politik der Deregulierung und der Öffnung von Märkten mit Nachdruck fortsetzen. Sie hat bereits eine Reihe von Hemmnissen für die wirtschaftliche Dynamik beseitigt. So haben die Reformen bei den Planungs- und Genehmigungsverfahren spürbare Erleichterungen und Beschleunigungseffekte erzielt. Auch die Liberalisierungsvorhaben der Bundesregierung in den Bereichen Telekommunikation, Post und Bahn sind gut vorangekommen. Die Öffnung der Energiemärkte für mehr Wettbewerb wird folgen. Diese Maßnahmen werden einen Innovations- und Effizienzschub für die gesamte Volkswirtschaft auslösen.

Der Jahreswirtschaftsbericht 1998 der Bundesregierung wird hinsichtlich der bereits umgesetzten Reformvorhaben Bilanz ziehen und weitere Perspektiven der Politik für einen „Schlanken“ Staat und für eine Stärkung der Wirtschaftsdynamik aufzeigen.

## 2. Gestaltung des Modernisierungsprozesses

Eine wichtige Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem von der Bundesregierung durch Kabinettsbeschluß vom 18. Juli 1995 eingesetzten Sachverständigenrat „Schlanker Staat“ unter Vorsitz des stellvertretenden Vorsitzenden der CDU/CSU-Fraktion, Professor Dr. Rupert Scholz, zu. Aufgabe des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“ war es – insbesondere unter dem Aspekt eines verwaltungsfernen Gremiums mit Mitgliedern aus Politik und Wissenschaft, aus den Ländern und den Kommunen, aus der Wirtschaft und den Gewerkschaften – die Bundesinitiativen zum Thema „Schlanker Staat/Abbau überflüssiger Bürokratie“ fachlich und politisch zu begleiten, zu fördern und mit zusätzlichen Impulsen zu versehen. Diese Arbeiten hat der Sachverständigenrat „Schlanker Staat“ nach gut zwei Jahren beendet und im Herbst 1997 seinen weitreichenden Abschlußbericht vorgelegt.

Bei der Vielzahl der Behörden der Bundesverwaltung und den vielfältigen Möglichkeiten, Verwaltungsmodernisierung zu gestalten, ist es hilfreich, wenn der Prozeß ressortübergreifend gesteuert wird. Diese Funktion hat der vom Bundeskabinett am 18. Juni 1997 eingesetzte Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation übernommen. Unter Vorsitz von Dr. Eckart Werthebach, Staatssekretär im Bundesministerium des Innern, sind Staatssekretäre des Finanz-, Verteidigungs-, Wirtschafts-, Landwirtschafts- und Bauministeriums Mitglieder dieses Gremiums. Durch den Lenkungsausschuß ist verwaltungsorganisatorisch eine Koordinationsstelle geschaffen worden, die die Verwaltungsmodernisierung für die Bundesverwaltung gesamtheitlich fördert. Gleichzeitig wird die Umsetzung der vom Sachverständigenrat „Schlanker Staat“ empfohlenen Maßnahmen weiter forciert.

## II. Auftrag aus dem Aktionsprogramm

Nach dem Aktionsprogramm zur weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung ist der Lenkungsausschuß Verwal-

tungsorganisation verpflichtet, jährlich dem Bundeskabinett über den Stand der Umsetzung des Aktionsprogramms sowie zu den darüber hinaus ergriffenen Maßnahmen zur Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung zu berichten. Der erste Bericht hierfür war zum Jahresende 1997 abzugeben.

Der Lenkungsausschuß hat bisher dreimal getagt. Die konstituierende Sitzung fand am 10. Oktober 1997 statt. Da der Zeitraum zwischen Verabschiedung des Aktionsprogramms und der ersten Berichtspflicht lediglich ein halbes Jahr betrug, wurde beschlossen, daß dieser erste Bericht sich – wie das Aktionsprogramm selbst – schwerpunktmäßig auf die Ministerialverwaltung beschränkt. Der zweite Bericht wird dann die gesamte Bundesverwaltung darstellen.

## III. Einbeziehung der Ergebnisse des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“

Neben den Anforderungen aus dem Aktionsprogramm sind die Ergebnisse des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“ für die Arbeit des Lenkungsausschusses von elementarer Bedeutung. Durch den Abschlußbericht des Sachverständigenrats ist eine grundlegende Basis für die Modernisierung der Bundesverwaltung geschaffen worden.

Diesen Aspekt hat der Lenkungsausschuß in seiner zweiten Sitzung am 24. November 1997 aufgegriffen und beschlossen, sich nachhaltig für die Umsetzung der Ergebnisse des Sachverständigenrats einzusetzen.

Der Lenkungsausschuß hat zwischenzeitlich die Empfehlungen des Sachverständigenrats ausgewertet und einen Katalog mit solchen Maßnahmen zusammengestellt, die schwerpunktmäßig kurzfristig umzusetzen sind. Die Ergebnisse sind in die Fortschreibung des Aktionsprogramms (Teil C) eingeflossen.

## B. Bilanz

### I. Organisatorische Maßnahmen in den Bundesministerien

#### 1. Organisatorische Maßnahmen der Bundesministerien in Zusammenhang mit der Verlagerung der Regierungsfunktion nach Berlin

Die durch den Regierungsumzug entstandene Chance, die Ministerialverwaltung zu verkleinern und neu zu organisieren, wird nachhaltig genutzt. Auf der Grundlage der Forderung des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages, der Beschlußlage des Bundeskabinetts sowie den Empfehlungen des Sach-

verständigenrats „Schlanker Staat“ schreitet die grundlegende **Überprüfung der organisatorischen Strukturen der Bundesministerien** voran (siehe Tabelle folgende Seite).

Ebenfalls wird die hierbei im ersten Schritt durchzuführende **Aufgabenkritik** fortgeführt. So sind u. a. im Bundesministerium für Verkehr (BMV) und im Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF) aufgrund der durchgeführten Organisationsuntersuchungen zwischenzeitlich Aufgaben vollständig entfallen; im Bundesministerium des Innern (BMI) konnten bereits 42 Aufgaben an nachgeordnete Behörden abgeschichtet werden,

## Organisationsuntersuchung/Umorganisation

| Ministerium | Realisierungsgrad |        |                            |                       |                |           |                                          |               |
|-------------|-------------------|--------|----------------------------|-----------------------|----------------|-----------|------------------------------------------|---------------|
|             | Untersuchung      |        |                            |                       |                | Umsetzung |                                          |               |
|             | begonnen          | intern | mit externer Unterstützung | Abschluß (Jahreszahl) | abgeschlossen  | begonnen  | voraussichtlicher Abschluß (Jahreszahl)  | abgeschlossen |
| AA          |                   |        |                            |                       |                |           | vor dem Umzug                            |               |
| BMI         |                   |        |                            | 1999                  |                |           | 1999                                     |               |
| BMJ         |                   |        |                            | 1999                  |                |           |                                          |               |
| BMF         |                   |        |                            | 1996                  | (BMF 2000)     |           |                                          |               |
| BMWi        |                   |        |                            | 1997                  | (Zielstruktur) |           |                                          | teilweise     |
| BML         |                   |        |                            | 1998                  |                |           |                                          |               |
| BMA         |                   |        |                            | 1998                  |                |           | 1999                                     |               |
| BMVg        |                   |        |                            |                       |                |           | 2000                                     | weitgehend    |
| BMFSFJ      |                   |        |                            | 1997                  |                |           | 1998                                     |               |
| BMG         |                   |        |                            | 1999                  |                |           |                                          |               |
| BMV         |                   |        |                            | 1997                  |                |           | kurzfristig: 1998<br>mittelfristig: 2000 |               |
| BMU         |                   |        |                            |                       |                |           |                                          | teilweise     |
| BMBAu       |                   |        | teilweise                  |                       |                |           | 1999/2000                                |               |
| BMBF        |                   |        |                            |                       |                |           |                                          |               |
| BMZ         |                   |        |                            | 1998                  |                | 1998      | 1999                                     |               |
| BPA         |                   |        |                            |                       |                | 1996      | 1999                                     |               |

teilweise in Verbindung mit den dazugehörigen Mitteln und Planstellen. Im Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) ist die Abschichtung schon weitestgehend vollzogen. Neben umfangreichen Delegationen im administrativen Bereich (Personalführung, Wehrersatzwesen, Bekleidung, Verpflegung, Übersetzerdienste u. v. a.) wurde im Rahmen der Straffung des Rüstungsmanagements die Durchführungsverantwortung für über 100 Rüstungsvorhaben abgeschichtet.

Ein wesentliches Ziel der Aufgabenkritik ist die **Rückführung staatlicher Aufgaben**. Das bedeutet in

einem besonderen Maße auch, daß der Staat sich aus unternehmerischen Betätigungen zurückzieht. Dementsprechend setzt die Bundesregierung mit der Fortschreibung 1997 des Berichts zur **Verringerung von Beteiligungen** ihre langjährige Privatisierungspolitik konsequent fort. Weitere Fortschreibungen erfolgen in regelmäßigen Abständen unter Erweiterung um die Privatisierung öffentlicher Aufgaben. Die Privatisierungspolitik der Bundesregierung wird von IWF, OECD, Sachverständigenrat und Monopolkommission anerkannt und gestützt. In der jüngsten Privatisierungsstatistik der OECD von 1996 nimmt Deutschland die Spitzenposition ein.

**Abschichtung nicht-ministerieller Aufgaben/Aufgabenwegfall (Aufgabenkritik)**

| Ministerium | Realisierungsgrad           |                                                                       |                                                                       |                                                                |                                                                                 |                      |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|             | Aufgabenkritik:<br>begonnen | Abschichtung<br>nicht-ministerieller<br>Aufgaben:<br>Bereiche erkannt | Abschichtung<br>nicht-ministerieller<br>Aufgaben bis:<br>(Jahreszahl) | Abschichtung<br>nicht-ministerieller<br>Aufgaben:<br>vollzogen | Abschichtung<br>nicht-ministerieller<br>Aufgaben:<br>vollzogen<br>gem. § 50 BHO | Aufgaben-<br>wegfall |
| AA          |                             |                                                                       | 1999                                                                  |                                                                |                                                                                 |                      |
| BMI         |                             |                                                                       | 1999                                                                  |                                                                |                                                                                 |                      |
| BMJ         |                             |                                                                       |                                                                       |                                                                |                                                                                 |                      |
| BMF         |                             |                                                                       |                                                                       |                                                                |                                                                                 |                      |
| BMWi        |                             |                                                                       | 1999                                                                  |                                                                |                                                                                 |                      |
| BML         |                             |                                                                       |                                                                       |                                                                |                                                                                 |                      |
| BMA         |                             |                                                                       | 1998                                                                  |                                                                |                                                                                 |                      |
| BMVg        |                             |                                                                       | in 1997                                                               |                                                                |                                                                                 |                      |
| BMFSFJ      |                             |                                                                       | 1998/1999                                                             |                                                                |                                                                                 |                      |
| BMG         |                             |                                                                       |                                                                       |                                                                |                                                                                 |                      |
| BMV         |                             |                                                                       | 1997–2000                                                             |                                                                |                                                                                 |                      |
| BMU         |                             |                                                                       | 1998                                                                  |                                                                |                                                                                 |                      |
| BMBau       |                             |                                                                       | 1998/1999                                                             |                                                                |                                                                                 |                      |
| BMBF        |                             |                                                                       | 2000                                                                  |                                                                |                                                                                 |                      |
| BMZ         |                             |                                                                       |                                                                       |                                                                |                                                                                 |                      |
| BPA         |                             |                                                                       |                                                                       |                                                                |                                                                                 | (Aug. 1997)          |

Im Zusammenhang mit den Organisationsuntersuchungen spielt die **Aufgabenprivatisierung** eine besondere Rolle. Der aktuelle Realisierungsstand stellt sich wie folgt dar (siehe Tabelle folgende Seite).

Gemäß dem Beschluß des Bundeskabinetts vom 7. Februar 1996 waren im Zusammenhang mit der Vorbereitung des Regierungsumzugs Pilotprojekte zur Prüfung von **Privatisierungsmöglichkeiten von Servicebereichen** der Ministerien durchzuführen. Diese Pilotprojekte sind zwischenzeitlich abgeschlossen worden. Aufgrund der daraus gewonnenen Ergebnisse hat der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation den folgenden Beschluß verabschiedet:

#### **Umsetzungsempfehlung für Pilotprojekte in den Servicebereichen**

##### *Generelle Vorbemerkungen:*

Die Umsetzung der Projekte konzentriert sich unter Berücksichtigung ressortspezifischer Gegebenheiten auf die Vorbereitung der neuen Strukturen in Berlin.

Über die Umsetzung der Ergebnisse auf Bonn in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht muß grundsätzlich gesondert entschieden werden. Dabei ist die interne Optimierung vorrangig und unmittelbar einzuleiten bzw. weiterzuführen. Der Abbau von im Rahmen der Umsetzung der Personalwirtschaftlichen Gesamtkonzeption der Bundesregierung vom 29. Juli 1995 entstehenden Personalüberhänge ist hierbei zu berücksichtigen.

Soweit im Einzelfall zugelassen ist, daß ein Ressort sich an den ressortübergreifenden Lösungen/Privatisierungen nicht beteiligt, ist es aufgefordert, die Wirtschaftlichkeit seiner Alternativlösungen im Lenkungsausschuß nach zwei Jahren nachzuweisen.

Die von den Ressorts zur Umsetzung getroffenen Maßnahmen bzw. die Wirtschaftlichkeitsnachweise einer anderen Organisationsform werden in dem jährlichen Bericht zu dem Aktionsprogramm an das Bundeskabinett aufgenommen.

**Privatisierung (Aufgabenkritik)**

| Ministerium | Realisierungsgrad           |                                     |                                                   |                                                                |                                                                 |                                                                 |
|-------------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|             | Aufgabenkritik:<br>begonnen | Privatisierung:<br>Bereiche erkannt | Privatisierung<br>vorgesehen zum:<br>(Jahreszahl) | erfolgte<br>Privatisierung<br>(< 10 betroffene<br>Mitarbeiter) | erfolgte<br>Privatisierung<br>(< 100 betroffene<br>Mitarbeiter) | erfolgte<br>Privatisierung<br>(> 100 betroffene<br>Mitarbeiter) |
| AA          |                             |                                     | 1999                                              |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BMI         |                             |                                     | 1999                                              |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BMJ         |                             |                                     |                                                   |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BMF         |                             |                                     |                                                   |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BMWi        |                             |                                     | 1998/1999                                         |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BML         |                             |                                     |                                                   |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BMA         |                             |                                     |                                                   |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BMVg        |                             |                                     | 1997–2000                                         |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BMFSFJ      |                             |                                     |                                                   |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BMG         |                             |                                     |                                                   |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BMV         |                             |                                     | 1998–2000                                         |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BMU         |                             |                                     |                                                   |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BMBau       |                             |                                     | 1997                                              |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BMBF        |                             |                                     |                                                   |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BMZ         |                             |                                     |                                                   |                                                                |                                                                 |                                                                 |
| BPA         |                             |                                     |                                                   |                                                                |                                                                 |                                                                 |

**I. Hausdruckerei**

- Grundsätzliche Fremdvergabe der Druck- und Großkopieraufträge.
- Zusammenarbeit benachbarter Ressorts zur Nutzung von Synergien.
- Unabhängig hiervon ist eine hausinterne, leistungsfähige Kopierstelle, ggf. gemeinsame Geräte für benachbarte Ressorts, vorzusehen.
- In Berlin werden keine eigenen Druckereien aufgebaut.

**II. Schriftguterstellung bzw. -verwaltung (SGE/SGV)**

- Nutzung von:
  - Synergieeffekten
  - Gewährleistung der „Kundennähe“
  - Flexible Anpassung an dienstliche Erfordernisse und technologischen Wandel

durch Zusammenfassung der Servicebereiche SGE/SGV auf Abteilungs-/Unterabteilungsebene für Schreibkräfte und Bürosachbearbeiter oder vergleichbar leistungsfähige Organisationsstrukturen.

- Einführung eines Workflow-Systems nach Schaffung der notwendigen, insbesondere IT-mäßigen Voraussetzungen.
- Prüfung von Anreizen durch Anpassung der Tarifstrukturen an das sich ändernde Berufsbild.
- Stufenweise Umsetzung.

**III. Haustechnik Berlin**

- Vergabe der gebäudetechnischen Leistungen für die vom Umzug betroffenen Bundesliegenschaften in Berlin zentral an einen privaten Dienstleister; Umsetzung noch im Jahr 1998. Dazu Erarbeitung ausschreibungsreifer Vertrags- und Ausschrei-

Grundlagen bis spätestens Mitte 1998 (BMBau mit Unterstützung Gutachter; Abstimmung mit Verwaltungsabteilungen). Die Finanzierung der für die Vorarbeiten entstehenden Kosten ist mit dem Bundesministerium der Finanzen (BMF) zu klären.

- Bis spätestens Mitte 1998 Herbeiführung einer Grundsatzentscheidung des Bundeskabinetts durch das Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (BMBau) für die dann anstehende Ausschreibung und anzustrebende Auftragserteilung zum 1. Januar 1999 sowie für die Einrichtung einer zentralen Stelle für Controlling und Vertragsmanagement, in der verbindlich für die Liegenschaften der Bundesregierung über die Beteiligung an der Vergabe der gebäudetechnischen Dienstleistungen und über die Einleitung der Vergabe entschieden werden kann. Das BMF wird beteiligt.
- Das BMBau klärt mit dem BMF für die Aufstellung des Haushaltes 1999 die haushaltsmäßigen Voraussetzungen.
- Für die Vertrags- und Ausschreibungsunterlagen entwickelt der für das Pilotprojekt eingerichtete Lenkungsausschuß die Grundlagen und Bedingungen.
- Das BMVg läßt diese Aufgaben für alle Bundeswehrdienststellen in Berlin – einschließlich Inanspruchnahme privater Leistungen – zentral durch die Standortverwaltung Berlin wahrnehmen.

#### **IV. Gebäudebewirtschaftung Berlin (ohne Haustechnik)**

- Privatisierung aller Gebäudebewirtschaftungen/Leistungen – soweit nicht Kernaufgaben/Eigentümerfunktionen der Bauverwaltung betroffen sind – unter Nutzung von Synergien durch Zusammenschluß benachbarter Bezirke und unter Berücksichtigung personalwirtschaftlicher Rahmenbedingungen.
- Das BMVg läßt diese Aufgaben für alle Bundeswehrdienststellen in Berlin – einschließlich Inanspruchnahme privater Leistungen – zentral durch die Standortverwaltung Berlin wahrnehmen.

#### **V. Ärztlicher Dienst**

Der Ärztliche Dienst der obersten Bundesbehörden wird auf Sicht privatisiert. In Berlin wird kein eigener Ärztlicher Dienst eingerichtet, sondern auf der Grundlage eines Ausschreibungsverfahrens (VOL) durch einen privaten Anbieter erbracht. Der Soziale Dienst setzt seine Arbeit unverändert fort und wird auch in Berlin vertreten sein. Der Gesundheitsdienst des Auswärtigen Amtes (AA) ist hiervon ausgenommen.

Für den Bereich Bonn werden in einer Übergangszeit einerseits die vorhandenen beamteten Ärzte ihre Tätigkeit fortsetzen. Andererseits wird die ärztliche Betreuung durch Ärzte auf Vertragsbasis befristet bis zum Umzug der Bundesregierung nach Berlin gewährleistet.

Aufgrund der besonderen Situation des BMVg (Zivilpersonal und Soldaten) und der hierauf beruhenden besonderen Aufgabenverteilung von fürsorgeärztlichen und betriebsärztlichen Aufgaben prüft das BMVg die Möglichkeit der Übernahme des Beschlusses.

#### **VI. Dienstreisewesen**

Die im folgenden vorgeschlagenen Arbeitspakete a) bis d) sollen kurzfristig und parallel angegangen und die Ergebnisse sowohl für Berlin als auch für Bonn umgesetzt werden. Dadurch sollen Doppelarbeiten und unnötige Investitionen vermieden werden.

##### *a) Zentralisierung der Reisekostenabrechnung*

Durch eine interministerielle Umsetzungs-Arbeitsgruppe ist ein Konzept aufzustellen, wie die behördeninterne Zentralisierung der Reisekostenabrechnung kurzfristig durchgeführt werden kann. Ziel ist die Abschichtung in eine oder mehrere nachgeordnete Behörden. Umsetzung ab 1998.

##### *b) Privatisierungsmöglichkeiten*

Eine kurzfristig einberufene Arbeitsgruppe prüft Privatisierungsmöglichkeiten in der Reisevorbereitung, so z. B. verschiedene externe Angebote (Siemens, Lufthansa, AirPlus etc.). Die Ergebnisse fließen in ein Pflichtenheft zur Ausschreibung ein; Umsetzung (Vergabe und interne Optimierung) 1999.

Zur Bündelung der Marktmacht, unter Berücksichtigung der Mittelstandswahrung, ist der Reiseeinkauf kurzfristig zu zentralisieren. Die Arbeitsgruppe prüft, ob dieser zentrale Reiseeinkauf wirtschaftlich behördenintern oder von Dritten abgewickelt werden soll.

Teilnehmer der Arbeitsgruppe für die Arbeitspakete a) und b): BMI, BMF, BMU, AA, BMWi, BMVg. Federführung BMI.

##### *c) Vereinfachung der rechtlichen Vorschriften*

Weitgehende Vereinfachung der rechtlichen Vorschriften des Dienstreisewesens – Arbeitsauftrag an BMI.

Zur flexiblen Handhabung im Rahmen der Arbeitspakete prüft BMI überdies kurzfristig die Formulierung einer „Experimentierklausel“.

##### *d) Kostentransparenz*

Alle Ressorts schaffen auf Basis geeigneter Anschreibungen Kostentransparenz für ihr Dienstreisewesen, um direkte Kostenvergleiche zu ermöglichen.

#### **VII. Botendienst/Postaustausch**

- Festsetzung der Obergrenze der Anzahl der täglichen Botengänge auf vier unter Berücksichtigung personalwirtschaftlicher Rahmenbedingungen.
- Räumliche Zusammenlegung der Posteingangs-/ausgangsstellen unter Einbeziehung der Botenmeisterei, Fernschreibstelle (soweit nicht anderweitig zugeordnet), Drucksachenstelle.

- Einrichtung einer Ansprechstelle für Sonderaufgaben im Botenbereich (u. a. Sonderbotengänge, Sitzungs- und Konferenzdienst).
- Nutzung von Synergieeffekten bei der Untersuchung der externen Eingangspost durch die Deutsche Post AG (Durchleuchtungsstelle).
- Einrichtung einer zentralen Postaustauschstelle aller Ressorts für Berlin.

### VIII. Objektschutz Berlin

- Weitgehende Privatisierung der Dienstleistungen des personellen Objektschutzes.
- Nutzung von Synergieeffekten bei der Einrichtung der Sicherheitszentrale der Ministerien.
- Sonderregelung für BMVg.

### IX. Fahrbereitschaft

- Erhebliche Reduzierung bzw. weitgehende Einstellung der behördeneigenen Fahrbereitschaften.
- Verzicht auf behördeneigene Werkstätten und Tankstellen.
- Neustrukturierung der Fahrbereitschaft:
  - Dezentraler Cheffahrdienst (mit Vertretern)
  - Überressortliche Privatvergabe (Rahmenvertrag) aller sonstigen Fahrten einschließlich zentraler privater Fahrdienstleistungen und Delegationsfahrten.

Für die ebenfalls im Rahmen der Organisationsuntersuchungen durchgeführten **Personalbedarfsberechnungen** ergibt sich für die Ministerien z. Z. folgender Sachstand:

### Personalbedarfsrechnung

| Ministerium | Realisierungsgrad |                                                        |                                                        |                                               |               |
|-------------|-------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|
|             | geplant           | mehr als 10 %<br>der Org.-Einheiten<br>sind untersucht | mehr als 50 %<br>der Org.-Einheiten<br>sind untersucht | voraussichtlicher<br>Abschluß<br>(Jahreszahl) | abgeschlossen |
| AA          |                   |                                                        |                                                        | 2002                                          |               |
| BMI         |                   |                                                        |                                                        | 1999                                          |               |
| BMJ         |                   |                                                        |                                                        | 1999                                          |               |
| BMF         |                   |                                                        |                                                        |                                               |               |
| BMWi        |                   |                                                        |                                                        | 2001                                          |               |
| BML         |                   |                                                        |                                                        | 2000                                          |               |
| BMA         |                   |                                                        |                                                        | 2001                                          |               |
| BMVg        |                   |                                                        |                                                        |                                               |               |
| BMFSFJ      |                   |                                                        |                                                        | 1998                                          |               |
| BMG         |                   |                                                        |                                                        | 2001                                          |               |
| BMV         |                   |                                                        |                                                        | 2001                                          |               |
| BMU         |                   |                                                        |                                                        | 2001                                          |               |
| BMBau       |                   |                                                        |                                                        | 1999                                          |               |
| BMBF        |                   |                                                        |                                                        | 2002                                          |               |
| BMZ         |                   |                                                        |                                                        | 2001                                          |               |
| BPA         |                   |                                                        |                                                        | 2000                                          |               |

Insgesamt läßt sich der Realisierungsgrad für die Erstellung einer organisatorischen **Zielstruktur „Regierungsumzug“** z. Z. wie folgt darstellen:

#### Aufbauorganisation (Zielstruktur Regierungsumzug)

| Ministerium | Bonn-Ressort | Berlin-Ressort | Realisierungsgrad                                                               |                                                                               |                                                                               |                                                                                          |                          |                                     |
|-------------|--------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
|             |              |                | organisa-<br>torische<br>Zielstruktur<br>ohne Auf-<br>gabenkritik:<br>vorhanden | organisa-<br>torische<br>Zielstruktur<br>nach Auf-<br>gabenkritik:<br>geplant | organisa-<br>torische<br>Zielstruktur<br>nach Auf-<br>gabenkritik:<br>laufend | organisa-<br>torische<br>Zielstruktur<br>ohne Auf-<br>gabenkritik:<br>abge-<br>schlossen | Realisierung:<br>laufend | Realisierung:<br>abge-<br>schlossen |
| AA          |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               | bis 1999                                                                                 |                          |                                     |
| BMI         |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               |                                                                                          |                          |                                     |
| BMJ         |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               |                                                                                          |                          |                                     |
| BMF         |              |                |                                                                                 |                                                                               | (BMF 2000)                                                                    |                                                                                          |                          |                                     |
| BMWi        |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               | (Ziel-<br>struktur)                                                                      |                          |                                     |
| BML         |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               |                                                                                          |                          |                                     |
| BMA         |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               |                                                                                          |                          |                                     |
| BMVg        |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               | (Ziel-<br>struktur)                                                                      |                          |                                     |
| BMFSFJ      |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               | 1998                                                                                     |                          |                                     |
| BMG         |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               |                                                                                          |                          |                                     |
| BMV         |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               |                                                                                          |                          |                                     |
| BMU         |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               |                                                                                          |                          |                                     |
| BMBau       |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               |                                                                                          |                          |                                     |
| BMBF        |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               |                                                                                          |                          |                                     |
| BMZ         |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               |                                                                                          |                          |                                     |
| BPA         |              |                |                                                                                 |                                                                               |                                                                               |                                                                                          |                          |                                     |

Als derzeitiges Zwischenergebnis läßt sich festhalten, daß die grundlegende Überprüfung der organisatorischen Strukturen der Bundesministerien zügig voranschreitet. In einigen Fällen sind nachhaltige organisatorische und stellenstrukturelle Straffungen bereits umgesetzt worden. Allein die Tatsache, daß seit 1991 in den Ministerien rd. 13 % der Stellen abgebaut worden sind, zeigt, daß hier bereits erhebliche Umorganisationen erfolgt sind. Das BMVg hat in diesem Zeitraum allein seinen zivilen Stellenumfang um rd. 1 000 reduziert.

## 2. Informationstechnik

Die öffentliche Verwaltung in der Informationsgesellschaft muß Informationstechnik (IT) selbst

so anwenden, daß sie ihre Effektivität damit merklich steigert und der IT-Einsatz zugleich Modellcharakter hat. Die Bundesverwaltung legt deshalb großen Wert darauf, den Übergang zur Informationsgesellschaft rasch und zielgerichtet zu vollziehen.

Die Verbreitung von Arbeitsplatzcomputern (PC) hat die Grundlage für eine neue Form IT-gestützter Kommunikation geschaffen, die Erreichbarkeit der Bediensteten im Bereich der obersten Bundesbehörden über **elektronische Post** ist inzwischen bereits auf über 80 % – teilweise bis 100 % – gestiegen.

Die im Rahmen der Umsetzung des Beschlusses des Deutschen Bundestages vom 20. Juni 1991 festge-

## Informationstechnik

| Ministerium | Einführungsgrad                                                                                                                    |                                                                     |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     |                                     |                                       |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
|             | Standard-<br>anwendungen:<br>z.B. Text-<br>verarbeitung,<br>Tabellen-<br>kalkulation,<br>Datenbank-<br>anwendungen<br>(in Prozent) | arbeitsplatz-<br>bezogene<br>Einzel-<br>anwendungen<br>(in Prozent) | IT-gestützte<br>referats-<br>interne<br>Kommuni-<br>kation | IT-gestützte<br>abteilungs-<br>interne<br>Kommuni-<br>kation | IT-gestützte<br>behörden-<br>interne<br>Kommuni-<br>kation<br>(LAN) | IT-gestützte<br>behörden-<br>externe<br>Kommuni-<br>kation<br>(WAN) | Doku-<br>menten-<br>manage-<br>ment | Infor-<br>mations-<br>manage-<br>ment |
| AA          | 98                                                                                                                                 | 50                                                                  |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     |                                     |                                       |
| BMI         | 79                                                                                                                                 | 45                                                                  |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     |                                     | Prototyp                              |
| BMJ         | 86                                                                                                                                 | 5                                                                   |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     |                                     |                                       |
| BMF         | 98                                                                                                                                 | 40                                                                  |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     |                                     |                                       |
| BMWi        | 75                                                                                                                                 | 25–30                                                               |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     |                                     |                                       |
| BML         | 64                                                                                                                                 | 8                                                                   |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     |                                     |                                       |
| BMA         | 100                                                                                                                                | 50                                                                  |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     |                                     |                                       |
| BMVg        | 60                                                                                                                                 | teilweise                                                           |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     |                                     |                                       |
| BMFSFJ      | 80                                                                                                                                 | 5                                                                   |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     | (Modell-<br>projekt)                |                                       |
| BMG         | 100                                                                                                                                | 1                                                                   |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     |                                     |                                       |
| BMV         | 90                                                                                                                                 | 90                                                                  |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     | Prototyp                            | Prototyp                              |
| BMU         | 85                                                                                                                                 | 15                                                                  |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     |                                     |                                       |
| BMBau       | 85                                                                                                                                 | 7                                                                   |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     |                                     |                                       |
| BMBF        | 100                                                                                                                                | 60                                                                  |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     | Prototyp                            | Prototyp                              |
| BMZ         | 98                                                                                                                                 | 70                                                                  |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     |                                     |                                       |
| BPA         | 70                                                                                                                                 | 35                                                                  |                                                            |                                                              |                                                                     |                                                                     |                                     |                                       |

legte Aufteilung der Regierungsfunktionen auf die Standorte Berlin und Bonn führt zu erhöhten organisatorischen und technischen Anforderungen an die Kommunikation sowohl innerhalb der Bundesregierung als auch zwischen der Regierung und den anderen Verfassungsorganen. Ziel des **Informationsverbunds Berlin Bonn** (IVBB) ist daher die uneingeschränkte Arbeitsfähigkeit der Verfassungsorgane intern und untereinander.

Die erste Stufe des IVBB ist in Betrieb. Mit dem Aufbau eines **Intranets** für die **obersten Bundesbehörden** ist begonnen worden. Der Verbund wird in seinen dauerhaften Strukturen zum 1. Januar 1999 zur Verfügung stehen und maßgeblich dazu beitragen, die Effizienz der Verwaltung zu erhöhen. Dadurch ist der IVBB zugleich ein großer Schritt zur Modernisierung der Verwaltung unter dem Stichwort „Schlanker Staat“. Er wird darüber hinaus als Ausgangsbasis für eine Kommunikations-

infrastruktur der Bundesverwaltung dienen und in einen Informationsverbund der Bundesverwaltung einmünden.

Nach Einführung der elektronischen Kommunikation verspricht der **Einsatz von elektronischen Akten und Archiven** die größtmögliche Steigerung von Effizienz und Effektivität, die in der Verwaltungsarbeit durch IT-Anwendung erzielt werden kann. Damit wird eine durchgängige IT-Unterstützung der Vorgangsbearbeitung möglich, deren Erprobung mit dem Pilotssystem **DOMEA** (Dokumentenmanagement und elektronische Archivierung im IT-gestützten Geschäftsgang) seit September 1997 im BMI erfolgt.

Im Verbundprojekt **POLIKOM** wird die standortverteilte Kooperation in der Verwaltung und in der Wirtschaft im Innovationsfeld „neue Formen der Arbeitsorganisation – Informationstechnik“ erprobt, evaluiert und weiterentwickelt. POLIKOM umfaßt vier

Teilprojekte, in denen eine enge Zusammenarbeit mit Anwendern im Bundesrat, in Bundesministerien sowie Landes- und Kommunalverwaltungen stattfindet. Damit leistet dieses Vorhaben wichtige Beiträge für die aktuelle Diskussion um den „Schlanken Staat“ und eine „bürgernahe Verwaltung“ auf den Ebenen des Bundes, der Länder und der Kommunen.

### 3. Steuerungs- und Führungsinstrumente in den Bundesministerien

Die Einführung neuer Steuerungs- und Führungsinstrumente gewinnt im Rahmen der Strukturveränderungen und -verbesserungen zunehmend an Bedeutung. Die Ministerien orientieren sich hierbei an dem gewandelten Verständnis der Verwaltung, wonach die Verpflichtung zur effektiven und effizienten Dienstleistung orientiert am Gemeinwohl besteht.

Handlungs- und Orientierungsrahmen hierbei bilden das **Leitbild**. Es führt zu mehr Handlungssicherheit und zu mehr vertrauensvollem und effizientem Miteinander. Entsprechend den Festlegungen im Aktionsprogramm wird von den Ressorts individuell ein Leitbild erarbeitet:

#### Steuerungs- und Führungsinstrumente: Leitbild

| Ministerium | Realisierungsgrad |         |          |         |
|-------------|-------------------|---------|----------|---------|
|             | wird geprüft      | geplant | begonnen | laufend |
| AA          |                   |         |          |         |
| BMI         |                   |         |          |         |
| BMJ         |                   |         |          |         |
| BMF         |                   |         |          |         |
| BMWi        |                   |         |          |         |
| BML         |                   |         |          |         |
| BMA         |                   |         |          |         |
| BMVg        |                   |         |          |         |
| BMFSFJ      |                   |         |          |         |
| BMG         |                   |         |          |         |
| BMV         |                   |         |          |         |
| BMU         |                   |         |          |         |
| BMBau       |                   |         |          |         |
| BMBF        |                   |         |          |         |
| BMZ         |                   |         |          |         |
| BPA         |                   |         |          |         |

Ganz entscheidend für die Funktionsfähigkeit neuer Steuerungs- und Führungsinstrumente ist die Einführung von **Controlling**. Aufgabe des Controllings ist die Versorgung der Verantwortungsträger mit wichtigen Steuerungs- und Schlüsselinformationen, um bei erkennbaren Veränderungen von Prioritäten, Zielen, Ressourcenlage oder bei neuen Aufgaben zeitnah reagieren zu können. Dementsprechend wächst der Bedeutungsbereich des Controllings in den Ministerien:

#### Steuerungs- und Führungsinstrumente: Controlling

| Ministerium | Realisierungsgrad |                |          |                        |
|-------------|-------------------|----------------|----------|------------------------|
|             | wird geprüft      | geplant        | begonnen | laufend                |
| AA          |                   |                |          |                        |
| BMI         |                   |                |          |                        |
| BMJ         |                   |                |          |                        |
| BMF         |                   |                |          |                        |
| BMWi        |                   |                |          |                        |
| BML         |                   |                |          |                        |
| BMA         |                   |                |          |                        |
| BMVg        |                   |                |          |                        |
| BMFSFJ      |                   |                |          |                        |
| BMG         |                   |                |          |                        |
| BMV         |                   |                |          |                        |
| BMU         |                   |                |          |                        |
| BMBau       |                   |                |          |                        |
| BMBF        |                   | For-<br>schung |          | Groß-<br>projekte      |
| BMZ         |                   |                |          |                        |
| BPA         |                   |                |          | ab 1. Ja-<br>nuar 1998 |

Um den durch Controlling ermöglichten ganzheitlichen Ansatz, zur Unterstützung der politischen und administrativen Leitung in Fragen der Planung und Steuerung, umfassend zu realisieren, ist darüber hinaus auch eine ergebnisorientierte Steuerung durch **Zielvereinbarungen** erforderlich. Ein Teil der Bundesministerien hat begonnen, Zielvereinbarungen einzuführen.

Bestandteil eines umfassenden Controllings ist auch die **Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)**, um zu einer besseren Kostentransparenz zu gelangen und auf

**Steuerungs- und Führungsinstrumente:  
Zielvereinbarung**

| Ministerium | Realisierungsgrad |         |          |          |
|-------------|-------------------|---------|----------|----------|
|             | wird geprüft      | geplant | begonnen | laufend  |
| AA          |                   |         | Ausland  | Zentrale |
| BMI         |                   |         |          |          |
| BMJ         |                   |         |          |          |
| BMF         |                   |         |          |          |
| BMWi        |                   |         |          |          |
| BML         |                   |         |          |          |
| BMA         |                   |         |          |          |
| BMVg        |                   |         |          |          |
| BMFSFJ      |                   |         |          |          |
| BMG         |                   |         |          |          |
| BMV         |                   |         |          |          |
| BMU         |                   |         |          |          |
| BMBau       |                   |         |          |          |
| BMBF        |                   |         |          |          |
| BMZ         |                   |         |          |          |
| BPA         |                   |         |          |          |

dieser Grundlage effizient planen und steuern zu können. Damit bei der Einführung aber nicht für alle Bereiche Mehrfachentwicklungen mit den entsprechenden Kosten durchzuführen sind, ist unter Zugrundelegung der Erfahrungen aus zahlreichen Projekten in der Bundesverwaltung ein **KLR-Handbuch für die Bundesverwaltung** vom BMF mit einem externen Berater entwickelt worden.

Ziele der standardisierten KLR sind die Transparenz von Kosten und Leistungen, Verbesserung der Planung, Steuerung und Kontrolle, Ermittlung von kostendeckenden Gebühren und Entgelten sowie die Unterstützung von Privatisierungsprüfungen. Ermöglicht werden auch inner- und zwischenbehördliche Leistungsverrechnungen sowie Vergleiche durch Benchmarks. Für den allgemeinen Verwaltungsbereich (Dienstleistungs- und Infrastrukturbereiche) wurden mit dem KLR-Handbuch **48 Produkte** definiert, die von allen Behörden übernommen werden können. Für den heterogenen Bereich der Fachaufgaben konnten methodische Hinweise formuliert werden, so daß hier individuell Produkte nach einem einheitlichen Verfahren definiert werden können. Darüber hinaus konnten weitreichende Empfehlungen zu

den einzelnen anwendbaren Kostenrechnungssystemen gegeben werden, z. B. auch für einen Zweig der Bundesfinanzverwaltung (Bundesvermögensverwaltung). In einem **Einführungsplan** werden die konkreten Schritte zu einer erfolgreichen Implementierung eines Systems dargestellt.

Das Handbuch ist in der Vorschriftensammlung der Finanzverwaltung veröffentlicht, so daß alle Bundesbehörden, aber auch interessierte Dritte, Zugriff haben. Damit wird der gesamten Bundesverwaltung eine verlässliche Arbeitsgrundlage für die Neueinführung eines KLR-Systems geboten. Bestehende Systeme sollen mittelfristig angepaßt werden, damit einheitliche Daten vorliegen.

Um die gleichmäßige flächendeckende Anwendung des KLR-Standards in geeigneten Bereichen zu gewährleisten, plant das BMF z. Z. nach bilateralen Gesprächen mit den Ressorts folgende **Einführungspilotprojekte**:

- Bundeszollverwaltung,
- Bundesgrenzschutz,
- Umweltbundesamt,
- Fachhochschule des Bundes,
- Forstverwaltung,
- zwei bis drei Bundesministerien (jeweils für Teilbereiche).

Hierbei koordiniert das BMF alle Einführungsaktivitäten und entwickelt die bisher festgelegten KLR-Standards weiter. Der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation unterstützt diese Vorhaben ausdrücklich.

Die konsequente Einführung der KLR-Systeme ist ein wesentlicher Schritt in Richtung einer noch effizienteren und kostenbewußteren Verwaltung. Daher schreibt das Haushalts-Fortentwicklungsgesetz durch § 7 Abs. 3 BHO die KLR in allen geeigneten Bereichen vor. Das BMVg wird bis Ende 1998 in bis zu 220 Dienststellen die Kosten- und Leistungsverantwortung (KLV) mit dem wesentlichen Anteil der dienststellenbezogenen KLR einführen. Parallel hierzu werden für Controllingaufgaben die unterschiedlichen Führungsebenen einbezogen. Die Weiterentwicklung der KLR der Bundeswehr erfolgt in enger Abstimmung mit den KLR-Vorgaben des BMF.

Das BMI wird in allen Behörden des Geschäftsbereichs sowie im Ministerium selbst KLR einführen. Vorgesehen ist ein zeitlich gestuftes Verfahren. Die Umsetzungsverantwortung liegt bei den einzelnen Behörden. Die Koordination der KLR-Einführung nimmt das Haushaltsreferat des BMI wahr. Auch im BMV ist die Einführung einer KLR vorgesehen; beim Deutschen Wetterdienst, Eisenbahn-Bundesamt, Kraftfahrt-Bundesamt, Luftfahrt-Bundesamt und der Wasser- und Schifffahrtsverwaltung ist KLR bereits eingeführt oder befindet sich z. Z. in der Entwicklung.

Der Realisierungsgrad für die Bundesministerien stellt sich wie folgt dar:

**Steuerungs- und Führungsinstrumente:  
Kosten-/Leistungsrechnung**

| Ministerium | Realisierungsgrad |         |          |                   |
|-------------|-------------------|---------|----------|-------------------|
|             | wird geprüft      | geplant | begonnen | laufend           |
| AA          |                   |         |          |                   |
| BMI         |                   |         |          |                   |
| BMJ         |                   |         |          |                   |
| BMF         |                   |         |          |                   |
| BMWi        |                   |         |          |                   |
| BML         |                   |         |          |                   |
| BMA         |                   |         |          |                   |
| BMVg        |                   |         |          |                   |
| BMFSFJ      |                   |         |          |                   |
| BMG         |                   |         |          |                   |
| BMV         |                   |         |          |                   |
| BMU         |                   |         |          |                   |
| BMBau       |                   |         |          |                   |
| BMBF        |                   |         |          |                   |
| BMZ         |                   |         |          |                   |
| BPA         |                   |         |          | ab 1. Januar 1998 |

Schließlich ist ein wichtiger Aspekt bei der Einführung betriebswirtschaftlicher Managementkonzepte die **dezentrale Ressourcenverantwortung**. Ziel ist es, die Fachverantwortung und Ressourcenkompetenz für Finanzen, Personal sowie Organisation ganzheitlich zusammenzuführen. Die Einführung in den Ministerien beginnt allmählich (siehe Tabelle rechte Spalte).

In diesem Zusammenhang ist auch von besonderer Bedeutung, die Ressourcenverantwortung auf die nachgeordneten Behörden zu übertragen. Dementsprechend sieht das Haushaltsgesetz 1998 beim Statistischen Bundesamt ein **Modellvorhaben zur Flexibilisierung im Personalbereich** vor, wonach die Behördenleitung 20 % des Stellenolls der Angestellten für einen finanzneutralen Austausch zwischen einzelnen Vergütungsgruppen in Anspruch nehmen kann. Der Verantwortung der Behördenleitung soll es dabei obliegen, die Aufgabenerfüllung der Behörde mit dieser behörden-spezifischen Personalstruktur sicherzustellen.

**Steuerungs- und Führungsinstrumente:  
Dezentrale Ressourcenverantwortung**

| Ministerium | Realisierungsgrad |         |          |                   |
|-------------|-------------------|---------|----------|-------------------|
|             | wird geprüft      | geplant | begonnen | laufend           |
| AA          |                   |         |          |                   |
| BMI         |                   |         |          |                   |
| BMJ         |                   |         |          |                   |
| BMF         |                   |         |          |                   |
| BMWi        |                   |         |          |                   |
| BML         |                   |         |          |                   |
| BMA         |                   |         |          |                   |
| BMVg        |                   |         |          | KLV-Dienststellen |
| BMFSFJ      |                   |         |          |                   |
| BMG         |                   |         |          |                   |
| BMV         |                   |         |          |                   |
| BMU         |                   |         |          |                   |
| BMBau       |                   |         |          |                   |
| BMBF        |                   |         |          |                   |
| BMZ         |                   |         |          |                   |
| BPA         |                   |         |          | ab 1. Januar 1998 |

## II. Flexibilisierung des Haushaltswesens

Die dezentrale Ressourcenverantwortung steht in enger Wechselbeziehung zu einer Flexibilisierung des Haushaltswesens.

### 1. Haushaltsrechts-Fortentwicklungsgesetz

Zur Steigerung der Effizienz der öffentlichen Verwaltung ist daher das Haushaltsrecht-Fortentwicklungsgesetz zum 1. Januar 1998 in Kraft getreten. Haushaltsgrundsatzgesetz und Bundeshaushaltsordnung eröffnen nunmehr verstärkt Möglichkeiten, die Bewirtschaftung der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel flexibler zu gestalten.

Unabdingbare Elemente des Haushaltsrechts, wie die Haushaltsgrundsätze der Jährlichkeit und Gesamtdeckung, werden beibehalten, jedoch in vertretbarem Rahmen gelockert, wenn dies wirtschaftliches und sparsames Verwaltungshandeln fördert.

Wesentliche Neuerungen des Gesetzes sind:

- a) Das **Jährlichkeitsprinzip** wird flexibler angewandt. Die Möglichkeit, Ausgaben für übertragbar zu erklären, wird erweitert, indem auf die bisher einschränkende Voraussetzung, daß es sich um eine mehrjährige Maßnahme handeln muß, verzichtet wird.
- b) Die **Deckungsmöglichkeiten** zwischen den einzelnen Titeln des Haushalts werden erweitert. Bisher konnten Ausgaben für gegenseitig oder einseitig deckungsfähig erklärt werden, wenn ein verwaltungsmäßiger oder sachlicher Zusammenhang besteht. Seit 1. Januar 1998 ist dies auch zulässig, wenn es einer wirtschaftlichen und sparsamen Mittelverwendung dient. Darüber hinaus können nunmehr auch Verpflichtungsermächtigungen für deckungsfähig erklärt werden.
- c) Der **Gesamtdeckungsgrundsatz** wird gelockert, so daß verstärkt Anreize zur Erzielung von Mehreinnahmen geschaffen werden können.
- d) In geeigneten Bereichen sollen **Kosten- und Leistungsrechnung** eingeführt werden.

Dem Gesetz liegen die positiven Erfahrungen der Pilotbehörden eines Modellvorhabens aus den Jahren 1995 bis 1997 zugrunde. Das Modellvorhaben hat aufgezeigt, daß mehr Flexibilität bei der Haushaltsdurchführung zu einer deutlichen Verwaltungsvereinfachung und zu einem effektiveren Einsatz von Haushaltsmitteln beitragen kann. Allein beim Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik konnten in den Jahren 1995 und 1996 insgesamt 33 ansonsten notwendige Anträge an das BMF vermieden werden. Durch überjähriges Bündeln von Beschaffungen wurden zudem erhebliche Einsparungen erzielt.

## 2. Umsetzung im Bundeshaushalt

Mit dem Haushaltsgesetz 1998 sind die flexiblen Haushaltsinstrumente des Haushaltsrechts-Fortentwicklungsgesetzes auf den Bereich der Verwaltungskapitel des Bundeshaushalts übertragen worden. § 5 des Haushaltsgesetzes 1998 sieht umfassende gegenseitige Deckungsfähigkeiten **innerhalb** der verschiedenen **Ausgabeblöcke** (Personalausgaben, sächliche Verwaltungsausgaben und Investitionen) sowie in Höhe einer Quote von 20 % **zwischen** den verschiedenen **Ausgabeblöcken** vor. Des weiteren sind die in die Flexibilisierung einbezogenen Ausgaben übertragbar und stehen ohne Einsparauflage für den Einzelplan zur Verfügung.

Aus der Gesamtsumme der flexibilisierten Ausgaben in Höhe von rd. 26,9 Mrd. DM soll in 1998 eine angemessene Effizienzrendite in Höhe von rd. 450 Mio. DM erwirtschaftet werden.

## III. Modernes Personalmanagement

### 1. Personalwirtschaftliche Festlegungen für den Regierungsumzug

Mit Kabinettsbeschluß vom 29. Juni 1995 hat die Bundesregierung eine „Personalwirtschaftliche Gesamtkonzeption zur Verlagerung von Parlament und Regierungsfunktion nach Berlin und den Verlagerungen zum Ausgleich nach Bonn“ verabschiedet. Ein zentrales Element ist der Personaltausch zwischen Bonn und Berlin bei den Verfassungsorganen und der Bundesregierung. Der Bericht des Beauftragten der Bundesregierung für den Berlin-Umzug und den Bonn-Ausgleich über den „Stand der Umsetzungen der Personalwirtschaftlichen Gesamtkonzeption der Bundesregierung vom 29. Juni 1995 und Verfahren der Auf- und Übernahme von Personalüberhängen“ wurde vom Bundeskabinett am 28. Januar 1998 verabschiedet.

### 2. Fortsetzung der Dienstrechtsreform

Bei der Modernisierung des öffentlichen Dienstes kommt der Reform des Dienstrechts eine entscheidende Rolle zu. Das am 1. Juli 1997 in Kraft getretene Dienstrechtsreformgesetz ist dabei ein wichtiger Meilenstein. Dadurch sollen das Wettbewerbs- und Effizienzbewußtsein der öffentlichen Verwaltung gesteigert sowie der leistungsorientierte und effektive Personaleinsatz verbessert werden. Mit der **Verstärkung des Leistungsgedankens**, der Verbesserung der Mobilität und der Intensivierung von Führungskraft setzt das Gesetz moderne Maßstäbe. Das Dienstrechtsreformgesetz enthält auch erste Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge des Versorgungsberichts der Bundesregierung zur Kostendämpfung vor allem im Versorgungsbereich.

Weitere gesetzliche Maßnahmen sind unabdingbar, um vor allem die steigenden Versorgungslasten der öffentlichen Hände zu bewältigen. Deshalb soll durch den vom Bundeskabinett beschlossenen Entwurf eines **Versorgungsreformgesetzes 1998** den Problemen, denen sich alle Alterssicherungssysteme stellen müssen, auch im beamtenrechtlichen Altersversorgungssystem unter Berücksichtigung der besonderen Gegebenheiten Rechnung getragen werden. Dazu sind insbesondere vorgesehen:

- Es soll eine **Versorgungsrücklage** aus Beiträgen der Besoldungs- und Versorgungsempfänger gebildet werden. Mit ihr soll das eigenständige Alterssicherungssystem der Beamten zusätzlich abgesichert werden.
- Die im Dienstrechtsreformgesetz für die allgemeine Verwaltung angehobene **Antragsaltersgrenze** auf 63 Jahre und der damit verknüpfte Versorgungsabschlag soll in angemessener Weise auch im Vollzugsbereich dadurch nachvollzogen werden, daß die besonderen Altersgrenzen ab dem Jahr 2000 um ein Jahr angehoben und eine besondere Antragsaltersgrenze eingeführt werden.
- Als neues beamtenrechtliches Institut soll die **Teildienstfähigkeit** eingeführt werden. Bisher ist der Beamte bei einer Einschränkung seiner Dienstfä-

higkeit in den Ruhestand zu versetzen, wenn keine Möglichkeit einer vollen anderweitigen Beschäftigung besteht. Die notwendige volle Nutzung der personellen Ressourcen erfordert es aber, die verbleibende Teildienstfähigkeit – sofern sie mindestens 50 % beträgt – im Rahmen reduzierter Arbeitszeit weiter einzusetzen. Auf diese Weise wird der Grundsatz, daß berufliche Rehabilitation der Versorgung vorgeht, gestärkt. Für den Beschäftigten bietet dies die Chance, weiter am Berufsleben teilnehmen zu können.

- Im übrigen wird das **Zulagensystem** durch eine Neuordnung gestrafft und bereinigt. Stellenzulagen sollen bei künftigen Bezügerhöhungen nicht mehr automatisch angepaßt werden, die im Jahr 1990 eingeführte Automatik wird zurückgenommen. Die Ruhegehaltfähigkeit entfällt, jedoch mit Übergangsfristen. Einzelne Zulagen werden gestrichen.

### 3. Verbessertes Personalmanagement

In den Ministerien vollzieht sich allmählich der Wandel von der Personalverwaltung zum Personalmanagement. Dieser wird unterstützt durch ein z. Z. in allen Häusern durchgeführtes verändertes **Beurteilungswesen**, das gleichzeitig intensive Mitarbeitergespräche voraussetzt. Darüber hinaus werden in verschiedenen Ressorts **Personalentwicklungskonzepte** bereits angewandt (z. B. BMVg) bzw. erarbeitet. So sind im BMF zwischenzeitlich – in Abstimmung mit dem Geschäftsbereich und den Personalvertretungen – Richtlinien für die Personalentwicklung in der Bundesfinanzverwaltung erarbeitet worden, die in Kürze veröffentlicht werden. Diese Rahmenrichtlinie enthält Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit, zur Nachwuchsgewinnung, zur beruflichen Förderung und Entwicklung sowie zur Beurteilung der Beschäftigten.

In diesem Zusammenhang ist die **Fortbildung**, insbesondere die Fortbildung der Führungskräfte, ein wesentliches Element. Die **Führungskräfte** in der Bundesverwaltung haben bei der Weiterentwicklung der Verwaltungsstrukturen im Sinne des „Schlanken Staates“ eine zentrale Verantwortung. Sie müssen Träger und Förderer der Entwicklung sein, sie müssen als Manager von Veränderungsprozessen agieren. Ihre Qualifikation ist für den Erfolg der Reformziele von maßgeblicher Bedeutung. Aus diesem Grunde bietet die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung verstärkt ein **Angebot zur Entwicklung spezifischer Führungsqualitäten** an, das die Erweiterung und Vertiefung konzeptioneller und innovativer Fähigkeiten sowie die Verbesserung der Kompetenz zu ergebnisorientierter und motivierender Mitarbeiterführung fördert.

Auch 1998 liegt ein Schwerpunkt in der Aufbereitung der Instrumente zur Verschlinkung des Staates durch Seminare und Workshops. Die im Vorjahr neu entwickelten Fortbildungsveranstaltungen zu Bereichen wie z. B. Personalentwicklung, Qualitätsmanagement, flexible Haushaltsinstrumente, Controlling, KLR sowie Inter- und Intranet werden aktualisiert und durch Neuentwicklungen ergänzt.

Durch **Projektfortbildung** werden insbesondere diejenigen Entwicklungsvorhaben der Ministerien und ihrer nachgeordneten Bereiche unterstützt, die eine Steigerung der Verwaltungseffizienz sowie die gezielte Verbesserung der Personal- und Organisationsstruktur zum Ziel haben. Spezielle Veranstaltungen befassen sich mit z. B.

- Beurteilung von Mitarbeitern – Sonderprojekte für BMWi, BMU und BMBF,
- Einführung des Mitarbeitergesprächs – Sonderprojekte für BMF und BMWi,
- Kooperativer Führungsstil – Sonderprojekt für BMV,
- Selbstmanagement: Persönliche Arbeitsmethoden und das Steuern der eigenen Person – Sonderprojekt für BMWi,
- Schwierige Personalgespräche, zielorientiert und motivierend führen – Sonderprojekt für BMWi.

Diese Projektunterstützung wird maximal zwei Jahre gewährt.

Schließlich wird die Bundesakademie im Jahr 1998 ein neues Pilotprogramm **„Computer-Selbstlernprogramme“** durchführen, das es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bundesverwaltung ermöglicht, individuell und zeitlich unabhängig mit Hilfe eines Computers und eines Lernprogramms Inhalte zu erarbeiten. Hierbei werden u. a. Lernprogramme angeboten, wie: Erfolgreich kommunizieren; Besprechungen erfolgreich gestalten; Teams erfolgreich führen; Projekt- und Qualitätsmanagement; Geld und Finanzen: Effektives Budgetieren, Kosten- oder Leistungsrechnung sowie Elemente moderner Wirtschaftskreisläufe.

### 4. Flexibilisierung der Arbeitszeit

Zeitgemäßer Personaleinsatz bedeutet auch eine stärkere eigenverantwortliche Flexibilisierung der Arbeitszeit unter Wahrung dienstlicher Erfordernisse. Ein Aspekt hierbei ist die weitere Förderung der **Teilzeitbeschäftigung**. Für den Bund konzentriert sich dies nach der Erweiterung der rechtlichen Grundlagen durch das Dienstrechtsreformgesetz auf die noch teilzeitgerechtere Gestaltung der organisatorischen und personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Derzeit wird die Umsetzung der Ergebnisse des in der Bundesverwaltung durchgeführten Pilotprojektes „Teilzeitbeschäftigung im öffentlichen Dienst“ geprüft und vorbereitet.

Das Abschlußgutachten schlägt erste Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der Teilzeitbeschäftigung vor, die von jeder Behörde sofort eingeleitet werden können. Gegenwärtig wird eine Neuaufgabe der Teilzeitbroschüre des BMI herausgegeben, die die Beschäftigten über die Voraussetzung und Rechtsfolgen der Teilzeitbeschäftigung aufgrund der neuen Rechtslage informiert.

Darüber hinaus hat das BMI den Ressorts einen Entwurf zur **Novellierung der Verordnung über die Arbeitszeit der Bundesbeamten** zur Abstimmung übersandt, der den Beschäftigten eine flexiblere

Handhabung der Arbeitszeit und für den Dienstherrn eine bessere Auslastung personeller Ressourcen ermöglichen soll. Der Entwurf, der auch Änderungen hinsichtlich der Kernarbeitszeitregelungen der Arbeitszeitverordnung enthält, wird z. Z. mit den obersten Bundesbehörden abgestimmt.

Die Bundesregierung hat im Oktober 1996 die **Initiative „Telearbeit“** gestartet, um das in dieser Arbeitsform vorhandene Potential für Wachstum und Beschäftigung konsequent zu nutzen. Dementsprechend ist beabsichtigt, Telearbeit auch für die Bundesverwaltung zu fördern. In mehreren Ministerien und oberen Bundesbehörden, z. B. im

- Bundesministerium für Wirtschaft
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (vgl. im Anhang 19 a)
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (vgl. im Anhang 19 b)
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (unter besonderer Berücksichtigung von Sicherheitsaspekten),

wurden dazu Modellversuche eingerichtet, an denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen teilnehmen. Der **Staatssekretärsausschuß „Informationsgesellschaft“** hat auf seiner Sitzung am 20. Juni 1997 beschlossen, einen Appell an die Ressorts zu richten, die Möglichkeiten der **Telearbeit stärker zu nutzen**. In diesem Zusammenhang soll u.a. ein „Beratungspaket Telearbeit“ erstellt werden, das die vorhandenen Informationen aufbereitet und den Bundesbehörden zur Unterstützung bei der Einführung der Telearbeit dienen kann.

#### IV. Deregulierung

Angesichts der Kürze des Berichtszeitraumes von weniger als sechs Monaten wird in diesem Bericht auf eine vollständige Darstellung der Deregulierungsmaßnahmen verzichtet. Sie wird umfassend in dem zweiten Bericht zum Aktionsprogramm im Sommer dieses Jahres dargestellt werden. In diesem Zusammenhang sind insbesondere zu nennen die Reduzierung von Normen, wie z. B. im Zusammenhang mit dem Zivilschutzneuordnungsgesetz und dem Gesetzentwurf zur Änderung der Gewerbeordnung, der

Gedanke der einheitlichen Vorhabengenehmigung, wie sie von der Unabhängigen Sachverständigenkommission zum Umweltgesetzbuch beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) vorgestellt worden ist, die Reform des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen und des Energiewirtschaftsrechts oder der Bereich der Gesetzesfolgenabschätzung.

Weit fortgeschritten ist zwischenzeitlich der Auftrag, Statistiken zu reduzieren. Die Umsetzung der aufgrund der Überprüfung des Programms der Bundesstatistik vom erweiterten Abteilungsleiterausschuß Statistik vorgelegten 45 Kürzungsvorschläge wurde fortgeführt. Nachdem ein Teil der Vorschläge bereits 1996 durch Maßnahmen des Statistischen Bundesamtes und der statistischen Ämter der Länder sowie durch die Statistikänderungsverordnung vom November 1996 realisiert worden ist, werden fast alle weiteren Kürzungsvorschläge mit dem **3. Statistikbereinigungsgesetz** vom 19. Dezember 1997 umgesetzt. Der inzwischen dem Deutschen Bundestag zugeleitete Entwurf eines **Agrarstatistikänderungsgesetzes** ordnet zusätzliche Einschränkungen und Rationalisierungen der Statistiken im Agrarbereich an, die land- und forstwirtschaftliche Betriebe deutlich entlasten oder infolge der Anhebung unterer Erfassungsgrenzen gänzlich von statistischen Auskunftspflichten befreien.

In Vorbereitung ist eine **Neukonzeption** der monatlichen und vierteljährlichen **Produktionserhebungen**, die in erster Linie eine fühlbare Entlastung berichtspflichtiger Betriebe im produzierenden Gewerbe bewirken wird. Fortschritte sind bei der geplanten Neukonzeption der laufenden Wirtschaftsrechnung privater Haushalte und der 5jährigen Einkommens- und Verbrauchsstichproben zu verzeichnen, die zu einer Verbesserung dieser Statistiken und zu Einsparungen im Bereich der Verbraucherpreisindexberechnungen führen, die allerdings durch die Mehrarbeiten für den seit 1997 durchzuführenden harmonisierten Verbraucherpreisindex aufgrund EG-Rechts aufgezehrt werden.

Außerdem ist für die nationale Statistik ein Verfahren entwickelt worden, wonach die **Finanzierung neuer Statistiken** grundsätzlich nur bei gleichzeitigem Wegfall oder Einschränkung einer anderen Statistik in Betracht kommt. Hierdurch soll Kostenneutralität gesichert werden.

## C. Fortschreibung des Aktionsprogramms

### I. Maßnahmenkatalog zu Kernelementen

Entsprechend dem Aktionsprogramm ist der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation aufgefordert, die **10 Kernelemente** des Aktionsprogramms zur weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung durch weitere Schritte zu **konkretisieren** und ein entsprechendes Maßnahmenbündel zu entwickeln. In Verbindung mit den Beschlüssen des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“ (siehe oben A.I.2) hat der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation den folgenden Maßnahmenkatalog verabschiedet. (Der vollständige Beschlußtext ist der Anlage zu entnehmen, hier wird lediglich eine summarische Darstellung gegeben. Die Anlage ist Bestandteil des Kabinettsbeschlusses.):

#### (1) Konzentration auf die Kernaufgaben der Verwaltung durch Verstärkung der Zielorientierung des Handelns auf allen Ebenen;

- Im Zusammenhang mit der **Vorbereitung des Regierungsumzuges** werden die Ministerien dem BMF eine Übersicht der Pläne für die nach dem Regierungsumzug angestrebten Organisationsstrukturen bis zum 30. Juni 1998 vorlegen.

#### (2) Einleitung und Intensivierung eines kontinuierlichen Prozesses der Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation, der die Ideen und schöpferischen Kräfte aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezieht;

- **Neugestaltung des Vorschlagwesens** durch Zusammenführung des klassischen Vorschlagwesens mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprogramm (KVP).
- Verbesserung der Information der Mitarbeiter durch eine ressortübergreifende **Info-Broschüre**.

#### (3) Förderung der Motivation der Beschäftigten durch Praktizierung des kooperativen Führungsstils, der durch klare Zielvereinbarungen, gegenseitige Information sowie Delegation und ergebnisorientierte Kontrolle ein möglichst selbständiges Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht;

- Maßnahmen, um vorhandene Instrumente zur Verbesserung der vertikalen und horizontalen **Zusammenarbeit** „neu“ zu beleben.
- Erarbeitung von **Grundsätzen zur Führung und Kooperation**, einschließlich des Instruments der **Zielvereinbarung** für alle Bereiche der Bundesverwaltung unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Personalvertretungen.

- Erstellung eines methodischen Leitfadens für die Entwicklung und Formulierung von Zielen und **Zielvereinbarungen**, der den Ressorts zu Schulungszwecken zur Verfügung gestellt wird.

- **Mitarbeiterbefragungen** zu den Möglichkeiten einer Verbesserung der organisatorischen und inhaltlichen Gestaltung der Arbeit.

#### (4) Förderung einer an den Zukunftsaufgaben der Verwaltung orientierten Personalentwicklung, insbesondere durch stärkere Verdeutlichung der Voraussetzungen für die Übernahme von Führungsfunktionen, durch die Intensivierung der Fortbildung, durch engere Verknüpfung von Fortbildungs- und Verwendungsplanung sowie durch die Belohnung von Leistung sowie kreativem und kostenorientiertem Verhalten;

- Erarbeitung eines **Personalentwicklungskonzepts** für jeden Personalkörper der Bundesverwaltung unter Beteiligung der Beschäftigten und der Personalvertretungen.
- Die **Fortbildung** der Beschäftigten erhält einen deutlich höheren Stellenwert. Künftig ist rd. 1 % der Arbeitszeit in jeder Behörde für Fortbildungsmaßnahmen einzuplanen.

#### (5) Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung, Abbau von Hierarchiestufen, Vergrößerung der Leitungsspannen sowie Flexibilisierung der Haushaltswirtschaft zur Erleichterung zielorientierten und wirtschaftlichen Handelns;

- Prüfung von Möglichkeiten und Entwicklung von Modellen für die **Flexibilisierung von Hierarchieebenen**.

#### (6) Entwicklung und Verbesserung von Informationssystemen, aus denen laufend die für zielorientiertes und wirtschaftliches Verwaltungshandeln erforderlichen Anhaltspunkte und Maßgrößen gewonnen werden können (Controlling, Kosten-/Leistungsrechnung);

- Auswahl **konkreter Verwaltungsbereiche**, in denen die Einführung einer **Kosten-/Leistungsrechnung** zu wirtschaftlicherem Verhalten der Verwaltungen beitragen könnte; Einleitung von Maßnahmen zur Umsetzung der im Handbuch für eine standardisierte KLR geschriebenen Grundsätze.
- Prüfung, in welchen Bereichen durch Entwicklung standardisierter **Kennzahlensysteme** ressortinterne und ressortübergreifende Effizienzvergleiche (**Benchmarking**) ermöglicht werden könnten.

**(7) Konsequente Vereinfachung oder Beseitigung verwaltungsaufwendiger Regelungen und Arbeitsabläufe;**

- Maßnahmen zur **Reduzierung von Verwaltungsvorschriften**, Entwicklung eines gestuften Verfahrens.

**(8) Schaffung von Rahmenbedingungen, die zielorientiertes und wirtschaftliches Verwaltungshandeln fördern;**

- Die flächendeckende Nutzbarkeit der **E-mail-Verbindung** im Bundesbehördennetz wird beschleunigt gewährleistet. Parallel hierzu ist das Faxen zu reduzieren.
- Möglichkeiten des **IVBB** sind zusätzlich für **obere Bundesbehörden** zu öffnen.
- Bei der Beschaffung von **Software** wird grundsätzlich **ressortübergreifenden** Lösungen und handelsüblicher Standardsoftware der Vorzug gegeben.
- **Verstärkte Nutzung der Internet/Intranet-Technologie** zur Verbesserung der ressortinternen und ressortübergreifenden Information und Kommunikation.
- **Bereitstellung** und laufende Aktualisierung interner Regelwerke, Geschäftsordnungen, Geschäftsverteilungspläne, Adressverzeichnisse u.ä. Dokumente über das ressortinterne **IT-Netz**.
- **Anpassung der Geschäftsordnungen** der Ministerien an die sich aus der raschen Entwicklung im IT-Bereich ergebenden Änderungen der Geschäftsabläufe.
- **Novellierung der GGO** insgesamt.

**(9) Verbesserung der ressortinternen und ressortübergreifenden Koordinierung zur Vermeidung von Inkompatibilitäten, Doppelarbeit und Reibungsverlusten;**

- Einrichtung von **Innenrevisionen/Innenprüfungen** mit der Daueraufgabe, System- und Einzelfallprüfungen mit dem Ziel der weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit durchzuführen.

- Zur Erleichterung einer am **Ressourcenverbrauch** orientierten Aufgabenkritik und Prioritätensetzung soll zu bestimmten Schriftstücken eine behördeninterne Schätzaussage über die erforderliche Arbeitszeit erfolgen.

**(10) Laufende Prüfung, welche Bereiche bisheriger Verwaltungsaktivität ohne Einschränkung der Effektivität und Wirtschaftlichkeit privatisiert werden können.**

- Umsetzung der Ergebnisse der Pilotprojekte zu den Servicebereichen für alle Ministerien.
- Untersuchung, inwieweit die Erkenntnisse aus den Pilotprojekten zu den Servicebereichen auch auf Behörden des Geschäftsbereichs zu übertragen sind.

**II. Anforderungen an den Bericht 1998**

Eines der wesentlichen Elemente des Aktionsprogramms zur weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung ist eine vergleichende Darstellung der Leistungen hinsichtlich der Verwaltungsmodernisierung. Diesem Zweck dient die im zweiten Teil (B) dargestellte Bilanz. Um hier zu einer umfassenden **Übersicht für die gesamte Bundesverwaltung** zu gelangen, hat sich der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation verpflichtet, in seinem Bericht für 1998 auch die nachgeordneten Bereiche der Bundesressorts darzustellen. Auf diese Weise soll erstmalig eine vergleichende Gesamtschau der Verwaltungsmodernisierung des Bundes erreicht werden.

Der zweite Bericht zur Umsetzung des Aktionsprogramms soll darüber hinaus auch **erste Ergebnisse zu dem Maßnahmenkatalog** enthalten. Die Projektierung verschiedener Bereiche hat bereits begonnen. Außerdem wird der Bericht ergänzt werden um die Darstellung des **BMJ** über den **Stand der Umsetzung** zur Justizentlastung, wie es sich aus dem entsprechenden Beschluß des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“ ergibt.

Der Zweite Bericht soll im Sommer 1998 vorgelegt werden.

## Anhang

## Ausgewählte Modernisierungsprojekte aus der Bundesverwaltung

Die im folgenden dargestellten und explizit ausgewählten Beispiele zeigen in einer Kurzfassung einen kleinen Ausschnitt aus einer Vielzahl verschiedener und sehr unterschiedlicher Modernisierungsprojekte des Bundes. Sie wurden unter dem Aspekt einer besonderen Vorbildhaftigkeit, Vervielfältigungsfähigkeit und Bedeutsamkeit ausgewählt. Beispielhaft dokumentieren sie, welchen hohen Stellenwert die Bundesregierung der Verwaltungsmodernisierung beimißt. Daneben hat sie zahlreiche weitere Modernisierungsvorhaben in Angriff genommen, um den Herausforderungen zur Sicherung und zum Ausbau des Standorts Deutschland Rechnung zu tragen.

**1. Organisationsuntersuchung des Bundesministeriums für Verkehr (BMV), ausgenommen die mit Angelegenheiten der Wasser- und Schifffahrtsverwaltung befaßten Organisations-einheiten (OrgU BMV)**

*a) Anlaß und Gegenstand der Untersuchung*

Angesichts der Grenzen der Finanzierbarkeit besteht auf der Ebene des Bundes der Zwang, staatliche Aufgaben zu begrenzen, die Struktur der öffentlichen Verwaltung zu straffen und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit zu steigern. Dem folgend wurde der schon frühzeitig, im Oktober 1995, begonnene Organisationsentwicklungsprozeß durch eine Organisationsuntersuchung des BMV fortgesetzt. Untersuchungsziele waren:

- (1) Aufgabenkritik, insbesondere Wegfall oder Delegation aller nichtministeriellen Aufgaben,
- (2) Straffung der Aufbauorganisation unter Berücksichtigung der Festlegungen für die Aufteilung auf die Dienstsitze Berlin und Bonn,
- (3) Optimierung der Geschäftsprozesse, insbesondere unter Nutzung der Informationstechnik,
- (4) Reduzierung des Personal- und Stellenbedarfs (Personalbemessung),
- (5) Entwicklung einer Ziel- und Programmstruktur und Einführung moderner Führungs- und Steuerungsinstrumente.

*b) Inhalte und Ergebnisse dieser Untersuchung*

Für die Untersuchungsfelder 1 bis 4 wurde jeweils der Ist-Zustand erfaßt, dargestellt und bewertet. Zu Punkt 5 wurde eine Ziel- und Programmstruktur für das BMV insgesamt und als Leitlinie für die Aufgabenerfüllung der Abteilungen und Referate sowie als Instrument zur Steuerung der Organisationseinheiten im BMV, des nachgeordneten Bereichs, der Auf-

tragsverwaltung und der Bundesbeteiligungen entwickelt.

Nach knapp 8monatiger Tätigkeit liegt nun der Abschlußbericht mit Vorschlägen, einem Soll-Konzept sowie einer Umsetzungsstrategie vor. Der erste Teil zur Reform des BMV ist damit beendet. Das vorgelegte Gutachten wird zur Zeit im Hause BMV ausgewertet und mit entsprechenden Vorschlägen voraussichtlich im Februar 1998 dem Minister zur Entscheidung vorgelegt.

**2. Organisationsuntersuchung der Wasser- und Schifffahrtsverwaltung (WSV), einschließlich der im BMV mit WSV-Angelegenheiten befaßten Organisationseinheiten**

*a) Anlaß und Gegenstand der Untersuchung*

Die Vorgaben der Bundesregierung zur gesetzlich vorgeschriebenen Stelleneinsparung sowie der Zwang, auf Bundesebene staatliche Aufgaben zu begrenzen, die Struktur der öffentlichen Verwaltung zu straffen und die Leistungsfähigkeit gleichzeitig zu steigern, waren der Anlaß, die Aufbau- und Ablauforganisation der WSV des Bundes zu überprüfen. Untersuchungsgegenstand war die gesamte WSV einschließlich der 3 Oberbehörden Bundesanstalt für Gewässerkunde (BfG), Bundesanstalt für Seeschifffahrt und Hydrographie (BSH) und Bundesanstalt für Wasserbau (BAW) sowie Teile des BMV.

*b) Inhalte und Ergebnisse dieser Untersuchung*

Unter Hinzuziehung eines externen Unternehmensberaters wurden insbesondere die wirtschaftliche Aufgabenerledigung, die Ablauf- und Aufbauorganisation, die Stellenbewirtschaftung, die Personalentwicklung sowie Instrumente der Steuerung und Aufgabenbewältigung untersucht.

Wesentliche Ergebnisse der Untersuchung waren Vorschläge zur Delegation operativer Aufgaben möglichst auf die unterste Verwaltungsebene (Ortsbehörden), zur dezentralen Ressourcenverantwortung, zur Einführung eines Controllings, zum Abbau bzw. zur Neudefinition von Verwaltungsvorschriften, zum Aufbau eines Personalmanagements und zur Korrektur der inneren Aufbauorganisation der einzelnen Behörden. Mit diesen Maßnahmen soll die WSV künftig leistungsfähiger, kostenbewußter, übersichtlicher und damit bürgernah und kundenfreundlich gestaltet und zugleich sollen ca. 12 % Personaleinsparung im Bürobereich erreicht werden. Die Leitung des BMV hat die Umsetzung der Reform im September 1997 entschieden.

Als erstes werden zum 1. Februar 1998

- im BMV selbst 2 Abteilungen neu strukturiert und in diesem Zusammenhang eine Unterabteilung und insgesamt 11 Referate aufgelöst,
- der innere Aufbau der Wasser- und Schifffahrtsdirektionen neu geordnet (Reduzierung der Dezerate um jeweils 50 %).

Schrittweise werden im Verlaufe der Jahre 1998 und 1999 in einem ersten Schritt (innere Reform) die weiteren Umsetzungsmaßnahmen mit folgenden Schwerpunkten erfolgen:

- Die 6 Wasserstraßen-Maschinenämter (WMÄ) werden aufgelöst; die operativen Aufgaben der WMÄ auf die Wasser- und Schifffahrtsämter verlagert.
- Die fachlich übergreifenden Aufgaben in der Region werden gebündelt und die gutachterlichen Angelegenheiten (Entwicklung und Forschung) in der BAW und der BfG zusammengefaßt.
- Die gesamte Vorschriftenstruktur wird verbessert.
- Neue Führungs- und Steuerungsinstrumente werden entwickelt und ein Personalentwicklungskonzept eingeführt.

Mit der Vorbereitung eines zweiten Schrittes (äußere Reform) zu Anzahl und Standortfragen von Behörden wird voraussichtlich 1999 begonnen.

### 3. Straffung der Bundesabteilungen der Oberfinanzdirektionen

#### a) Kabinettsbeschluß vom 7. Februar 1996

Mit dem Kabinettsbeschluß vom 7. Februar 1996 verfolgt die Bundesregierung das Ziel, alle Aufgaben des Bundes zu überprüfen, die Behörden zu straffen und den Personalbestand mittelfristig zu verringern. Hierzu wurde auf Ortsebene bereits ein entscheidender Beitrag zur Kostenreduzierung und zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Bundesfinanzverwaltung geleistet. Seit 1990 wurde die Zahl der örtlichen Behörden der Zoll- und Bundesvermögensverwaltung um rd. 300 reduziert. Aus der Straffung der Ortsinstanz sind nunmehr die notwendigen Konsequenzen für eine darauf aufbauende Neuorganisation der Mittelinstanz, d.h. der Oberfinanzdirektionen, zu ziehen.

#### b) Auftrag an die Bundesfinanzverwaltung

– Zusammenlegung von Oberfinanzdirektionen:

Nach dem genannten Kabinettsbeschluß soll die Zahl der Oberfinanzdirektionen in Abstimmung mit den Ländern verringert werden, und zwar mit dem Ziel, kleinere Oberfinanzdirektionen auch über Ländergrenzen hinweg mit Nachbaroberfinanzdirektionen zusammenzulegen und bei größeren Ländern grundsätzlich nur eine Oberfinanzdirektion vorzusehen. Damit einhergehend soll die Kassenorganisation des Bundes gestrafft werden.

Nach den Erörterungen mit den Ländern zur Zusammenlegung von Oberfinanzdirektionen in 1996 ist le-

diglich mit dem Land Baden-Württemberg der Konsens erzielt worden, die Oberfinanzdirektionen Freiburg und Karlsruhe zusammenzulegen. Diese Lösung ist Teil weitergehender Straffungsbemühungen des Bundes in Baden-Württemberg. Mit den übrigen Bundesländern ist das nach dem Finanzverwaltungsgesetz notwendige Einvernehmen zur Zusammenlegung von Oberfinanzdirektionen nicht erreicht worden.

– Zusammenlegung von Bundesabteilungen:

Die Straffungsbemühungen des Bundes müssen sich nunmehr auf die Neuorganisation der Bundesabteilungen bei den Oberfinanzdirektionen beschränken. Dort waren 1996 rd. 8 700 Mitarbeiter und Bedienstete in 37 Abteilungen an 21 Standorten beschäftigt. Damit setzt der Bund die von ihm in den Vorjahren auf der Ortsebene der Bundesfinanzverwaltung (Zoll- und Bundesvermögensverwaltung) eingeleiteten bzw. umgesetzten Straffungsmaßnahmen konsequent fort.

– Ziel:

- Die Reduzierung der nicht mit Fachaufgaben betrauten Verwaltungsbürokratie, d.h. die Beschäftigung der Verwaltung mit sich selbst, wird auf das absolut notwendige Maß zurückgeführt.
- Eine deutliche Verschlinkung der Hierarchie wird zu rationelleren Verwaltungsabläufen und zu besserer Betreuung der nachgeordneten Dienststellen führen.
- Die notwendigen Stelleneinsparungen werden dort realisiert, wo es ohne Gefährdung der Aufgabenerledigung noch möglich scheint. Die Präsenz für die Bürger und Wirtschaft wird erhalten, in Teilbereichen noch gestärkt.

#### c) Vorschlag des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) (8/8/8-Modell)

Das BMF hat einen Vorschlag erarbeitet, der eine sachlich angemessene und nachvollziehbare Verringerung der 21 Zoll- und Verbrauchssteuerabteilungen und 16 Bundesvermögensabteilungen auf jeweils 8 Bundesabteilungen für jede Fachrichtung vorsieht, die 8 Oberfinanzdirektionen z.T. länderübergreifend zugeordnet werden sollen (8/8/8-Modell).

Für die großen Flächenländer Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen sind jeweils nur noch eine Zoll- und Verbrauchssteuerabteilung und eine Bundesvermögensabteilung vorgesehen. Bei den übrigen Bundesländern sollen länderübergreifende Bezirke eingerichtet werden. Im einzelnen wird auf das anliegende Straffungskonzept verwiesen. Derzeit wird unter Gesamtabwägung der Argumente, die im Rahmen des zwischenzeitlich beendeten Anhörungsverfahrens vorgetragen wurden, die abschließende Entscheidung vorbereitet.

Der Vorschlag des BMF berücksichtigt insbesondere die wegen der zunehmenden Komplexität der Aufgabenerledigung sowie fortschreitenden Verrechtlichung der Arbeitsabläufe notwendige Stärkung der

Ortsebene. Die organisatorischen und personalwirtschaftlichen Maßnahmen werden über die Zeitschiene durch vorübergehende Beibehaltung von Außenstellen an den bisherigen Standorten abgefordert werden. Unzumutbare Härten sind unter Berücksichtigung sozialer Kriterien zu vermeiden.

#### d) Stand des Verfahrens

Sobald die politische Entscheidung gefallen ist, wird zur Umsetzung der Maßnahmen eine Rechtsverordnung des BMF nach § 8 Abs. 3 Finanzverwaltungsgesetz ergehen. Hierfür bedarf es nicht des Einvernehmens mit den Ländern, ausreichend ist vielmehr das Benehmen, das durch das Anhörungsverfahren hergestellt ist. Die Auflösung der jeweiligen Bundesabteilungen erfolgt durch Organisationserlaß des BMF. Nach derzeitiger Planung werden an den aufzugebenden Standorten vorübergehend (ca. 3 bis 5 Jahre) Außenstellen beibehalten, die es auch erlauben werden, die Straffung sozialverträglich auf der Zeitschiene umzusetzen. Die Rahmenbedingungen und entsprechende Feinkonzepte sollen unter Beteiligung von Personalvertretungen, Frauenbeauftragten, Schwerbehindertenvertretungen sowie der Oberfinanzdirektionen erarbeitet werden. Dabei sollen auch Abschiebungspotentiale von den Bundesabteilungen auf die Ortsebene erschlossen werden.

### 4. Neuorientierung und Restrukturierung der Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM)

#### a) Gegenstand

Auf der Grundlage externer Begutachtung und mit Unterstützung durch eine dem Kuratorium der BAM nahestehende Expertengruppe aus Wirtschaft, Forschung und Technologie wurde 1994 ein umfassender Reorganisationsprozeß der BAM in Gang gesetzt, der nunmehr im wesentlichen abgeschlossen ist. Ziel war eine Neuorientierung und Restrukturierung unter Effizienz- und Privatisierungsgesichtspunkten.

#### b) Wesentliche Inhalte und Ergebnisse dieses Prozesses

- Formulierung des Leitbildes „Sicherheit und Zuverlässigkeit in Materialtechnik und Chemie“, das Maßstab für die Rückführung der BAM auf ihre Kernaufgaben und die Übernahme künftiger Aufgaben ist. Dementsprechend werden Aufgaben, die Private wahrnehmen können, wie beispielsweise Routineprüfungen, durch die BAM nicht mehr erledigt.
- Einführung einer Projektorganisation für sämtliche zu erledigende Fachaufgaben, die einen flexiblen und effizienteren Personaleinsatz unterstützt.
- Verbesserung des internen Controllings im Rahmen der Projektorganisation und durch Einführung einer Kostenstellen- und -trägerrechnung sowie des externen Controllings durch personelle Straffung und Neubestimmung der Aufgaben des Kuratoriums im Sinne einer strategisch-beratenden Institution.

- Reduzierung der Abteilungen von 10 auf 9, Reduzierung der Zahl der Laboratorien mit dem Ziel einer Halbierung und damit verbunden die Einsparung von rd. 122 Stellen.
- Die darüber hinaus im zweiten Schritt vorgenommene Straffung der Aufbau- und Ablauforganisation der Zentralabteilung der BAM führte schrittweise zu Einsparung von weiteren 40 Stellen sowie dem Wegfall einer Hierarchiestufe verbunden mit einer Stärkung der Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter.

### 5. Zusammenlegung der Bundesanstalt für Ernährung und Forstwirtschaft (BEF) mit der Bundesanstalt für landwirtschaftliche Marktordnung (BALM), beide in Frankfurt

#### a) Anlaß und Gegenstand

Durch Reformen der EG-Agrarpolitik fachliche Annäherung der Aufgabenstruktur bei den Marktordnungseinrichtungen des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (BML). Verwaltungsorganisatorisches Typikum:

- Verschmelzung des BEF als unselbständige Anstalt des öffentlichen Rechts mit Teilrechtsfähigkeit als Bundesoberbehörde und Dienstherrnfähigkeit mit der BALM als selbständige und damit rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts ohne Dienstherrnfähigkeit.
- Schaffung einheitlicher Strukturen als selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts mit Dienstherrnfähigkeit.

#### b) Rationalisierungseffekte der Zusammenlegung

##### aa) Aufbauorganisatorisch:

- Reduzierung der Leitungsebenen von 5 Funktionen auf 2,
- Reduzierung der Abteilungen von 11 auf 5,
- Reduzierung der Referate von 50 auf 42.

##### bb) Stellenstrukturell:

- Rückführung der Stellen für die Leitungsebene von 5 auf 2,
- Rückführung der Stellen auf Abteilungsleitersebene von 11 auf 4,
- Rückführung von Stellen unterhalb der Führungsebene: Stelleneinsparung von 48,4 Stellen,
- Umwandlung von 24 höherwertigeren Stellen in niederwertigere Stellen/Planstellen.

Nach erfolgter Konsolidierung der Aufgabenwahrnehmung in der neuen Einrichtung wird derzeit eine Organisationsuntersuchung durch eine externe Beratungsgesellschaft mit dem Ziel durchgeführt, weitere Synergieeffekte zu erkennen und das in der Fusion liegende Effizienzsteigerungspotential voll zu nutzen.

## 6. Territoriale Wehrverwaltung

a) Durch Auflösung, Zusammenlegung und Straffung von Behörden und Dienststellen in der Territorialen Wehrverwaltung und im Geschäftsbereich des Bundesamtes für Wehrtechnik und Beschaffung (BWB) wird die Anzahl der selbständigen Dienststellen von rd. 440 in 1990 auf rd. 270 im Jahr 2000 reduziert und rd. 27 900 Dienstposten eingespart. Die Strukturen der Ober- und Mittelbehörden werden schlanker (z.B. Wegfall von Hierarchieebenen). Diese Reorganisation ist bereits weit fortgeschritten.

b) In der Territorialen Wehrverwaltung werden insgesamt rd. 22 000 Dienstposten eingespart. Wesentliche Strukturmaßnahmen:

### – Bundesamt für Wehrverwaltung (BAWV)

Schwerpunkte der Reorganisation des BAWV sind:

- Strukturmaßnahmen zur Übernahme von Aufgaben aus dem Ministerium (z.B. des Wehersatzwesens),
- Ausgliederung der bisherigen Teilzuständigkeit für die Bedarfsdeckung von Informationstechnik (Fachinformationssysteme) und die Konzentration aller einschlägigen Bedarfsdeckungsausgaben im BWB. Effizienzsteigerung durch Zusammenführung der Bedarfsdeckung für Führungsinformationssysteme und Fachinformationssysteme.

### – Wehrbereichsverwaltungen

Die Straffung der organisatorischen Strukturen der Wehrbereichsverwaltungen wurde bisher erreicht durch:

- Einlinige Organisation der Abteilungen (Wegfall der Dezernatsgruppen – verbunden mit der Reduzierung der Dezernate und Dienstposten – führt zu schlankeren Führungs- und Entscheidungsprozessen).
- Schließung der 9 Außenstellen der Wehrbereichsverwaltungen, Integration der Aufgaben in die Abteilungen V (Wehersatzwesen).
- Auflösung der in den Hauptstädten der 5 neuen Bundesländer zunächst eingerichteten Landesstellen der Wehrbereichsverwaltung VII.

Weitere Schwerpunktmaßnahme ist die eingeleitete Eingliederung der Wehrbereichsgebührenämter in die Abteilungen III der Wehrbereichsverwaltungen. Dies führt insbesondere zu Einsparungen im Bereich der Leitungs-, Zentral- und Unterstützungsaufgaben.

### – Kreiswehersatzämter

Die Zahl der Kreiswehersatzämter wurde von ursprünglich 123 auf 83 bis zum Jahr 1997 verringert.

### – Rechenzentren

Im Zusammenhang mit der bereits angeführten Zusammenfassung der Bedarfsdeckungsauf-

gaben für Informationstechnik (IT) wurden die Rechenzentren der Bundeswehr (RzBw) in das BWB eingegliedert. Die damit verbundene Zusammenführung von Dienst- und Fachaufsicht vermindert Führungsaufwand und Reibungsverluste.

Die Konzentration auf weniger Standorte und Rationalisierung durch Einsatz von moderner IT ermöglicht die Reduzierung von ursprünglich 18 auf nur noch 6 Rechenzentren im Jahr 2000. Der erste Reduzierungsschritt auf 10 Rechenzentren ist vollzogen. Rund 300 Dienstposten werden mindestens eingespart werden.

### – Standortverwaltungen

Von den 203 ursprünglich bestehenden Standortverwaltungen werden 80 schrittweise bis zum Jahr 2000 aufgelöst.

### – Bundeswehrfachschulen

Die ursprünglich 30 Bundeswehrfachschulen werden bis zum Jahr 2000 auf 21 verringert (Aufgabenkonzentration).

## 7. Nachgeordneter Rüstungsbereich

a) Als Konsequenz aus der Delegation von Rüstungsaufgaben aus dem Ministerium sind die Zuständigkeiten zwischen der Hauptabteilung Rüstung im Bundesministerium der Verteidigung (BMVg), dem BWB und den dem Geschäftsbereich des BWB gehörenden wehrtechnischen und wehrwissenschaftlichen Dienststellen neu verteilt worden.

Das BWB wird als Managementzentrale für die Durchführung von Rüstungsvorhaben verantwortlich. Dort übernehmen Vorhabenmanager die Gesamtverantwortung für die Realisierung der Rüstungsvorhaben im nachgeordneten Bereich. Von den wehrtechnischen und wehrwissenschaftlichen Dienststellen werden neben den reduzierten Erprobungsaufgaben nunmehr auch technische Fachaufgaben sowie Aufgaben aus dem Bereich Forschung und Zukunftstechnologie wahrgenommen.

Die Reorganisation wird schrittweise realisiert. Wesentliche Maßnahmen:

- Straffung der inneren Organisationsstruktur des BWB seit 1991 durch Auflösung des Projektbereichs, Zusammenlegung der Abteilungen Waffen- und Munitionstechnik und Flugkörpertechnik zur Abteilung Waffen- und Flugkörpersysteme (Reduzierung um 2 Unterabteilungen), Rückführung der Abteilung Gütesicherung und -prüfung auf den Umfang einer Unterabteilung. Weitere Konzentration ist beabsichtigt.
- Verringerung von 7 wehrtechnischen und 3 wehrwissenschaftlichen Dienststellen (Wegfall einer Hierarchieebene sowie Zusammenfassung von Gruppen und Dezernaten).

- Auflösung der Dienststelle des Leiters des Musterprüfungswesens für Luftfahrtgerät der Bundeswehr in München und der Beschaffungsstellen der Bundeswehr.

b) Durch die Reorganisationsmaßnahmen wurden im BWB-Bereich der Dienstpostenbestand von rd. 18 700 Dienstposten Ende 1991 um rd. 4 400 Dienstposten auf heute rd. 14 260 Dienstposten reduziert. Bis 2000 wird der Dienstpostenumfang auf rd. 12 800 zurückgeführt werden (ohne Berücksichtigung des durch die Übernahme der IT-Bedarfsdeckungsaufgaben aus dem BAWV und der Integration der RzBw notwendigen Aufwuchses um rd. 1 200 Dienstposten).

## **8. Zusammenlegung von Bundesbaudirektion (BBD) und Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (BfLR)**

### *a) Anlaß und Gegenstand*

Gemäß Kabinettsbeschluß vom 7. Februar 1996 hat das Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (BMBau) die gesetzlichen und tatsächlichen Voraussetzungen geschaffen, damit mit Wirkung vom 1. Januar 1998 die BBD und die BfLR zu einer einzigen Behörde, dem Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), zusammengelegt werden.

### *b) Wesentliche Inhalte und Ergebnisse*

Mit der Behördenzusammenlegung ist eine Neuausrichtung und Straffung der Aufgaben sowie der Behördenstruktur verbunden:

- Bauaufgaben des Bundes werden auf unverzichtbare Bauhermernaufgaben, Forschungsaufgaben mit striktem Anwendungsbezug konzentriert.
- Nichtministerielle Aufgaben der Forschungsverwaltung sowie ausgewählte Standardisierungsaufgaben im Bauwesen und Analysetätigkeiten im Wohnungswesen werden aus dem Ministerium in das Bundesamt verlagert.
- Die Behördenorganisation wird durch Zusammenlegung von bisher 55 auf künftig 40 Referate gestrafft.
- Der Personalkörper wird im Zuge des Freiwerdens von Stellen auf im wesentlichen den Stand vor der deutschen Einigung zurückgeführt, um insgesamt rd. 17 %.
- Die neue Behörde wird zur weiteren Steigerung der Effizienz und Wirtschaftlichkeit neue Steuerungsinstrumente einführen (Projektcontrolling, Kosten-/Leistungsrechnung, Zielvereinbarungen).
- Der Bundeshaushalt wird im Finanzplanungszeitraum um rd. 5 Mio. DM, danach weiter jährlich um rd. 4,6 Mio. DM entlastet.
- Weitere Synergieeffekte werden erwartet, wenn nach räumlicher Zusammenlegung (das BBR ist als sog. „Tauschbehörde“ des BMBau vom Bonn-Berlin-Umzug mitbetroffen) die eingeleiteten Modernisierungsmaßnahmen voll greifen.

## **9. Neuorientierung des Robert Koch-Instituts (RKI) – Bundesinstitut für Infektionskrankheiten und nicht übertragbare Krankheiten**

a) Der mit der Neuordnung des ehemaligen Bundesgesundheitsamtes im Juli 1994 begonnene Konsolidierungsprozeß wurde auf der Grundlage der Begutachtung des Wissenschaftsrates und mit Hilfe externer Unterstützung durch ein Beratungsunternehmen fortgeführt.

Bei dieser Analyse soll die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit unter Berücksichtigung der Doppelfunktion als Behörde und Wissenschaftseinrichtung bewertet werden. Ziel ist, modellhaft darzustellen, worauf es bei der Bewertung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit von Einrichtungen der Ressortforschung ankommt. Zudem sind die Aufgaben der Verwaltung unter dem Gesichtspunkt der Effizienzsteigerung und der Verbesserung von Serviceleistungen für wissenschaftlich orientierte Einrichtungen zu definieren.

b) Der Wissenschaftsrat hat inzwischen ein **umfassendes** Gutachten zur Optimierung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit des RKI vorgelegt. Die Vorschläge werden gegenwärtig geprüft, die abschließende Realisierungsentscheidung wird vorbereitet. Zusammengefaßt schlägt der Wissenschaftsrat vor,

- die Struktur des RKI zu straffen und das vorhandene wissenschaftliche Know-how gesundheitspolitisch zielgerichtet zu konzentrieren,
- verstärkt zeitlich befristet beschäftigte Wissenschaftler zu gewinnen und stärker in Kooperation mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen zu treten,
- Möglichkeiten einer Verbesserung der Besoldungs-/Vergütungsstruktur für die leitenden wissenschaftlichen Mitarbeiter des RKI zu finden,
- einen wissenschaftlichen Beirat einzurichten.

Neben der Evaluation der wissenschaftlich ausgerichteten Aufgabenbereiche wurde parallel eine Untersuchung der Verwaltungsbereiche durchgeführt. Das Abschlußgutachten wird in Kürze vorliegen. Ziele der Organisationsuntersuchung sollen sein (zusammengefaßt):

- Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation in den Verwaltungsbereichen,
- Optimierung der Aufgabenverteilung im Hinblick auf den Ort der Aufgabenwahrnehmungen (zentral/dezentral),
- Verbesserung des Personalstelleneinsatzes
- Unterstützung der Leitung des RKI durch geeignetes Stabsstellenmodell.

## **10. Qualitätsmanagement im Bundesverwaltungsamt (BVA)**

Die produktive Leistung der Verwaltung wird durch ein Qualitätsmanagement erheblich gesteigert. Qualitätsmanagement ist eine umfassende Führungsstrategie, die mit dem Ziel eingesetzt wird, die Wirt-

schaftlichkeit und Produktivität, die Effektivität und die Bürgernähe der Verwaltung zu steigern.

Qualitätsmanagement erhält seine Impulse und Dynamik aus dem sinnvollen und vernetzten Zusammenwirken der einzelnen Qualitätselemente. Dies sind:

- Organisationsverbesserung (Aufgabenkritik, Reorganisation der Ablauf- und Aufbauorganisation)
- Führungsgrundsätze
- Personalmanagement
- fachlich-sachlicher Entscheidungsvorgang
- prozeßorientierte Vorgangssteuerung/integrierte Vorgangsbearbeitung
- technische Prozesse/Infrastruktur

Durch den Einsatz des Qualitätsmanagements konnten Effektivität und Wirtschaftlichkeit in der Abteilung IV des BVA – Verwaltung und Einziehung von Darlehen nach dem Bundesausbildungsförderungsgesetz – erheblich gesteigert werden.

Es wird ein elektronisches Dokumentenmanagementsystem mit Workflow – ein „papierloses Büro“ – entwickelt und im Probebetrieb eingesetzt. Die Berechnungen zeigen, daß sich der Entwicklungsaufwand von 5,4 Mio. DM bereits im dritten Jahr nach der Einführung amortisiert. Bei den Personal- und Sachkosten werden innerhalb von 4 Jahren 9,6 Mio. DM eingespart. Der bereits sehr niedrige Verwaltungskostenanteil von 2,7 % kann weiter gesenkt werden.

Wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements ist das Controlling, denn Qualität muß definierbar und meßbar sein. Ursachen für das Nichterreichen einer bestimmten Qualität müssen festgestellt werden. Ein Controlling in diesem Sinne und die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) runden das Projekt Qualitätsmanagement im BVA ab. Hierzu wird im Bereich Controlling ein standardisiertes Berichtswesen eingerichtet. So werden z.B. durch Verknüpfung und Auswertung vorhandener Statistiken, durch zentrale Auswertung der Posteingänge, durch Auswertung von Eingaben und Petitionen, durch eine Mitarbeiter- oder Bürgerbefragung sowie durch eine KLR Meßgrößen erstellt, mit denen geprüft werden kann, ob die definierte Qualität erreicht worden ist. Damit wird der ständige Verbesserungsprozeß eingeleitet.

## 11. Controlling im Auswärtigen Amt

### a) Anlaß und Gegenstand der Modernisierungsmaßnahme

Nach Abschluß einer Studie von Roland Berger & Partner über die Einführung eines Controlling-Systems im Auswärtigen Dienst entschied Bundesminister Dr. Klaus Kinkel im Juni 1997, das Berger-Konzept in einem 15monatigen Pilotbetrieb zu testen. 14 Arbeitseinheiten, darunter 3 Auslandsvertretungen, wurden als repräsentativer Querschnitt aller Tätigkeitsbereiche des Auswärtigen Dienstes ausgewählt. In einem europaweiten Ausschreibungsverfahren erhielt die Stuttgarter Unternehmensberatung

Horváth & Partner den Zuschlag als Fachberater. Die erforderliche Software wird auf Empfehlung von Roland Berger & Partner durch die Firma SAP AG gestellt.

Das vorgeschlagene Controlling-System soll die Einführung einer KLR sowie den Aufbau eines Planungs- und Budgetierungsprozesses beinhalten. Ein betriebswirtschaftliches Berichtssystem soll die Führungskräfte bei diesen Steuerungsaufgaben unterstützen. Ziel-, Leistungs- und Kostentransparenz sowie engere Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung sollen die nachhaltige Steuerung der politischen Vorgaben erleichtern und die Motivation der Mitarbeiter fördern.

Die Kompatibilität dieses Controlling-Systems mit dem vom BMF entwickelten Modell einer standardisierten KLR in geeigneten Bereichen der Bundesverwaltung soll bereits in der Pilotphase sichergestellt werden.

### b) Inhalte des Prozesses

Im Oktober 1997 wurde ein dem Staatssekretär des Auswärtigen Amts direkt unterstellter Arbeitsstab Controlling gebildet, der von einem Lenkungsausschuß unter Vorsitz des Leiters der Zentralabteilung gesteuert wird.

Mit Arbeitsbeginn der Fachberater Mitte Januar soll zunächst auf der Grundlage des Controlling-Konzepts von Roland Berger & Partner ein Feinkonzept für die KLR entwickelt und das IT-System konfiguriert werden. Ab etwa Mai 1998 soll der Testlauf für die KLR in den Piloteinheiten beginnen, d. h. Kosten und Leistungen sollen erfaßt und ausgewertet werden. Parallel dazu muß das Berichtssystem aufgebaut und der Planungs- und Budgetierungsprozeß angestoßen werden.

Nach 15 Monaten Testlauf wird das Projekt einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen, die die Grundlage für die Entscheidung einer Einführung von Controlling im gesamten Auswärtigen Dienst sein wird.

## 12. Controlling-Projekt im Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (BPA)

a) Das Ziel des Projektes ist die Herstellung von Kostentransparenz hinsichtlich der externen Produkte, wodurch das Kostenbewußtsein geschärft oder erst hergestellt wurde. Daraus wird sich die Möglichkeit ergeben, die Verantwortung auf die Ebene der Sachkompetenz zu verlagern. Aus der Kostentransparenz lassen sich alle weiteren Ziele ableiten, wie die Aufdeckung freier Kapazitäten und die Optimierung der Aufgabenerfüllung des BPA unter den Gesichtspunkten Effizienz-, Effektivitäts- und Qualitätssteigerung.

Folgerichtig setzte das im Dezember 1995 begonnene Pilotprojekt der Bundesregierung seinen Schwerpunkt in der Konzeptionierung einer KLR und eines darauf aufsetzenden Controlling-Systems. Es setzt sich aus 3 wesentlichen Bestandteilen zusammen: Planung und Kontrolle, die durch einen Informationsprozeß miteinander verbunden

sind. Während sich die Kontrollfunktion durch die KLR abdecken läßt, kann der Informationsprozeß nur gelingen, wenn auch ein Planungs- und Ziel-system hinzukommt. Nur dann wird KLR andererseits ihren angestrebten Zweck erfüllen können.

- b) Bis Juni 1996 wurde von Arthur D. Little (ADL) mit der Unterstützung eines kleinen Teams aus dem BPA ein Controlling-Konzept einschließlich Softwareempfehlung und Implementierungsplan erarbeitet. Die Implementierung begann im September 1996. Der Ansatz für die Implementierungsberatung wurde so gewählt, daß die Mitarbeiter des BPA ganz wesentlich selbst die einzelnen Umsetzungsschritte erarbeiteten und ADL sich in eine „Moderatorenrolle“ zurückzog, aber rettend eingreifen konnte, sobald etwas aus dem „Ruder zu laufen“ drohte.

Mit der Standardsoftware von MACH wurde ein Produkt beschafft, das – mit kleineren Anpassungen – fast ideal zu dem erarbeiteten Konzept des Controlling-Systems und zum BPA insgesamt paßt. Auch deswegen ist es gelungen, daß das BPA mittlerweile – verglichen mit anderen obersten Bundesbehörden – bei der Erarbeitung und Umsetzung der KLR und des Controllings am weitesten fortgeschritten ist und als erste oberste Bundesbehörde am 1. Januar 1998 in den Wirkbetrieb gegangen ist.

Ab Januar 1998 arbeitet das BPA nach den Grundsätzen der KLR. Das kann sicher nicht das Ende der Fortentwicklung des BPA hin zu einer modernen Dienstleistungseinrichtung bedeuten. Ganz wesentlich wird sein, wie sich das konzeptionierte und z. T. bereits umgesetzte Planungs- und Ziel-system im BPA etabliert. Spätestens für 1999 muß seine Anwendung im gesamten BPA durchgesetzt sein.

- c) Abgeleitet von den grundlegenden Aufgaben des BPA, wie sie z. B. im Vorwort des Haushaltsplanes für das BPA definiert sind, und den Vorgaben des Bundeskanzlers, dem das BPA direkt zugeordnet ist, werden vom Chef des BPA die operativen strategischen Ziele vorgegeben und über die Staatssekretär-Lage kommuniziert. Die jeweilige Abteilungsleitung definiert aus diesen Zielen wiederum Abteilungsziele für das nächste oder die nächsten Jahre, indem sie eine projektorientierte Planung zur (weitestgehenden) Erfüllung dieser Ziele aufstellt.

Die Planung beginnt beim Absatz, deswegen werden zunächst die Fachabteilungen ihre Planung entsprechend der Ziele/Schwerpunkte der Amtsleitung aufstellen (Abt. II, III, IV und teilweise Abt. I). Der produktorientierten Planung der Abteilungen wiederum liegt ebenfalls eine genaue Zielsetzung für jedes Produkt und für die dafür erforderlichen Prozesse zugrunde. Erst danach wird sich die tatsächliche Ressourcenplanung (d. h. Sachkosten: aufgeschlüsselt nach Kostenarten und Personalkosten als Kapazitätsplanung) anschließen. Aus der Planung der Fachabteilungen leitet sich die Planung der Abteilung I (insbesondere für die Bereiche Film, Messen, Vertrieb) ab, weil sie die tatsächliche Durchführung der Planungen aus

den Fachabteilungen veranlaßt. Erst danach ist es der Abteilung Z als Servicebereich möglich, den Anforderungen entsprechend ihre Planung aufzustellen.

- d) Ganz wesentlich für die rasche Umsetzung des Controllings war der hervorragende und engagierte Einsatz von BPA-Mitarbeitern in Projektgruppen. Durch eine flache Hierarchie, durch Übertragung von Verantwortung und durch die selbst gewonnene Erkenntnis, an einer als positiv angesehenen Veränderung des BPA mitzuwirken, konnten kaum für möglich gehaltene Leistungspotentiale bei den Mitarbeitern aufgedeckt werden, quasi als vorgezogener „Controlling-Effekt“. Natürlich gab und gibt es noch viele kleinere und auch größere Probleme, sie ließen sich bisher jedoch immer relativ schnell lösen, so daß aufgrund dieser Erfahrungen kein Grund zur Verbreitung von Pessimismus besteht.

### 13. Verwaltungsgemeinschaften zwischen Auslandsvertretungen, die an einem Dienort liegen

#### a) Anlaß und Gegenstand

Das Bundeskabinett hat mit Beschluß vom 7. Februar 1996 u. a. die vom Bundesminister der Finanzen vorgeschlagene Maßnahme gebilligt: „Die Auslandsvertretungen Deutschlands werden – insbesondere in den technischen und Servicebereichen – zusammengefaßt, soweit mehrere Vertretungen in einer Stadt vorhanden sind.“

#### b) Wesentliche Inhalte und Ergebnisse

Mehrere Auslandsvertretungen in einer Stadt bestehen in Brüssel, New York, Paris, Wien, Genf, Rom und Straßburg. Der durch die mehrfache Vertretung vor Ort verursachte sächliche, aber auch personelle Aufwand war bereits in der Vergangenheit immer wieder Anlaß, die Frage möglicher Einsparungen zu überprüfen. Diese Überprüfungen führten zu folgenden bereits umgesetzten organisatorischen Maßnahmen:

- Wien: Alle 3 Vertretungen werden in Verwaltungsgemeinschaft geführt.
- Paris: Die UNESCO-Vertretung ist räumlich in die bilaterale Botschaft integriert. Sie hat keine eigene Verwaltung, sondern wird von der Verwaltung der Botschaft Paris mitbetreut.
- Genf: Verwaltungsgemeinschaften aller 3 Vertretungen; GK ist räumlich in die Ständige Vertretung integriert, Abrüstungs(CD)-Vertretung ist in bundes-eigenem Gebäude untergebracht.
- Rom: Verwaltungsgemeinschaften zwischen bilateraler und FAO-Vertretung.
- Straßburg: Zahlstelle des GK wird von der Ständigen Vertretung geführt. GK hat nur eine Gebührenannahmestelle.

Seit 1. Juli 1997 werden die Vertretungen in Brüssel in einer Verwaltungsgemeinschaft unter der Leitung der EU-Vertretung geführt. Die Schaffung der Verwaltungsgemeinschaft hat bisher zu Einsparungen von insgesamt einer Stelle des gehobenen Dienstes, 3 Stellen des mittleren Dienstes und einer Stelle des einfachen Dienstes geführt.

Ab 1. Juli 1998 werden die 3 Vertretungen in New York (UNO, GK, German Information Centre) nach Fertigstellung des **bundeseigenen** Bürogebäudes in einer Verwaltungsgemeinschaft geführt. Das für die Verwaltungsgemeinschaft erarbeitete Konzept ermöglicht Personaleinsparungen von 3 Stellen des gehobenen, 4 Stellen des mittleren, 2 Stellen des VST sowie bis zu 5 Stellen des einfachen Dienstes.

#### 14. Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung in der Bundesvermögensverwaltung

a) Die Bundesvermögensverwaltung hat für alle ihre unterschiedlichen Fachaufgaben eine KLR entwickelt, die von der

- Verwaltung und Verwertung bundeseigener Liegenschaften einschließlich des Finanzvermögens,
- Betreuung der den ausländischen Streitkräften überlassenen Liegenschaften,
- Wohnungsfürsorge für Bedienstete des Bundes einschließlich Erhebung der Fehlbelegungsabgabe,
- Verwertung von Auslandsvermögen bis hin zur
- Mitwirkung an der Vorbereitung des Regierungsumzugs nach Berlin sowie vielfältiger Sonderaufgaben (z. B. Kriegsfolgelasten, Kulturgut u. a.)

reichen.

Durch die KLR lassen sich nun beispielsweise die Kosten für die Verwaltung einer Wohnung ermitteln. Der Bund verwaltet weit mehr als 100 000 eigene Wohnungen. Da diese von der Bundesvermögensverwaltung wahrgenommene Aufgabe auch von der Privatwirtschaft angeboten wird, muß sie sich auch dem Leistungsvergleich mit den privaten Anbietern stellen. Um eine Vergleichbarkeit zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung herzustellen, ist das betriebswirtschaftliche Controlling-Instrument „Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)“ in der Verwaltung eingeführt worden.

b) Zur Zeit werden die in einer flächendeckenden Erhebung von List bis Bad Reichenhall bzw. von Aachen bis Frankfurt/Oder rd. 200 Kennzahlen zu insgesamt 60 Produkten ausgewertet, die den Grad der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerledigung durch die Verwaltung darstellen.

Mit der KLR wurde der Grundstein für die Einführung eines Verwaltungscontrollings gelegt. Gleichzeitig wird eine Steuerung über Zielvereinbarungen und ein Benchmarking sowohl innerhalb der Verwaltung als auch – bei marktgängigen Produkten – mit privaten Anbietern ermöglicht.

Die Einführung der KLR erfolgte in enger Abstimmung mit dem Hauptpersonalrat, der die Interessen der Beschäftigten vertritt und in Übereinstimmung mit vielen Beschäftigten, die in der KLR ein geeignetes Mittel sehen, die Leistungsfähigkeit der Verwaltung unter Beweis zu stellen und so Vorurteile gegen den öffentlichen Dienst abzubauen.

c) Mit der Einführung der KLR sind wesentliche Voraussetzungen für das Ziel der Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und zunehmenden Annäherung an die unternehmerische Praxis geschaffen.

Die ersten Erfahrungen nach einem flächendeckenden Probelauf in der Wohnungsverwaltung der Bundesvermögensverwaltung haben bereits den Nachweis erbracht, daß die Verwaltung einen Vergleich mit Privaten nicht zu scheuen braucht. Diese Feststellungen konnten in dem im Herbst 1997 durchgeführten KLR-Durchlauf erneut bestätigt werden.

Zur Kostenoptimierung wesentlich beigetragen hat auch die Reorganisation der Bundesvermögensverwaltung. Die Ortsinstanz wurde zum 1. Januar 1996 auf 38 Bundesvermögensämter im ganzen Bundesgebiet gestrafft; in den alten Bundesländern wurde die Zahl der Bundesvermögensämter sogar fast halbiert. Durch die dadurch möglich gewordene Aufgabenkonzentration konnte die Leistungserbringung quantitativ und qualitativ verbessert werden.

#### 15. DPA 2000; Restrukturierung der gesamten Arbeits- und Ablauforganisation im Deutschen Patentamt (DPA)

a) Gegenstand

Die langjährige Nutzung der modernen Informationstechnologie im DPA hat gezeigt, daß sich deren Potentiale effektiver nutzen lassen, wenn auch die gesamte Arbeits- und Ablauforganisation einer umfassenden Überprüfung und Neustrukturierung unterzogen wird. Hierfür wurde 1997 unter Zuhilfenahme externer Beratung das auf ca. 10 Jahre angelegte Reorganisationsprojekt „DPA 2000“ in Angriff genommen.

b) Wesentliche Inhalte des Prozesses

Verbesserung von Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Dienstleistungsqualität des DPA, insbesondere durch

- Einführung der elektronischen Anmeldung, elektronischer Aktenbereitstellung und -verwaltung;
- Einführung der ganzheitlichen Bearbeitung und dienstleistungsbezogenen Verantwortung in ganzheitlichen Organisationseinheiten;
- Verbesserung der Logistik der Informationsbereitstellung für die Öffentlichkeit insbesondere auch durch einheitliche und durchgängige Auftragsabwicklungssysteme;
- Einführung der KLR und eines amtsweiten Controllings.

## 16. Dokumentenmanagement und elektronische Archivierung im IT-gestützten Geschäftsgang (DOMEA)

Mit dem Vorhaben DOMEA verfolgt das BMI das Ziel, ein Pilotsystem für Dokumentenmanagement und elektronische Archivierung im IT-gestützten Geschäftsgang zu beschaffen, das System und das zugrundeliegende organisatorische Konzept im Wirkbetrieb zu erproben sowie die Ergebnisse in Form eines Handlungsleitfadens, Organisationskonzeptes und einer Empfehlung zur technischen Lösung zur Verfügung zu stellen.

Für das Thema Dokumentenmanagement und elektronische Archivierung im IT-gestützten Geschäftsgang ist das BMI das verfahrensverantwortliche Ressort, die Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBSt) die verfahrensverantwortliche Pilotorganisation.

Mit dem Pilotsystem werden die ganzheitliche IT-Unterstützung des Geschäftsganges und die Arbeit mit elektronischen Akten erprobt. Dies bedeutet im einzelnen:

- Alle Eingänge werden mit ihren Metainformationen im System registriert und gescannt.
- Die Bearbeitung der Geschäftsvorfälle erfolgt – soweit möglich – unter Einbeziehung der Hierarchie elektronisch.
- Alle aktenrelevanten Dokumente werden einschließlich ihrer Bearbeitungs- und Protokollinformationen in elektronischer Form gespeichert.
- Die Weiterleitung erfolgt so weit wie möglich elektronisch mit dem DOMEA-System (ggf. mit E-mail oder Fax).

Die verbindliche und vollständige Akte ist die elektronische Akte. Es gilt folgendes Grundprinzip: Wer in Dokumenten bzw. Vorgängen, die in elektronischer Form vorliegen, Änderungen auf dem Papierausdruck vornimmt, ist verantwortlich für die Übernahme der Änderungen in die elektronische Form. Aktenwirksame Änderungen sind bei Existenz einer elektronischen Akte ausschließlich in dieser vorzunehmen bzw. in diese zu übertragen. Im Vordergrund der IT-Unterstützung mit DOMEA stehen teilstrukturierte Vorgänge, wie sie für Behörden der planenden Verwaltung typisch sind. Das Dokumentenmanagement (Schriftgutmanagement und -verwaltung) hat daher Vorrang vor Workflow-Funktionalitäten zur Steuerung strukturierter Vorgänge.

Die bisherigen Regelwerke, die den konventionellen Geschäftsgang normieren, müssen unter Berücksichtigung der Besonderheiten des IT-gestützten Geschäftsganges modifiziert und ergänzt werden. Zu diesem Zweck wurden in der KBSt Organisationsrichtlinien erarbeitet, die im Detail regeln, wie innerhalb von DOMEA die Geschäftsvorfälle zu bearbeiten sind. Ziel ist es, auch diese Regelwerke im Wirkbetrieb in der KBSt zu testen.

Um die Übertragung der Ergebnisse auf andere Ressorts sicherzustellen, basiert das DOMEA-System auf einem modularen Vorgehens- und Produktkonzept.

Eine wichtige Anforderung an das System war, daß einzelne Softwarekomponenten und -funktionalitäten in hohem Maße parametrisierbar sind und schrittweise genutzt werden können. Alternative Einführungsstrategien und Organisationskonzepte unterstützen unterschiedliche Optionen der Einführung eines solchen Systems.

Von der Minimaloption einer Einführung in der Registratur und der weiterhin papiergebundenen Arbeit bis hin zur Maximaloption einer vollelektronischen Bearbeitung der Geschäftsvorfälle wird so unterschiedlichen Bedürfnissen und Ausgangsvoraussetzungen der Behörden Rechnung getragen.

## 17. Reorganisation der Bearbeitung von Einfuhrgenehmigungen/-erklärungen durch papierarme DV-Applikation im Bundesamt für Wirtschaft (BAW)

### a) Anlaß und Gegenstand

Aufgrund der Einführung von einheitlichen europäischen Einfuhrdokumenten durch die Kommission der Europäischen Union erfolgte im BAW die Reorganisation der IT-gestützten Bearbeitung von Einfuhrgenehmigungen und Einfuhrerklärungen (Textil und Stahl). Sie beinhaltet die Entwicklung einer durchgängigen, papierarmen DV-Applikation mit der elektronischen Einbindung von Antragstellern und der Kommission in das Genehmigungsverfahren.

### b) Rationalisierungseffekte

#### aa) Aufbauorganisatorisch

- Einführung von Client-Server-Technologie (Übernahme der Rechner- und Druckerlast aus dem Gemeinschaftsrechenzentrum),
- Wegfall der zentralen Antragserfassung durch Einbindung in die Sachbearbeitung,
- Straffung der Vorgangsbearbeitung (Verfahrensoptimierung),
- Zusammenlegung von Genehmigungsreferaten (3 auf 2).

#### bb) Stellenstrukturell und materiell

- Einsparung von 9 Erfassungskräften,
- Einsparung von einer Referatsleiter- und einer Sachgebietsleiterstelle,
- Einsparung von 4 Sachbearbeiterstellen,
- Einsparung von 500 000 DM Sachmittel pro Jahr.

### c) Effizienz und Effektivitätssteigerung

- Delegation von Verantwortung auf die Sachbearbeiterebene durch ganzheitliche Sachbearbeitung; Motivationssteigerung,
- kürzere Bearbeitungszeiten (schnellere Genehmigungserteilung),
- geringere Fehlerquote,
- höhere Verfahrenstransparenz,

- bessere Informationsstruktur zur Auskunftserteilung.

## **18. Flächendeckende IT-Ausstattung im Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA)**

### *a) Anlaß*

Einer Empfehlung der KBSt folgend wurde ab Ende 1992 die IT des BMA schrittweise auf moderne, zukunftsichere PC-basierte Client-Server-Systeme (LAN) umgestellt. Die Umstellung der IT mit einer flächendeckenden PC-Ausstattung wurde 1995 abgeschlossen.

### *b) Erfolge*

Alle Arbeitsplätze – einschließlich der Arbeitsplätze in Berlin – wurden mit PC ausgestattet. Die ca. 900 PC sind mit einer einheitlichen graphischen Oberfläche (MSWindows) in ein lokales Netzwerk (LAN) eingebunden. Sie sind u. a. unentbehrliches Arbeitsmittel für die Textverarbeitung (Texterstellung und -gestaltung, Briefvorlagen etc.), Tabellenkalkulation (das Elektronische-Tabellen-System beinhaltet zur Zeit ca. 700 Tabellen mit statistischen Daten zur Sozial- und Arbeitsmarktpolitik) und für verschiedene Datenbank Anwendungen (Registrierung etc.).

Durch die Vernetzung aller zentralen Server, an welche die PC angeschlossen sind, ist es möglich, untereinander und mit externen Stellen zu kommunizieren (z. B. zum Dokumentenaustausch). Möglich ist auch ein Zugriff auf verschiedene Informationspools, die z. B. ein elektronisches Telefonbuch des BMA, den Geschäftsverteilungsplan und die Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesregierung (GGO) enthalten.

Die durchgängige Vernetzung erlaubt auch den Zugriff auf einen Webserver des BMA, auf die Webserver im „Intranet“ der am IVBB angeschlossenen Ressorts und Bundesbehörden und auf das gesamte Angebot des Internet. Zur Zeit sind u. a. externe Verbindungen ermöglicht zum Internationale Arbeitsamt (ILO) in Genf, zur Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) in Paris, zur Juris GmbH (Juristisches Auskunftssystem) in Saarbrücken, zur EU-Kommission in Brüssel oder zum Bundesamt für Finanzen (Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen).

IT hat im BMA mittlerweile den Charakter eines unabdingbaren Arbeitsinstruments, wie z. B. des Telefons, erreicht, ohne das die vielfältigen Aufgaben nicht mehr wahrgenommen werden könnten. Neben der Arbeitszeiterparnis, ohne die die ständig gestiegenen Anforderungen der letzten Jahre nicht bewältigt worden wären, und den qualitativ besseren Arbeitsergebnissen sind auch die Synergieeffekte wesentlich. Die IT des BMA entspricht schon jetzt den Forderungen des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“ in seinem Beschluß „Informationstechnik und neue Medien für eine zukunftsorientierte, effektive Verwaltung nutzen“.

## **19. Telearbeit**

### *a) Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA)*

Im BMA wurde von August 1995 bis Juni 1997 zunächst ein Modellversuch zur Telearbeit durchgeführt. Aufgrund der guten Erfahrungen wird seit 1. Juli 1997 dauerhaft alternierende Telearbeit angeboten.

Die Rahmenbedingungen für die Telearbeit sind in einer Dienstvereinbarung mit dem Personalrat geregelt. Voraussetzung für die Teilnahme sind familiäre Verpflichtungen, z. B. ein zu betreuendes Kind oder ein pflegebedürftiger Angehöriger zu Hause. Soweit das Aufgabengebiet geeignet ist und der Vorgesetzte die Teilnahme befürwortet, kann jeder Beschäftigte bis zur Hälfte seiner Arbeitszeit zu Hause arbeiten. Das Beschäftigungsverhältnis bleibt in seiner bestehenden Form unberührt. Die Aufteilung der Arbeitszeit und die Präsenzzeiten am Arbeitsplatz zu Hause werden den individuellen Bedürfnissen entsprechend in einer Vereinbarung geregelt.

Während der 2jährigen Erprobungsphase nahmen 10 Frauen und 3 Männer aus allen Laufbahngruppen – Referenten, Sachbearbeiter und Schreibkräfte – am Modellversuch teil. In dieser Zeit wurden sowohl die Teilnehmer als auch Vorgesetzte und Kollegen regelmäßig über ihre Erfahrungen mit dieser neuen Arbeitsform befragt. Ergebnis des Modellversuchs war, daß die Arbeitsplätze im Ministerium grundsätzlich für Telearbeit geeignet sind. Durch die Möglichkeit, einen Teil der Arbeitsleistung zu Hause erbringen zu können, hat sich bei allen Teilnehmern die familiäre Situation entspannt. Beruf und Familie lassen sich besser miteinander vereinbaren. Durch die veränderte Arbeitssituation wurde die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation der Mitarbeiter gesteigert.

Die Arbeitsschutzvorschriften werden auch am Telearbeitsplatz zu Hause eingehalten; die Ausstattung entspricht den Arbeitsplätzen im Ministerium. Das BMA stellt ergonomischen Anforderungen entsprechende Büromöbel, für Bildschirmarbeit geeignete Beleuchtungskörper sowie PC mit Festplatte, Diskettenlaufwerk und Drucker zur Verfügung. Zusätzlich werden die PC mit einem digitalen Diktier- und Voice-Mailing-System ausgestattet, das die digitalisierte Übersendung von gesprochenen Informationen über die ISDN-Telefonleitung ermöglicht.

Fast alle Teilnehmer am Modellversuch haben die Telearbeit fortgesetzt. Zur Zeit machen 12 Mitarbeiter von dem Angebot Gebrauch.

### *b) Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF)*

Das BMBF hat in einem exemplarischen Pilotprojekt die Einführung von Telearbeit im Ministerium erprobt. Der Ansatz war dabei bewußt flexibel und praxisorientiert. Die Reglementierungen wurden auf das

Notwendige beschränkt, so daß die angestrebten Ziele,

- Steigerung der Effizienz,
- größere Zeitsouveränität,
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Vermeidung von Berufsverkehr und
- Entlastung der Umwelt,

bestmöglich erreicht werden konnten.

Das Pilotprojekt „Telearbeit im BMBF“ wurde am 1. September 1996 gestartet und durch eine wissenschaftliche Begleitforschung unterstützt. Die Laufzeit betrug insgesamt ein Jahr. 19 Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurde ein Telearbeitsplatz mit PC, Fax und E-Mail-Anbindung zu Hause eingerichtet. Bei ihrer Auswahl wurden alle signifikanten Anwendergruppen – von der Textbearbeitung bis zu Managementaufgaben – berücksichtigt. Die Leistungserbringung erfolgte alternierend zwischen Wohnung und Dienststelle, wobei die Gestaltung der Arbeitszeit in der Wohnung bei den Telearbeiterinnen und Telearbeitern lag.

Im Rahmen des Pilotprojektes konnte das BMBF wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich der positiven wie negativen Aspekte von Telearbeit gewinnen, insbesondere auch unter Berücksichtigung der besonderen Gegebenheiten in der öffentlichen Verwaltung. Einen Schwerpunkt hierbei bildete auch die Untersuchung der Wirtschaftlichkeit.

Eine rein monetäre Betrachtung würde zu dem Ergebnis führen, daß Telearbeit im BMBF nur zu nicht unerheblichen Mehrausgaben führt, da den Kosten für die technische Ausstattung und den Betrieb eines Telearbeitsplatzes keine bezifferbaren Einsparungen gegenüberstehen. Die hohen Kosteneinsparungen bei anderen Projekten zum Thema Telearbeit werden vornehmlich erst dann realisiert, wenn aufgrund der großen Zahl „telearbeitender“ Mitarbeiter durch Desk- und Roomsharing Büroraumeinsparungen erzielt werden können.

Aber auch qualitative Effekte sind zu berücksichtigen, die sich nicht in Mark und Pfennig ausdrücken

lassen und dabei allseits akzeptierten Einfluß auf Flexibilität und Effizienz haben. Die im Gutachten der wissenschaftlichen Begleitforschung vorgenommene erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ermöglichte eine Bewertung dieser Effekte (wie z. B. Effizienz- und Motivationssteigerung, größere Flexibilität und Zeitsouveränität usw.). So wird die Telearbeit im BMBF von allen Befragten (sowohl Telearbeiterinnen und Telearbeitern als auch deren Kolleginnen und Kollegen) über alle untersuchten Ebenen hinweg insgesamt als vorteilhaft eingeschätzt.

Für die Entscheidung über die dauerhafte Einführung von Telearbeit im BMBF sind die Ergebnisse aus der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unter der spezifischen Perspektive der Dienststelle zu bewerten. Während für die Telearbeiter die Vorteile der Telearbeit überwiegen, muß die Dienststelle abwägen, ob der ihr durch die Telearbeit entstandene Nutzen die festgestellten Nachteile und Mehrkosten rechtfertigt. Dabei sind über gesamtwirtschaftliche Nutzenaspekte (z. B. Reduzierung des Berufsverkehrs, Entlastung der Umwelt) hinaus weitere Argumente (z. B. familien- und sozialpolitische Aspekte, politische Signalwirkung) zu berücksichtigen, durch die sich – trotz der festgestellten Nachteile und Mehrkosten – Telearbeit im BMBF „rechnet“.

Die Erfahrungen des Pilotprojektes haben gezeigt, daß vor allem die Organisationsform der alternierenden Telearbeit, d.h. Aufteilung der Arbeitszeit auf Büro und Zuhause, den Anforderungen im Umfeld des BMBF und den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehrheitlich am nächsten kommt.

BMBF wird Telearbeit als moderne Form der Arbeitsgestaltung auch weiterhin unterstützen und vor allem im eigenen Ministerium verstärkt nutzen. Im Hinblick auf die positiven Ergebnisse seines Pilotprojektes wird BMBF unter schwerpunktmäßiger Berücksichtigung von familien- und sozialpolitischen Aspekten künftig bis zu 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Teilnahme an der Telearbeit ermöglichen.





