

Entschließungsantrag

**der Abgeordneten Oswald Metzger, Dr. Antje Vollmer, Franziska Eichstädt-Bohlig,
Antje Hermenau, Kristin Heyne und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN**

**zu der Unterrichtung durch die Bundesregierung
– Drucksache 13/9980 –**

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

Der Bundestag wolle beschließen:

I. Der Deutsche Bundestag stellt fest:

Das Aktionsprogramm der Bundesregierung wird der Intention einer echten Modernisierung der Bundesverwaltung nicht gerecht. Die wesentliche Schwachstelle des Aktionsprogramms zur weiteren Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung liegt darin, daß es sich dabei um zufällige und selektive Maßnahmen handelt und nicht um Teile eines systematischen Reformprogramms. Die Einzelmaßnahmen resultieren aus spezifischen Situationen oder der Eigeninitiative einzelner Akteure, nicht dagegen aus einem Reformkonzept oder einer sich über die gesamte Bundesverwaltung erstreckenden Reformkultur. Schwerpunkte oder konzeptionelle Reformanbindungen der Einzelmaßnahmen des Modernisierungskataloges sind ebenso wenig zu erkennen wie eine sinnvolle und geplante Koordination zwischen den Ressorts. So ist für die Dienstrechtsreform das Innenressort zuständig, für die Haushaltswirtschaft das Finanzressort und für die Organisationsstruktur wiederum jedes einzelne Fachressort. Reformmaßnahmen der Organisationsstrukturen werden in ihrem Umfang und in ihrer Intensität ausschließlich von der einzelnen Verwaltung festgelegt und gesteuert. Eine derartige Vorgehensweise führt zu keinen materiellen Veränderungen, da diese den Interessen der jeweiligen Verwaltungseinheiten zuwiderlaufen. Dazu kommt, daß außer bei Haushaltsverhandlungen und bei Prüfungen durch den Bundesrechnungshof keine Außeneinsicht in die einzelnen Fachressorts erfolgt.

1. Keine ernsthafte Prüfung staatlicher Aufgaben

Auf dem Weg zu einer modernen Verwaltung ist eine umfassende Prüfung des derzeitigen Aufgabenbestandes notwendig. Diese ist bisher nur in Einzelfällen erfolgt. Die Aufgaben der Ministerialverwaltung, und damit auch der gesamten Bundesverwaltung, sind über die Jahre vor allem aufgrund von Eigeninteressen der Verwaltungen zur Vergrößerung der eigenen Einflußnahme und neuer politischer Anforderungen regelmäßig erweitert worden. Eine parallele Reduzierung des Aufgabenbestandes ist demgegenüber nicht erfolgt.

2. Versäumnisse bei Organisationsmaßnahmen

Aufgabenkritik muß unabdingbar verbunden sein mit einer Organisationskritik, die sich auf die Durchleuchtung ministerieller Strukturen unter dem Gesichtspunkt ihrer Notwendigkeit, ihres aufgabenadäquaten Zuschnitts und nicht zuletzt hinsichtlich ihrer Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Aufgaben bezieht. Der Bundesrechnungshof stellte schon im Dezember 1996 fest, daß „dringender Handlungsbedarf“ bestehe und „nunmehr unverzüglich und mit allen verfügbaren Ressourcen umfassende systematische Organisationsuntersuchungen“ durchzuführen seien: Die bisherigen Maßnahmen der Ressorts haben zu keiner nachhaltigen Verbesserung der Ministerialorganisation geführt. Durch organisatorische Einzelmaßnahmen konnten bestehende Mängel nicht beseitigt werden. Hierzu bedarf es systematischer Untersuchungen, die bei einer den gesamten Geschäftsbereich eines Ministeriums umfassenden Aufgabenkritik anzusetzen haben.

Wenn die Bundesregierung nun behauptet, sie würde die durch den Regierungsumzug entstandene Chance, die Ministerialverwaltung zu verkleinern und neu zu organisieren, „nachhaltig“ nutzen, greift sie die Kritik vom Bundesrechnungshof an ihrem Versäumnis viel zu spät auf. Zudem sind seit dem letzten Bericht (Aktionsprogramm der Bundesregierung vom Juni 1997) in der Sache keine wesentlichen Fortschritte erkennbar.

- Die Voraussetzung einer echten Reform ist die Erarbeitung eines Leitbildes: In 8 Ministerien wird das Leitbild geprüft (darunter das BMI), abgeschlossen ist es bislang in keinem Ministerium.
- Die personalpolitische Bilanz der Bundesregierung ist enttäuschend. Sie gibt an, innerhalb von 6 Jahren rd. 66 000 Stellen (davon 57 000 Stellen, rd. 85 %, allein durch die Reform der Bundeswehrverwaltung) abgebaut zu haben.
- Ihr Rezept für die Modernisierung der Bundesverwaltung liegt in einer Privatisierungspolitik vor allem der Servicebereiche wie der Hausdruckereien der Ressorts, der Fahrbereitschaft, des Objektschutzes, der Gebäudebewirtschaftung oder der Haustechnik.
- Der Bundesrechnungshof hat im Sommer 1997 zu Recht festgestellt, daß „die seit dem Jahre 1993 verfüigten jährlichen li-

nearen Stellenkürzungen bislang der Motor für die in Angriff genommenen Verschlinkungsmaßnahmen gewesen“ sind.

- Der Beitrag zum „schlanken Staat“ durch die Auflösung des Bundesministeriums für Post und Telekommunikation fällt jedoch selbst nach den Maßstäben der Bundesregierung gering aus, da die bisherigen 2600 Mitarbeiter in der neuen Regulierungsbehörde aufgegangen sind und von daher weder von der Organisationsstruktur noch von der Personalorganisation her „Verschlinkungen“ zu verzeichnen sind. Statt die Einrichtung einer Großbehörde, wäre eine wesentlich kleinere oberste Bundesbehörde sinnvoll gewesen, die sich nur auf die eigentlichen Regulierungsaufgaben beschränkt.

3. Fehlendes effizientes Personalmanagement

Obwohl sich die Bundesregierung in einem eigenen Kapitel der Dienstrechtsreform widmet, ist festzustellen, daß sie sich bislang einer konsequenten Reform des Beamtentums verweigert hat. Sie setzt einseitig auf Vorgesetztenrechte nach Dienstherrenart, die die Motivation der Mitarbeiter außer Betracht lassen.

- Die Bundesregierung hat es unterlassen, die Besoldungstabelle wirkungsvoll funktions- und leistungsgerecht umzugestalten und die leistungsfremden Dienstaltersstufen abzuschaffen.
- Das Zulagenwesen wurde nicht durchforstet, sondern einige wenige Bestandteile wurden herausgegriffen, die gekürzt oder gestrichen werden sollen – ein einleuchtendes Prinzip ist dahinter nicht zu erkennen.
- Die vorgesehenen Leistungszulagen und -prämien sind nicht praktikabel, denn wenn Leistungsanreize von vornherein auf maximal 10 % der Beamtinnen und Beamten beschränkt werden, werden 90 % demotiviert, zumal die Intransparenz der neuen Regelung im besten Falle zu einem rotierenden System führen wird.
- Ein Beurteilungssystem nach zuverlässigen und transparenten Kriterien hat die Bundesregierung nicht vorgelegt.
- Führungspositionen in Bundesbehörden werden weiterhin nicht auf Zeit vergeben.
- Das Lebens Einkommen ist nicht konsequent genug zugunsten jüngerer Beamtinnen und Beamter in ihren Existenzgründungsphasen umgeschichtet worden, statt dessen sollen die Anwärterbezüge sogar noch pauschal um 5 % gekürzt werden.
- Die Verlängerung der Wartefrist für die Versorgung aus einem Beförderungsamts von zwei auf drei Jahre ist eine offensichtliche Hilfskonstruktion gegen die übliche Praxis der Beförderungen noch kurz vor der Pensionsgrenze. Gerechtigkeit kann hier nur – analog zum Rentensystem – die Orientierung am Lebens Einkommen für die Berechnung der Pension schaffen.
- Die neue Teildienstfähigkeit ist auf Beschäftigte über 50 Jahre eingeschränkt.

- Auch bei der internen Ausbildung zeigt sich die Bundesregierung reformunwillig: Das gewachsene Qualifikationsprofil der Verwaltungsmitglieder bestimmt immer noch das Anforderungsprofil an die zukünftigen Bewerber. Die Notwendigkeit zur grundlegenden Umstrukturierung bis hin zur Externalisierung der internen Ausbildung resultiert aus folgendem: Die Beibehaltung der bisherigen internen Ausbildung des gehobenen Dienstes ist einer der besten Garanten dafür, daß sich in absehbarer Zeit keine grundlegenden materiellen Reformen durchsetzen werden.

4. Stückwerk bei der Reform des Haushaltswesens

Obwohl seit Beginn der Legislaturperiode eine Haushaltsreform auf der Regierungs-Agenda erscheint, hat es die Bundesregierung versäumt, frühzeitig eine standardisierte Kosten- und Leistungsrechnung zu entwickeln. Bereits mit dem Beginn der Modellversuche zur Flexibilisierung des Haushaltswesens hätte auch eine umfassende Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) die gesamte Haushaltsreform fundieren müssen. Diesen Schritt erst jetzt nach Abschluß der Modellversuche und zeitgleich mit der weitergehenden Flexibilisierung des Haushaltswesens zu gehen, erschwert und belastet alle weiteren Reformschritte.

Die bisherigen Modellprojekte der Kosten- und Leistungsrechnung weisen folgende Schwachpunkte auf:

- keine Vorgabe von konkreten Einsparzielen und Effizienzrenditen;
- Unterschiede bei Fachkonzepten und Verfahren einzelner Behörden;
- keine übergreifende Koordination bei der Implementierung von Informationstechnologien;
- keinen Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Behörden;
- externe Berater erstellten in mehreren Fällen keine unmittelbar umsetzungsfähigen Fachkonzepte. Oft waren zusätzliche Beratungsleistungen erforderlich, um die Vorschläge zu konkretisieren und für eine Umsetzung vorzubereiten.

Die in einem Gesetzesentwurf der Bundesregierung eingebrachten Änderungen zur Flexibilisierung des Haushaltswesens sind im Vergleich zu der nationalen und internationalen Diskussion ausgesprochen spärlich und marginal. Sie konzentrieren sich überwiegend auf die Erweiterung von Übertragbarkeit und Deckungsfähigkeit. Aussagen zur Notwendigkeit und zum Konzept der Budgetierung finden sich nicht. Entsprechend fehlt es auch an Überlegungen etwa zur Personalbudgetierung. Der Entwurf kann den Zwiespalt zwischen der Schaffung von Anreizen für wirtschaftlicheres Verwaltungshandeln und der Notwendigkeit Sparpotentiale zu eröffnen, nicht auflösen. Dies wird deutlich an der Flexibilisierung des Jährlichkeitsprinzips. Damit wird zwar das sog. „Dezemberfieber“ verhindert. Dies garantiert jedoch keine si-

chere Verfügbarkeit von eingesparten Mitteln, und darüber hinaus ergibt sich das Problem der Anhäufung von mehrjährigen Einsparungen über die Effizienzrendite hinaus. Konflikte zwischen den Eigeninteressen der Verwaltung und den politischen Programmzielen sind damit angelegt. Der Entwurf der Bundesregierung greift zu kurz und zäumt das Pferd von hinten auf. Gleichzeitig produziert er neue Konfliktfelder und Anreizwirkungen für Ineffizienz und Ineffektivität. Der Grund liegt in der Kurzfristorientierung der Bundesregierung. Sie möchte kurzfristige Sparpotentiale schaffen und blendet dabei die langfristigen Wirkungen ihres Handelns aus.

5. Berlin-Umzug

Die einmalige Chance, den Berlin-Umzug mit einer grundlegenden Reform der Ministerialverwaltung zu verbinden, wurde nicht genutzt. Mögliche und notwendige Reformschritte wurden verschleppt und verzögert. So hat der Bundesrechnungshof im Sommer 1997 kritisiert, daß viele Ressorts noch nicht einmal mit den notwendigen Organisationsstrukturanalysen begonnen haben. Der ganz überwiegende Teil der Ministerien hat so die in Berlin vorgesehene Organisationsstruktur ohne vorherige Analyse erstellt.

Die doppelten Dienstsitze, so der Bundesrechnungshof, drohen so zu weiterem Personalaufwuchs, einer unwirtschaftlichen Arbeitsweise und weiteren Kosten zu führen. Alternativen zum Modell der doppelten Dienstsitze wurden nicht einmal ernsthaft geprüft. Der Bundesrechnungshof stellt im Dezember 1996 fest: „Der Bundesrechnungshof hat im bisherigen Verlauf des Prüfungsverfahrens in den Ressorts keinen Gesprächspartner gefunden, der dem sogenannten Kombinationsmodell für die Aufteilung der Bundesressorts auf die beiden vorgesehenen Dienstsitze Berlin und Bonn ein dauerhaftes Überleben bescheinigt hätte; dies ist auch die von Verwaltungswissenschaftlern geäußerte Überzeugung.“

Mangels ressortübergreifender Koordination der Organisationsuntersuchungen wurde das allgemeine Ziel einer Konzentration auf ministerielle Aufgaben nicht einmal angegangen. Das für die Berliner Bauvorhaben festgelegte Raumprogramm bezieht sich auf die „alten“ Verwaltungsstrukturen. Ein entschlossener, frühzeitiger Beginn von Verwaltungsstrukturreformen hätte es ermöglicht, Baukosten in erheblichem Umfang zu sparen. Auch die Verweigerung einer ressortübergreifenden Personalbörse durch die Ministeriumsspitzen und die Festlegung auf den „bilateralen“ Personalaustausch vermindert die Tauschmöglichkeiten der Beschäftigten und schafft dadurch zusätzliche Haushaltsbelastungen.

Nicht alle Versäumnisse der Bundesregierung lassen sich in dem kurzen bis zum Umzug verbleibenden Zeitraum nachholen. Doch es sollten alle Reformmöglichkeiten genutzt werden, die ohne Beeinträchtigung des Zeitplans, des Vertrauensschutzes für die Beschäftigten und ohne grundlegende Revision der gesetzlichen Grundlagen des Umzugsbeschlusses realisierbar sind.

II. Der Deutsche Bundestag fordert die Bundesregierung auf:

Die Prioritäten bei der Reform der öffentlichen Verwaltungen müssen neu geregelt werden. Dazu sollte eine klare Zielorientierung anhand von Reformleitbildern mit einem kohärenten Katalog von Einzelmaßnahmen verbunden sein. Im Sinne einer Erfolgskontrolle ist es geboten, diesen Katalog in regelmäßigen Zeitabständen (jährlich) fortzuschreiben und die geplanten Ergebnisse zu dokumentieren. Des weiteren sollten die Empfehlungen des Sachverständigenrates „Schlanker Staat“ mit dem Reformprogramm verknüpft werden.

1. Neudefinition von staatlichen Aufgaben

Eine konsequente Aufgabenkritik ist notwendig mit dem Ziel, die Ministerialverwaltung auf ihre originären ministeriellen Aufgaben zu beschränken. Alle Ziele müssen überprüft und ggf. neu bestimmt werden. Die Umsetzung der Ziele sollte aber durch die Verwaltungen selbst erfolgen.

- Eine reformierte Anwendung des Wirtschaftlichkeitsprinzips wird besonders dringlich angesichts neuer Grenzziehungen zwischen öffentlichem und privatem Sektor. Eine permanente Privatisierungsprüfung reicht dabei nicht aus. Die Vielfalt neuer Finanzierungsinstrumente für die öffentliche Hand (Weiterentwicklung der öffentlichen Kreditaufnahme, private Vorfinanzierung und Leasing, Einsatz derivativer Finanzinstrumente) machen es erforderlich, die langfristigen Kosten und Nutzen öffentlicher Vorhaben besonders gründlich zu prüfen. Der Einsatz der neuen Finanzierungsinstrumente muß sorgfältig unter Risiko- und Kosteneinsparungsgesichtspunkten erwogen werden, Mißbrauch (besonders bei Finanzderivaten) muß eindeutig ausgeschlossen werden.
- Die Einengung der Reform der Bundesverwaltungen auf die Privatisierungsfähigkeit öffentlich wahrgenommener Aufgaben verstellt den Zugang zu den ineffizienten Organisationsstrukturen des politisch-administrativen Systems. Dem im Sachverständigenrat „Schlanker Staat“ von den Gewerkschaftsvertretern abgegebenen Minderheitenvotum ist darin zuzustimmen, daß Privatisierung kein Selbstzweck ist. Es ist vielmehr im Einzelfall zu prüfen, welche Form der Aufgaben erledigung jeweils sachgerecht und effektiv ist.

2. Effizienzsteigerung durch Organisationsmaßnahmen

Ein wesentlicher Aspekt der Modernisierung der Bundesverwaltung betrifft die Überprüfung der Strukturen der Bundesministerien, von denen sich die gesamte Bundesverwaltung ableitet. Besonders wichtig sind hier folgende Aspekte:

- Auflösung kleiner Referate: Es existieren immer noch zu viele Kleinstreferate. Diese führen zu vermehrtem Koordinierungsbedarf, geringerer Flexibilität und erhöhtem Personalaufwand. Kleine Referate, in denen der jeweilige Referatsleiter fast aus-

schließlich sachbearbeitende Tätigkeiten wahrnimmt, haben grundsätzlich keine Berechtigung und müssen aufgelöst werden. Zur Motivationssteigerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten dagegen vor allem die Möglichkeiten der Aufgaben- und Verantwortungsdelegation konsequent ausgeschöpft werden.

- Hierarchien verkürzen: Durch Zusammenfassung bzw. Bündelung von Referaten könnten die derzeit fragmentierten Arbeitsebenen in den Ministerien gestrafft und größere Führungsspannen und schlagkräftigere Einheiten geschaffen werden. Die Abschaffung der Position des Unterabteilungsleiters muß bei allen Ministerien geprüft werden. Auch die Forcierung von projektorientierten Organisationen ist wichtig, um konzeptionelle Arbeiten effizient durchzuführen. Dies ist der richtige Weg für die Bundesverwaltung.

3. Modernes Personalmanagement

Die Beschäftigten sind die wichtigste Ressource des öffentlichen Dienstes. Der öffentliche Arbeitgeber muß deshalb modernes Personalmanagement betreiben und seine Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe und Verwaltungspraktiken systematisch weiterentwickeln. Eine sinnvolle Grundlage bietet hierbei der Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen (Drucksache 13/9622). Zu einem zeitgemäßen Beamtenrecht gehören:

- Die „hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums“ werden aus Artikel 33 Abs. 5 GG gestrichen.
- Nur ein enger Kernbereich der hoheitlichen Aufgaben wird als Regelfall Beamtinnen und Beamten übertragen. Die Regelverbeamtung wird künftig zur Ausnahme; das Angestelltenverhältnis ist der Regelfall.
- Die Besoldung ist an Leistung und Funktion zu orientieren. Das Lebenseinkommen ist konsequent zugunsten von Beamtinnen und Beamten in der Existenzgründungsphase umzuschichten. Die Dienstaltersstufen sind durch leistungsorientierte Funktionsstufen zu ersetzen.
- Das Zulagenwesen muß gründlich durchforstet werden; die Ministerialzulage ist abzuschaffen. Die Beamtenversorgung soll mittelfristig in das gesetzliche Rentenversicherungssystem einbezogen werden. Es ist ein Einstieg in die beitragsgestützte Versorgung zu schaffen. Die Versorgungsbezüge sind nach dem durchschnittlichen Lebenseinkommen zu berechnen. Die 13. Monatspension wird abgeschafft.
- Flexibilisierung der Wochenarbeitszeiten, die Einführung von Arbeitszeitkonten und Regelungen zur Altersteilzeit sind zu ermöglichen. Sabbaticals, Berufsaus- und -wiedereinstieg müssen erleichtert werden.
- Führungspositionen sind auf Zeit zu vergeben.
- Die Dauerversorgung der politischen Beamtinnen und Beamten wird gestrichen.

4. Reform des Haushaltswesen: Wirtschaftliches Handeln der öffentlichen Verwaltung

In den öffentlichen Verwaltungen muß künftig besser und umfassender gerechnet werden. Das bestehende Haushaltsrecht und vor allem die Haushaltspraxis bieten keine ausreichenden Anreize für wirtschaftliches Verwaltungshandeln. Als sinnvolle Grundlage kann hier der Antrag „Für eine umfassende Haushalts- und Finanzreform: Transparenz, Wirtschaftlichkeit und parlamentarische Kontrolle“ (Drucksache 13/8472) dienen:

Die erste Maßnahme und Basis einer Reform ist die Einführung einer KLR für alle Verwaltungseinheiten. Nur so können die notwendigen und grundlegenden Informationen für ein wirtschaftliches Verwaltungshandeln gewonnen werden. Ein standardisiertes Vorgehen kann dabei die Aussagefähigkeit und Vergleichbarkeit der Ergebnisse zwischen den Verwaltungseinheiten erhöhen. Gleichzeitig muß gewährleistet sein, daß die Besonderheiten und speziellen Anforderungen der einzelnen Verwaltungseinheiten und ihrer Leistungserstellung berücksichtigt werden. Im Rahmen einer Aufgabenkritik sollten exakt abgegrenzte Verwaltungsleistungen als Produkte und damit als Kostenträger definiert werden. Möglich wäre dann, nach der Identifikation und Definition von vergleichbaren Aufgabengebieten in allen Verwaltungseinheiten Kennzahlen zu entwickeln.

Um eine effiziente Umsetzung der KLR zu gewährleisten, sind insbesondere folgende Maßnahmen umzusetzen:

- in Zukunft hat immer eine Nutzen-Kosten-Abwägung für die Implementierung der KLR zu erfolgen;
- unbedingte Voraussetzung für eine KLR ist eine Aufgabenkritik und Organisationsoptimierung;
- die Fach- und Dienstaufsicht muß organisatorisch und funktional mit anderen Steuerungs- und Entscheidungsinstrumenten und der KLR verknüpft werden;
- vergleichbare Methoden und Verfahren für die KLR sind zu vereinbaren;
- der gleiche Softwarestandard für alle Projekte ist zu verwenden;
- das Bundesministerium der Finanzen muß stärker als bisher die Federführung wahrnehmen.

Mit der erfolgreichen Einführung einer KLR stehen ausreichend Informationen zur Verfügung, um in einem zweiten Schritt eine flexiblere und damit wirtschaftlichere Steuerung innerhalb eines Budgets zu ermöglichen. Mit den Mitteln der erweiterten Deckungsfähigkeit, der überjährigen Verfügbarkeit von Finanzmitteln und einer mit der KLR kohärenten Globalisierung von Titeln kann den Verwaltungseinheiten mehr Finanzverantwortung übertragen werden und damit ein wesentlicher Anreiz zu wirtschaftlichem Handeln geschaffen werden. Budgetierung sollte dabei nicht nur unter praktischen Gesichtspunkten subjektiv für die Exekutive eine Vereinfachung bedeuten (z. B. Wegfall der über-

planmäßigen Ausgaben und Schieben von Investitionsvorhaben), sondern auch eine objektiv meß- und kontrollierbare Effizienzsteigerung nach sich ziehen. Mit der Budgetierung auf Basis einer existierenden KLR ist dies möglich. Langfristiges Ziel dieser ersten beiden Schritte ist die Budgetierung eines kompletten Etats. Dann soll in den Haushaltsberatungen mit den Ressorts nur noch über die Höhe eines Budgets verhandelt werden. Die Zuweisung von Mitteln wird dann von der Erbringung bestimmter, vorher politisch definierter Leistungen der Verwaltung abhängig gemacht.

Durch die Einführung von Kosten- und Leistungsbilanzen und begleitendes Controlling können Kostentransparenz und Eigenverantwortlichkeit der öffentlichen Verwaltungen vergrößert werden. Auf dieser Grundlage läßt sich eine projektbezogene Investitionsplanung auf der Basis von Arbeitsprogrammen realisieren. Dies ermöglicht außerdem jederzeit das Ziel, den Zielerreichungsgrad und den Ressourcenverbrauch exakt darzustellen und zu kontrollieren. Dazu sollten sowohl ein Maßnahmencontrolling als auch ein Finanzcontrolling entwickelt werden, um die Einhaltung des vorgeplanten Ressourcenverbrauchs zu gewährleisten. Ein wichtiger Gesichtspunkt für Effizienzsteigerungen ist dabei die Einbeziehung des Personals und dessen innere Bereitschaft für Veränderungen. Die Kommunikationsstrategien müssen verbessert werden, zusätzliche Anreizmechanismen sind zu etablieren (z. B. Rankinglisten für effiziente Abteilungen, Prämierung von Sparvorschlägen).

Bonn, den 25. März 1998

Oswald Metzger

Dr. Antje Vollmer

Franziska Eichstädt-Bohlig

Antje Hermenau

Kristin Heyne

Joseph Fischer (Frankfurt), Kerstin Müller (Köln) und Fraktion

