

Unterrichtung

durch die Bundesregierung

Zweiter Bericht zum Aktionsprogramm zur weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung

„Schlanker Staat“: Bilanz und Ausblick

Gliederung	Seite
Teil A: Überblick (Zusammenfassende Gesamtdarstellung)	4
I. Politikziel: „Schlanker Staat“	4
1. Stärkung des Wirtschaftsstandortes Deutschland	4
2. Die Verschlinkung des Staates mit einer modernisierten Verwaltung	4
3. Verwaltungsmodernisierung im internationalen Kontext	6
II. Bilanz der 13. Legislaturperiode	6
1. Der Weg der Restrukturierung der Bundesverwaltung	6
2. Veränderte Verwaltungsstrukturen in der Bundesverwaltung ..	6
3. Technologieeinsatz als Mittel zur weiteren Effizienzsteigerung	7
4. Flexible Haushaltsinstrumente	7
5. Modernes Personalmanagement	8
6. Deregulierung	8
7. Justizentlastung	9
III. Perspektive	9
Teil B: Bilanz	10
I. Verschlinkung der Ministerien	10
1. Neue Strukturen im Hinblick auf Berlin	10
2. Neue Steuerungs- und Führungsinstrumente in den Bundesministerien	17

II. „Schlanke“ Bundesverwaltung	21
1. Abbau von staatlichen Aufgaben	22
2. Effizienzsteigerung durch Organisationsmaßnahmen	23
3. Neue Steuerungs- und Führungsinstrumente in der Bundesverwaltung	29
III. Effizienzsteigerung durch Technologieeinsatz in der gesamten Bundesverwaltung	32
1. Verbesserte Rahmenbedingungen für IT-Einsatz	32
2. Optimierung der IT-Infrastruktur	33
3. Arbeitsschritte zum Informationsmanagement	35
IV. Flexible Haushaltsführung in der Verwaltung	37
1. Modellvorhaben zur Erprobung flexibler Budgetierungsinstrumente	37
2. Dauerhafte Fortentwicklung des Haushaltsverfahrens	37
3. Verbesserung durch kleine Schritte	38
4. Verfahrensreduzierung	38
5. Flexibilisierung im Personalbereich	38
6. Flexibilisierung der Hierarchieebenen	38
V. Modernes Personalmanagement	39
1. Kontinuierliche Personalentwicklung	39
2. Fortbildung	40
3. Aufbau eines Ideenmanagements	41
4. Moderne Arbeitszeitgestaltung	41
5. Reform des Dienstrechts	42
VI. Deregulierung	43
1. Liberalisierung von Märkten	43
2. Optimierung der rechtlichen Vorgaben für Verwaltungsverfahren	44
3. Förderung von eigenverantwortlichem Handeln	45
4. Normenreduzierung und Verbesserung der Rechtsetzung	45
5. Gesetzesfolgenabschätzung/Blaue Prüffragen	46
6. Reduzierung administrativer Pflichten	47
VII. Justizentlastung	47
1. Umgesetzte Vorschläge	48
2. Projekte im Gesetzgebungsverfahren	48
3. Forschungsprojekte	49
4. Weitere Möglichkeiten der Justizentlastung	49
Teil C: Organisationsstrukturen der Ministerien nach dem Regierungs- umzug	50
I. Abgeschlossene Reorganisationen	50
1. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend	50

2.	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie	50
II.	Feststehende Zielstrukturen	51
1.	Auswärtiges Amt	51
2.	Bundesministerium des Innern	51
3.	Bundesministerium der Finanzen	52
4.	Bundesministerium für Wirtschaft	52
5.	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	52
6.	Bundesministerium der Verteidigung	53
7.	Bundesministerium für Verkehr	53
8.	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit	54
9.	Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau	54
10.	Presse- und Informationsamt der Bundesregierung	54
III.	Begonnene Konzeptionen und Umsetzungen	54
1.	Bundesministerium der Justiz	54
2.	Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung	55
3.	Bundesministerium für Gesundheit	55
4.	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	55

Teil A**Überblick (Zusammenfassende Gesamtdarstellung)****I. Politikziel: „Schlanker Staat“**

Die Bundesregierung hat in ihrer Koalitionsvereinbarung für die 13. Legislaturperiode die Verschlinkung des Staates als innenpolitisches Kernziel festgelegt. Staatliches Handeln ist danach im normativen, administrativen und gerichtlichen Bereich auf das notwendige Maß zurückzuführen. Schon in der Regierungserklärung vom 23. November 1994 sind diese Ziele durch einen konkreten Maßnahmenkatalog ausgefüllt worden.

Nunmehr, gegen Ende dieser Legislaturperiode, ist auf dem Weg zum „Schlanken Staat“ bereits ein gutes Stück zurückgelegt. Der vorliegende Bericht will über den aktuellen Sachstand der Realisierung des „Schlanken Staates“ einen Überblick geben, der sowohl eine Gesamtschau der Fortschritte vornimmt als auch eine Vielzahl einzelner Maßnahmen, Projekte und Umsetzungen exemplarisch aufführt. Erstmals wird der Modernisierungsstand der gesamten Bundesverwaltung erfaßt. Trotzdem muß darauf hingewiesen werden, daß der Bericht keine abschließende Aufzählung der umgesetzten Maßnahmen geben kann. Eine solche Darstellung mit dem Anspruch auf Vollständigkeit würde den Rahmen des vorliegenden Berichts bei weitem sprengen. Insoweit wird auf den **Generalkalender „Schlanker Staat“** verwiesen, der nunmehr schon in dritter Auflage über 800 Modernisierungsmaßnahmen und -projekte dieser Legislaturperiode einzeln dokumentiert.

1. Stärkung des Wirtschaftsstandortes Deutschland

Ein schlanker, aber leistungsfähiger Staat und mehr Freiräume für Private sind für die Erschließung neuer Beschäftigungs- und Wachstumspotentiale sowie die Stärkung des Standortes Deutschland von entscheidender Bedeutung. Der verschärfte internationale Wettbewerb eröffnet weltweit neue Chancen für mehr Wachstum und Arbeitsplätze. Deutschland hat hervorragende Voraussetzungen im internationalen Standortwettbewerb: ein innovatives Unternehmertum und hoch qualifizierte Arbeitskräfte, eine ausgewogene Wirtschaftsstruktur mit einem innovativen Mittelstand, eine moderne Infrastruktur, ein hohes Maß an Rechtssicherheit und ein gutes soziales Klima.

Deutschland ist nach den USA der zweitstärkste Innovationsstandort der Welt. Bei den besonders wichtigen Weltmarktpatenten nimmt unser Land wieder einen Spitzenplatz ein. Deutschland ist nach den USA zweitgrößte Exportnation der Welt. 1997 hat unsere Exportwirtschaft erstmals seit vielen Jahren wieder Weltmarktanteile zurückgewonnen, besonders bei den Hochtechnologieprodukten.

Die Bundesregierung hat mit ihrem konsequenten Reformkurs den Standort Deutschland gestärkt und

auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet. Beispiele dafür sind die Bahn- und Postreform, die Privatisierung von Telekom und Lufthansa, die Abschaffung der Vermögen- und Gewerbesteuer, die Senkung des Solidaritätszuschlags, die Gesundheitsreform, die Rentenreform und das geänderte Arbeitsförderungsrecht, Vereinfachungen und Beschleunigungen bei den Planungs- und Genehmigungsverfahren sowie die Reform des Energiewirtschaftsrechts. Ganz oben auf der wirtschaftspolitischen Agenda bleibt die am Bundesrat gescheiterte große Steuerreform.

Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Investitionen und Arbeitsplätze in Deutschland gehören nicht zuletzt auch die von der Bundesregierung eingeleiteten Maßnahmen zur Beschränkung der Staats-tätigkeit auf ihren Kernbereich, die Durchforstung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften sowie die Verschlinkung und Modernisierung der öffentlichen Verwaltung.

Die eingeleiteten Reformen haben zu greifen begonnen. Auch am Arbeitsmarkt ist im Verlaufe dieses Jahres mit einer Wende zum Besseren zu rechnen. Aber die Reformanstrengungen müssen fortgesetzt werden, vor allem mit Blick auf das Steuersystem, aber auch bei den Bemühungen um mehr Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung. Der Jahreswirtschaftsbericht 1998 der Bundesregierung hat hinsichtlich der bereits umgesetzten Reformvorhaben Bilanz gezogen und weitere Perspektiven für eine Stärkung der Wirtschaftsdynamik aufgezeigt. In diesem Zweiten Bericht zum Aktionsprogramm zur weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung geht es ebenfalls darum, Bilanz zu ziehen und weitere Perspektiven der Politik für einen „Schlanken Staat“ aufzuzeigen.

2. Die Verschlinkung des Staates mit einer modernisierten Verwaltung

„Schlanker Staat“ bedeutet im besonderen Maße eine effiziente und leistungsstarke Verwaltung. Die Modernisierung des Staates, die Neustrukturierung der Verwaltung für die Zukunft wird begleitet von einem starken Druck zum Sparen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, verfestigte Strukturen auf den Prüfstand zu stellen und – wenn sie als starre, gleichbleibende Mechanismen einer Modernisierung der Verwaltung im Wege stehen – aufzugeben.

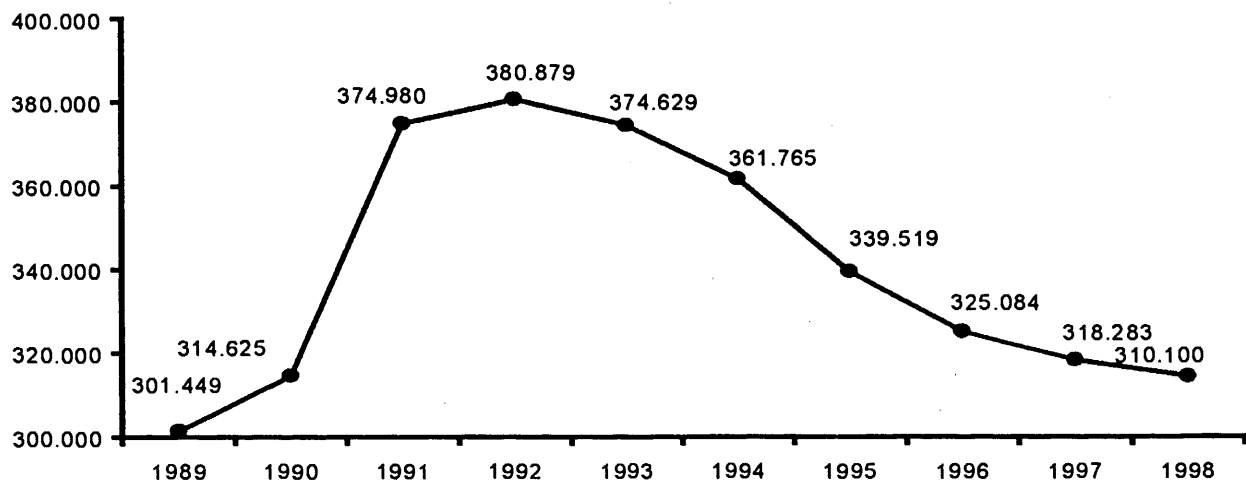
Voraussetzung für das Gelingen der Neuorientierung ist weiterhin, daß diesem Prozeß mit Aufgeschlossenheit begegnet wird. Aufgeschlossenheit ist nötig in der Staatsverwaltung selbst, so daß die Mitarbeiter der Bundesverwaltung die Änderungen annehmen oder – besser – aktiv mittragen und mitgestalten. Aber auch in der Bevölkerung ist Verständnis dafür

nötig und vorhanden, daß die Steigerung der Effektivität staatlichen Handelns eine konsequente und umfassende Modernisierung der öffentlichen Verwaltung und eine Beschränkung auf die Kernaufgaben des Staates bedingt.

Ziel ist es dabei, bis zum Jahr 2000 die Staatsquote von rund 50 % im Jahr 1996 auf das vor der Wiedervereinigung erreichte Niveau von rund 46 % zurückzuführen. Untrennbar verbunden ist damit eine Reduzierung der Personalausgaben des Staates. So hat der bisherige Personalabbau schon zur erfolgreichen Senkung der Staatsquote einen entscheidenden Bei-

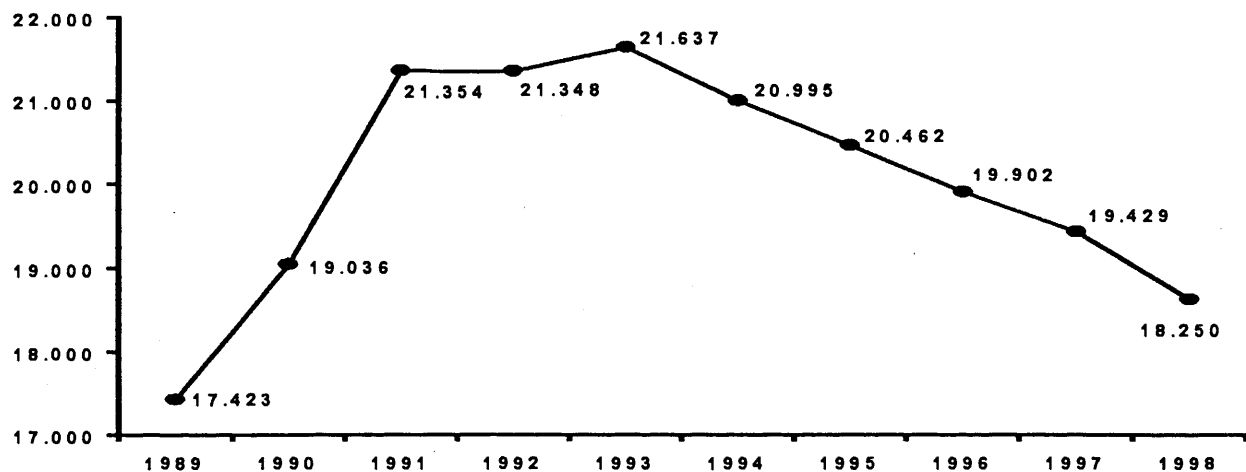
trag geleistet. Der nach der Wiedervereinigung von rund 300 000 Bediensteten im Jahr 1989 auf 381 000 im Jahr 1992 angestiegene Personalstand des Bundes ist bereits mit dem Bundeshaushalt 1998 auf rund 310 000 Planstellen reduziert worden, und zwar trotz einer nachhaltigen einigungsbedingten Aufgaben- und Volumenvermehrung. Für die Bundesverwaltung bedeutet die Stellenreduzierung von 1993 bis Ende 1998 ein Weniger von ca. 65 000 Stellen. Dies entspricht einem Einsparvolumen von 5,4 Mrd. DM. Das Verteidigungsressort hat hierzu mit seinem Personalabbau (ohne Soldaten) von rund 57 000 Stellen einen erheblichen Beitrag (rund 85 %) geleistet.

Stellenentwicklung in der Bundesverwaltung



Für die Bundesministerien wird es Ende 1998 ca. 18 250 Stellen geben. Seit 1993 sind in diesem Bereich rund 3 400 Stellen sozialverträglich abgebaut worden.

Stellenentwicklung der Bundesministerien



Den Veränderungsprozessen, die sich überall im Arbeitsleben und im gewerblichen Bereich vollziehen, verschließt sich der öffentliche Dienst nicht. Dazu gehört, daß sich die öffentliche Verwaltung stärker nach wirtschaftlichen Grundsätzen ausrichtet. Budgetierung, Controlling und die Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung lassen das Kostenbewußtsein in der öffentlichen Verwaltung erstarken. Bei aller Konsequenz der Modernisierungsprozesse darf jedoch nicht außer acht gelassen werden, daß die Verwaltung – anders als die Privatwirtschaft – dem Wohle des Gemeinwesens verpflichtet ist.

3. Verwaltungsmodernisierung im internationalen Kontext

Verwaltungsmodernisierung ist nicht nur ein nationales Thema, denn zahlreiche Industrienationen stehen vor vergleichbaren Herausforderungen. Die Bundesregierung nutzt im Rahmen ihrer Mitgliedschaft bei der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) regelmäßig die Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch. So legen beispielsweise angloamerikanische Länder bei ihrer Verwaltungsmodernisierung großes Gewicht auf betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte. Der Generalsekretär der OECD, Donald Johnston, hat in seinem Redebeitrag auf dem Kongreß des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“ im vergangenen Jahr in Düsseldorf die zentrale Bedeutung der Reformen in Deutschland sowohl für die OECD als Institution als auch für die Mitgliedstaaten hervorgehoben.

II. Bilanz der 13. Legislaturperiode

1. Der Weg der Restrukturierung der Bundesverwaltung

Ein innenpolitisches Kernziel der 13. Legislaturperiode ist die Verschlinkung des Staates. Bei der Realisierung kommt dem von der Bundesregierung durch Kabinettsbeschuß vom 18. Juli 1995 eingesetzten **Sachverständigenrat „Schlanker Staat“** unter Vorsitz des stellvertretenden Vorsitzenden der Fraktion CDU/CSU, Dr. Rupert Scholz, MdB, erhebliche Bedeutung zu. Der Sachverständigenrat – eine Kommission von Experten aus Politik und Wissenschaft, aus den Bundesländern und den Kommunen, aus der Wirtschaft und den Gewerkschaften – hat die Bundesinitiativen zum Thema „Schlanker Staat/Abbau überflüssiger Bürokratie“ fachlich und politisch begleitet und durch zusätzliche Impulse gefördert. Der Sachverständigenrat hat im September 1997 seine Arbeit beendet und einen ausführlichen Abschlußbericht vorgelegt. Im Laufe seiner gut zweijährigen Beratungen hat das Gremium 15 sachbezogene Beschlüsse verabschiedet, die von der Bundesregierung noch während der Arbeit des Sachverständigenrats aufgegriffen und in weitem Umfang bereits umgesetzt werden konnten. Auf diesem Weg konnten die ersten Ergebnisse schon im Abschlußgutachten des Sachverständigenrats aufgeführt werden.

Parallel dazu hat die Bundesregierung die Etappen des Weges „Schlanker Staat“ festgelegt. Einer der zentralen Schritte zur **Verschlinkung der Verwal-**

tung wurde durch den **Kabinettsbeschuß vom 7. Februar 1996** getan. Die Bundesregierung hat darin die Auflösung, Zusammenlegung und Neuorganisation zahlreicher Bundeseinrichtungen festgelegt und darüber hinaus acht konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der inneren Verwaltungsstruktur des Bundes benannt.

Um den Prozeß der Verwaltungsmodernisierung angesichts der Vielzahl der Behörden der Bundesverwaltung ressortübergreifend steuern zu können, ist durch Kabinettsbeschuß vom 18. Juni 1997 der **Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation** eingesetzt worden. Unter Vorsitz von Dr. Eckart Werthebach, Staatssekretär im Bundesministerium des Innern, sind Staatssekretäre des Finanz-, Verteidigungs-, Wirtschafts-, Landwirtschafts-, Bau- sowie des Bildungs- und Forschungsministeriums Mitglieder dieses Gremiums. Der Lenkungsausschuß fördert und koordiniert die Modernisierung der Bundesverwaltung unter gesamtheitlichem Blickwinkel. Gleichzeitig forciert er die weitere Umsetzung der vom Sachverständigenrat „Schlanker Staat“ empfohlenen Maßnahmen.

Nach dem **Aktionsprogramm zur weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung** ist der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation verpflichtet, im Bundeskabinett jährlich über den Stand der Umsetzung des Aktionsprogramms sowie der darüber hinaus ergriffenen Maßnahmen zu berichten. Der Erste Bericht für das Jahr 1997 ist durch Beschluß vom 10. Februar 1998 vom Bundeskabinett verabschiedet worden. In dem Bericht hat der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation schwerpunktmäßig die Modernisierung der Ministerialverwaltung dargestellt. Darüber hinaus wurden die vom Lenkungsausschuß ausgewerteten Empfehlungen des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“ in einem Katalog von Maßnahmen zusammengefaßt, die gezielt kurzfristig umsetzbar sind.

Der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation kommt nunmehr – nach der 5. Sitzung seit seiner Konstituierung am 10. Oktober 1997 – seiner Berichtspflicht für das Jahr 1998 nach. Der Schwerpunkt des vorliegenden Berichts liegt dabei auf der Darstellung der **Modernisierungserfolge der gesamten Bundesverwaltung** unter Einbeziehung der nachgeordneten Behörden. Im Teil C enthält der Bericht die Darstellung der nach dem Regierungsumzug angestrebten Organisationsstrukturen der Ministerien.

2. Veränderte Verwaltungsstrukturen in der Bundesverwaltung

Am Ende dieser Legislaturperiode gewinnt das Bild einer schlanken Bundesverwaltung zunehmend an Konturen. Die Bundesregierung hat sich ganz bewußt dafür entschieden, zunächst kein abstraktes Reformkonzept für alle Behörden zu erarbeiten, sondern **schrittweise** vorzugehen. Dieses Vorgehen hat es jedem Ministerium und jeder Behörde ermöglicht, einen individuellen Weg für das jeweils passende Modernisierungskonzept zu entwickeln. Lediglich gewisse Rahmenbedingungen wurden vorgegeben,

wie z. B. der Leitfaden zur Aufgabenkritik, das Handbuch für Organisationsuntersuchungen oder das Handbuch für die Personalbedarfsberechnung in der Bundesverwaltung. Eine erste engere Zielsetzung ergibt sich aus dem Kabinettsbeschuß vom 7. Februar 1996, mit dem bestimmte Eckpunkte, so z. B. die Verringerung von Bundesbehörden in konkreten Fällen oder die Straffung der Ministerien, festgelegt wurden.

Die Zusammenführung dieser Einzelmaßnahmen führte im Ergebnis zum **Gesamtbild „Verwaltungsreform Bundesverwaltung“**. Für dieses Zusammenwachsen ist die Bündelung durch die Struktur der Berichte des Lenkungsausschusses Verwaltungsorganisation von besonderer Bedeutung. Mit seiner vergleichenden Darstellung zwischen den Ressorts wird nicht nur belegt, daß dieses Vorgehen das Richtige ist, sondern es trägt durch seine wettbewerbsfördernde Gestaltung dazu bei, daß der Prozeß zunehmend beschleunigt wird, wie die Entwicklungslinien seit der Verabschiedung des Aktionsprogramms zeigen. So führt die gegenseitige Orientierung dazu, daß ein wechselseitiges Lernen durch Erfahrungen erfolgt. Gerade um diesen Prozeß des Erfahrungsaustausches zusätzlich zu forcieren, hat der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation beschlossen, daß über alle Modernisierungsprojekte eine **Informationsdatenbank** für das regierungsinterne Intranet erstellt wird, in der jede Behörde anhand von Stichworten recherchieren kann, wo welche Projekte bereits mit welchem Stand durchgeführt werden und wer als Ansprechpartner für Hilfestellungen in Frage kommt. Diese Datenbank wird z. Z. vom Bundesverwaltungsamt aufgebaut.

Mit dem jetzt vorgelegten Bericht zeigt sich für die **Ministerien**, die an diesem vergleichenden Verfahren teilnehmen, daß sich, unabhängig vom Ausgangspunkt des Modernisierungsprozesses, zunehmend gleiche, moderne Strukturen entwickeln. So belegen die Überprüfungen der Organisationsstrukturen z. B., daß mehr und mehr eine Konzentration auf ministerielle Fachaufgaben bei gleichzeitiger Reduzierung der Verwaltungsaufgaben in den Ministerien erfolgt. Alle Ministerien bekennen sich zu der Einführung neuer Steuerungs- und Führungsinstrumente. Controlling, Qualitätsmanagement und Kosten- und Leistungsrechnung finden Eingang in die Ministerialverwaltung. Die Konzentration auf ministerielle Tätigkeit hat in weitem Umfang nicht nur in der Konzeption, sondern bereits in der Durchführung, zu nachhaltigen organisatorischen und strukturellen Straffungen geführt.

Für die **gesamte Bundesverwaltung** ergibt sich schon allein aufgrund ihrer Komplexität ein noch eher differenziertes Bild. Während manche Bereiche sehr konsequent mit der Einführung neuer Führungs- und Steuerungsinstrumente, wie z. B. Qualitätsmanagement, Kosten- und Leistungsrechnung und Controlling begonnen haben, gibt es andere Bereiche, in denen man zunächst zu einer Restrukturierung durch Organisationsuntersuchungen oder Personalbedarfsberechnungen gelangt ist. An dieser Stelle sieht der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation seine Aufgabe, den Modernisierungsprozeß in allen Bereichen der Bundesverwaltung weiter zu forcieren.

3. Technologieeinsatz als Mittel zur weiteren Effizienzsteigerung

Ein wichtiges Mittel zu mehr Effizienz und Effektivität ist für die Bundesverwaltung der Einsatz von Informationstechnik, um den **Wandel zur Informationsgesellschaft** zu vollziehen. Durch den Bedeutungszuwachs globaler Informations- und Kommunikationsnetze hat die Entwicklung zur Informationsgesellschaft neue Perspektiven eröffnet und eine zusätzliche Dynamik gewonnen. In diesem Zusammenhang ist der Bericht der Bundesregierung „Info 2000 – Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft“ mit seinen Fortschreibungen zu sehen.

In der Bundesverwaltung ist zwischenzeitlich ein hoher Ausstattungsgrad der Arbeitsplätze mit PC erreicht. Die Erreichbarkeit der Bediensteten über elektronische Post im Bereich der obersten Bundesbehörden liegt inzwischen bei weitgehend 80 % – teilweise bei 100 %. Verbesserungen in den Arbeitsabläufen, insbesondere im Zusammenhang mit der Verkürzung der Transportzeiten, sind bereits wirksam geworden. Hinsichtlich der Aufteilung der Regierungsfunktion auf die Standorte Berlin und Bonn und der damit verbundenen erhöhten organisatorischen und technischen Anforderungen an die Kommunikation ist die erste Stufe des **Informationsverbunds Berlin-Bonn (IVBB)** in Betrieb. Sie umfaßt insbesondere ein Intranet für die obersten Bundesbehörden. Dieser Verbund wird darüber hinaus als Ausgangsbasis für eine Kommunikationsinfrastruktur der Bundesverwaltung dienen und in einen Informationsverbund der gesamten Bundesverwaltung einmünden.

Das weitere Vorgehen auf dem Weg zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung in der öffentlichen Verwaltung durch den Einsatz von Informationstechnik wird geprägt sein durch den Umstieg von Papierdokumenten auf das beweissichere elektronische Dokument mit zertifizierter digitaler Signatur im Behördenverkehr, auf der Basis des Signaturgesetzes. Der Rahmen hierfür ist mit dem Maßnahmepapier **„Schlanker Staat“: Die nächsten Schritte** bereits festgelegt.

4. Flexible Haushaltsinstrumente

Wesentlicher Bestandteil einer modernen, effizient arbeitenden Verwaltung ist kostenbewußtes und wirtschaftliches Handeln. Mit der Koalitionsvereinbarung für diese Legislaturperiode war konkret festgelegt worden, im Rahmen der Reform der öffentlichen Verwaltung das Haushaltsrecht zu überprüfen und Anwendungsmöglichkeiten für flexible und schlankere Formen der Bewirtschaftung öffentlicher Mittel zu finden. Dementsprechend ist ein **Modellvorhaben zur Erprobung flexibler Budgetierungsinstrumente** mit dem Haushaltsgesetz 1995 für einen Zeitraum von drei Jahren initiiert worden. Im Ergebnis haben sowohl die Pilotbehörden als auch das Bundesministerium der Finanzen festgestellt, daß die Erprobung flexibler Budgetierungsinstrumente ein positiver Versuch war, neue Haushaltsinstrumente auf ihre Tauglichkeit hin zu prüfen. Die Flexibilisierungsinstrumente haben dazu beigetragen, durch

eine Dezentralisierung der Finanzverantwortung die Eigenverantwortung des jeweiligen Mittelbewirtschafters und damit auch die Motivation der Mitarbeiter zu stärken.

Die Erfahrungen sind in das zum 1. Januar 1998 in Kraft getretene **Haushaltsrechts-Fortentwicklungsgesetz** eingeflossen. Mit ihm ist die breite Basis für wirtschaftlicheres Handeln in der öffentlichen Verwaltung geschaffen worden. Haushaltsgrundsatzgesetz und Bundeshaushaltsordnung eröffnen nunmehr verstärkte Möglichkeiten, die Bewirtschaftung der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel flexibler zu gestalten. Auf diese Weise ist es gelungen, einen Mittelweg zwischen den Forderungen der Bewirtschaftler nach größtmöglicher Freiheit und dem Interesse des Parlaments an strikten Vorgaben zu finden. Für den Bund sind mit dem Haushaltsgesetz 1998 die flexibleren Haushaltsinstrumente dieses Gesetzes auf den Bereich der Verwaltungskapitel des Bundeshaushalts übertragen worden.

5. Modernes Personalmanagement

Aufgrund der erheblichen Veränderungen, die sich z.Z. für die Strukturen in der öffentlichen Verwaltung ergeben, ist es notwendiger denn je, die Veränderungsmaßnahmen gemeinsam mit den Beschäftigten zu verwirklichen. Gerade in einer modernen Gesellschaft wird ein von Partei- und Gruppeninteressen unabhängiger öffentlicher Dienst, der durch die besondere Verpflichtung auf das Gemeinwohl Gerechtigkeit, Zuverlässigkeit und Kontinuität des demokratischen Rechtsstaats verbürgt, gebraucht. Dienstleistungsorientierte Strukturen können nur dann realisiert werden, wenn der Wechsel von der Personalverwaltung zum Personalmanagement gelingt. In der gesamten Bundesverwaltung wird deshalb z.Z. die Personalverwaltung zu einem modernen und leistungsfähigen Personalmanagement weiterentwickelt. Wesentliche Bestandteile sind dabei aktuelle Personalentwicklungskonzepte, ein verändertes Beurteilungswesen, das gleichzeitig intensive Mitarbeitergespräche einschließt, sowie bedarfsgerechte Fortbildungsmaßnahmen. In allen Ministerien wird schon jetzt wenigstens ein Prozent der angefallenen Arbeitszeit für Fortbildungsmaßnahmen verwendet.

Um die Erarbeitung von **Personalentwicklungskonzepten** zu erleichtern, aber auch um sie zu vereinheitlichen, ist auf Initiative des Lenkungsausschusses Verwaltungsorganisation mit der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung ein Leitfaden zur Personalentwicklung erarbeitet worden, der allen Behörden zur Verfügung gestellt wird.

Die Einbeziehung aller Beschäftigten ist auch unter dem Gesichtspunkt, das in den Köpfen vorhandene Kreativitätspotential in die tägliche Arbeit und in die Abläufe der Behörde zu integrieren, von besonderer Bedeutung. Unter diesem Aspekt ist das vom Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation initiierte Projekt „**Neugestaltung des Vorschlagwesens**“ zu sehen. Unter Einbeziehung der Ideen und schöpferischen Kräfte aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll hier das klassische Vorschlagswesen umgestaltet

werden zu einem modernen Ideenmanagement, auf dessen Basis ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß erreicht wird.

Modernes Personalmanagement bedeutet schließlich im besonderen Maße auch, auf die individuellen Belange der Beschäftigten einzugehen, insbesondere im Hinblick auf eine im Einvernehmen mit dem Arbeitgeber gestaltete individuelle Arbeitszeit. Dementsprechend werden **Teilzeitarbeit, Flexibilisierung der Arbeitszeit und Telearbeitsplätze** besonders gefördert.

Ein wichtiges Element in diesem Zusammenhang ist daneben die **Modernisierung des öffentlichen Dienstes und des Berufsbeamtentums**. Mit dem Dienstrechtsreformgesetz ist der erste Schritt zu einer anforderungsgerechten Weiterentwicklung des öffentlichen Dienstrechts getan. Durch die neuen dienstrechtlichen Instrumentarien, die das Reformgesetz bietet, werden das Wettbewerbs- und Effizienzbewußtsein der öffentlichen Verwaltung gesteigert und der leistungsorientierte und effektive Personaleinsatz verbessert.

6. Deregulierung

Für den Wirtschaftsstandort Deutschland ist von besonderer Bedeutung der **Abbau von Bürokratie** und damit in besonderem Maße ein Weniger an gesetzlichen Vorgaben. Aufgrund von gesellschaftlichen und politischen Forderungen wächst die Regulensdichte ständig und erzeugt zwar so eine scheinbare Sicherheit, die aber oft den Raum für eigene Entscheidungen immer mehr reduziert. Dadurch wird es dem Normanwender weniger ermöglicht, gelebte Wirklichkeit und Regelungsgehalt in Übereinstimmung zu bringen.

Die Bundesregierung hat sich in dieser Legislaturperiode diesem Problem mit besonderer Intensität gewidmet und strengere Eckpfeiler gesetzt, um zu einer **Reduzierung der Normen** zu kommen: Mit der Änderung ihrer Gemeinsamen Geschäftsordnung im März 1996 hat sich die Bundesregierung verpflichtet, die Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit aller Gesetzentwürfe der Bundesregierung konsequent zu überprüfen. Jedes Ministerium ist aufgefordert, einen in seinem Bereich entstehenden Gesetzentwurf nur nach Überprüfung anhand eines festgelegten Testkataloges, mit dem für jedes Gesetz eine **qualifizierte Legitimierungs- und Begründungsprüfung** durchgeführt werden muß, dem Kabinett vorzulegen. Die Ergebnisse dieser Überprüfung sind in der Begründung zum Gesetzentwurf darzustellen. Erste Ergebnisse zeigen, daß die neuen Instrumentarien greifen. Beispielhaft für die erfolgreiche Normenreduzierung sind das Zivilschutzneuordnungsgesetz, der Gesetzentwurf zur Änderung der Gewerbeordnung oder die Reform des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkung und des Energiewirtschaftsrechts.

Die Notwendigkeitsprüfung beinhaltet heute für die Bundesregierung auch eine **konsequente Gesetzesfolgenabschätzung**. Sie umfaßt nicht mehr nur wie bisher den Mehrbedarf von Haushaltsmitteln, sondern den gesamten Vollzugaufwand bei Bund, Län-

dem und Kommunen sowie in der Wirtschaft. Substantiiert darzulegen sind vor allem die Kosten, die bei Wirtschaftsunternehmen, insbesondere auch bei mittelständischen Unternehmen entstehen können. Eine in Zusammenarbeit mit Baden-Württemberg entstandene **Arbeitshilfe zur Ermittlung der Kostenfolgen von Rechtsvorschriften** soll diese Berechnungen erleichtern.

7. Justizentlastung

Die Vorschläge des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“ zur Entlastung der Justiz sind als wertvolle Hinweise anerkannt und in unterschiedlichem Ausmaß in die Gesetzgebungsarbeit eingeflossen. Einige Vorschläge sind bereits vom Gesetzgeber umgesetzt:

- Das **Gesetz zur Neuregelung des Schiedsverfahrensrechts**, durch das insbesondere Bestimmungen aufgehoben wurden, die die Schiedsgerichtsbarkeit unangemessen eingeschränkt haben.
- Das **Gesetz zur Änderung des Gesetzes über Ordnungswidrigkeiten**, in dem als Vereinfachungsmaßnahmen u. a. für den Betroffenen die Möglichkeit vorgesehen ist, den Einspruch auf bestimmte Beschwerdepunkte zu beschränken oder die Wirksamkeit eines Fahrverbotes hinauszuschieben, um so Rechtsbehelfe zu vermeiden.
- Das **Gesetz zur Vereinheitlichung des Unterhaltsrechts minderjähriger Kinder**, mit dem die Möglichkeit geschaffen wurde, Unterhaltsansprüche entsprechend der Nettolohnentwicklung zu dynamisieren. Auf diese Weise kann automatisch der Unterhaltsanspruch verändert werden ohne Gerichte oder Behörden zu beteiligen.
- Das **Zweite Gesetz zur Änderung zwangsvollstreckungsrechtlicher Vorschriften**, mit dem u. a. die Gerichtsvollzieher als Vollstreckungsorgan gestärkt werden.

Weitere auch vom Sachverständigenrat befürwortete Projekte zur Entlastung in der Justiz befinden sich im Gesetzgebungsverfahren. Es handelt sich um Vorschläge zur Steigerung der Effizienz und Entlastung der Zivilrechtspflege mit der Öffnungsklausel für ein obligatorisches Schlichtungsverfahren, der Möglichkeit von Modellversuchen zur Übertragung des Han-

dels- und Genossenschaftsregisters von den Gerichten auf die Industrie- und Handelskammern, ggf. unter Einbeziehung der Handwerkskammern, sowie um Vorschläge zum Anwalts- und Notarrecht und zum Kostenrecht.

Die vom Sachverständigenrat geforderte Überprüfung des Rechtsmittelsystems wird sowohl im Zivil- als auch im Strafrechtsverfahren durch entsprechende Forschungsaufträge vorbereitet.

III. Perspektive

Vorrangiges innenpolitisches Ziel bleibt es auch weiterhin, ein Weniger an Staat und ein Mehr an Selbstverantwortung der Bürger zu erreichen. Um das zwischenzeitlich mit Leben gefüllte Bild des „Schlanken Staates“ zu gebrauchen, ist der Staat als Partner zum Bürger gefragt, der ausschließlich originäre staatliche Verantwortung trägt und nicht mehr umfassend fürsorgliche.

Dementsprechend wird die Verwaltung der Zukunft deutlich weniger öffentliche Aufgaben zu erfüllen haben, als sie dieses heute noch tut. Ein entscheidender Schritt hierbei ist die Fortsetzung der konsequenten Privatisierungspolitik der Bundesregierung. Über die weitere Privatisierung des Beteiligungsbesitzes hinaus wird künftig die Privatisierung öffentlicher Aufgaben einen weiteren Schwerpunkt bilden. Dabei geht es nicht nur um eine formale Privatisierung, d. h. um die Überführung der Aufgaben in eine privatrechtliche Gesellschaft, die im Eigentum der öffentlichen Hand verbleibt, sondern es muß sich um eine materielle Aufgabenprivatisierung handeln. Die privatisierte Aufgabe muß dem Wettbewerb ausgesetzt sein.

Mit der Fortsetzung der Privatisierungen muß eine breitangelegte Deregulierungspolitik Hand in Hand gehen, um die Handlungsspielräume der Verwaltung und der Unternehmen zu vergrößern. Auf der Grundlage des Abschlußberichts des Sachverständigenrats hat die Bundesregierung in ihrem Maßnahmenpapier **„Schlanker Staat“: Die nächsten Schritte** vom 19. März 1998 eine Vielzahl einzelner Maßnahmen festgeschrieben, die den weiteren Weg der Daueraufgabe „Schlanker Staat“ vorzeichnen.

Teil B

Bilanz

Der vorliegende Bericht bilanziert die Modernisierung der gesamten Bundesverwaltung für die 13. Legislaturperiode. Mit diesem Bericht werden die folgenden Berichtspflichten zusammengefaßt:

- Fortschreibung des Berichtes zur Umsetzung des Kabinettsbeschlusses vom 7. Februar 1996;
- Zweiter Bericht zum Aktionsprogramm zur weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung;
- Bericht der Ressorts zum Stand der Umsetzungsempfehlungen der Pilotprojekte in den Servicebereichen;
- Verpflichtung der Ressorts, dem Bundesministerium der Finanzen eine Übersicht der Pläne für die nach dem Regierungsumzug angestrebten Organisationsstrukturen bis zum 30. Juni 1998 vorzulegen;

- Bericht des Bundesministeriums der Justiz über den Stand der Umsetzung des entsprechenden Beschlusses des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“.

I. Verschlinkung der Ministerien

1. Neue Strukturen im Hinblick auf Berlin

Rund ein Jahr vor dem anstehenden Regierungsumzug sind die Weichen für eine Modernisierung der Ministerialverwaltung gestellt. Die den Änderungen der Organisationsstrukturen vorausgehenden Untersuchungen sind weitgehend abgeschlossen; fast überall ist schon mit der Umsetzung der Umorganisation begonnen, teilweise sogar die Zielstruktur erreicht worden:

Organisationsuntersuchung/Umorganisation

Ministerium	Realisierungsgrad							
	Untersuchung					Umsetzung		
	begonnen	intern	mit externer Unterstützung	Abschluß (Jahreszahl)	abgeschlossen	begonnen	voraussichtlicher Abschluß (Jahreszahl)	abgeschlossen
AA							Frühjahr 1999	
BMI				1999			1999	
BMJ				1999			1999/2000	
BMF				1996				
BMWi				1997	Zielstruktur			
BML				1998			2000	
BMA				1998			1999	
BMVg							1998	
BMFSFJ				1997				
BMG				1999				
BMV				1997			kurzfr. 1998 mittelfr. 2000	
BMU								
BMBau				1997			1999/2000	
BMBF				1998				
BMZ				1998			1999	
BPA				1996			1999	

- a) Der erste Schritt zur Verschlankeung der Ministerien ist die Durchführung der **Aufgabenkritik**, bei der die für eine Abschichtung in Betracht kommenden Aufgaben sowie das für einen Aufgabenwegfall in Betracht kommende Potential erkannt werden. Zur Abschichtung gehört auch, daß die Zuständigkeitsregelungen im Verhältnis zum nachgeordneten Bereich überprüft und ggf. aufgehoben werden.

Noch stärker als bisher müssen dazu bei den obersten Dienstbehörden die Delegationsbefugnisse ausgeschöpft werden.

Die jedoch auch jetzt schon erheblichen Fortschritte in dieser Phase haben dazu geführt, daß der Prozeß der Abschichtung in fast allen Ministerien aktiv durchgeführt wird:

Abschichtung nicht-ministerieller Aufgaben/Aufgabenwegfall (Aufgabenkritik)

Ministerium	Realisierungsgrad					
	Aufgabenkritik: begonnen	Aufgabenwegfall	Zahl der betroffenen Mitarbeiter	Abschichtung nicht-ministerieller Aufgaben: Bereiche erkannt	Abschichtung nicht-ministerieller Aufgaben bis: (Jahreszahl)	Zahl der betroffenen Mitarbeiter
AA			8		1999	4
BMI			17		1999	119
BMJ						* 1)
BMF			* 2)			* 2)
BMWi			* 2)		1999	* 2)
BML					laufend	
BMA					1999	
BMVg			1400		1997	800
BMFSFJ					1998/99	* 3)
BMG						
BMV			* 3)		1997–2000	* 3)
BMU					1998–2000	* 3)
BMBau					1998–2000	31
BMBF			* 2)		1996–2000	* 2)
BMZ						
BPA			26			

¹⁾ Aufgabe vor Personalwirksamkeit abgeschichtet.

²⁾ Nicht unmittelbar quantifizierbar.

³⁾ Zur Zeit nicht quantifizierbar.

Beispiele für abgeschichtete Aufgaben:

- Das **Bundesministerium des Innern** hat 1997 die gesamte Abwicklung der Personalkosten, Personalnebenkosten, die Beihilfeberechnung sowie die Herausgabe und Aktualisierung von Verzeichnissen, Informationspapieren, Schriftenreihen und Dokumentationssammlungen an das Bundesverwaltungsamt abgegeben.
- Das **Bundesministerium der Finanzen** hat bereits im Jahr 1994 damit begonnen, die Zuständigkeiten zwischen dem Bundesministerium der Finanzen und den nachgeordneten Oberfinanzdirektionen neu abzugrenzen. Im Rahmen dieser Aktion ist es gelungen, in den Bereichen Organisation, Personal, Haushalt sowie Bundesvermögensverwaltung zahlreiche Aufgaben abzuschichten (z. B. selbständige Bearbeitung von

Beschwerden ohne Rechtsmittelcharakter durch die Oberfinanzdirektionen, Entscheidungen über Ausnahmebewertungen von Dienstposten bis BesGrA 13g durch die Oberfinanzdirektionen, eigenständige Planstellenbewirtschaftung bis BesGrA 13g durch die Oberfinanzdirektionen). Darüber hinaus konnten Aufgaben definiert werden, die nicht mehr erforderlich waren und deshalb weggefallen sind. Außerdem wird die Beihilfebearbeitung in der 2. Jahreshälfte 1998 in den nachgeordneten Bereich verlagert.

- Im **Bundesministerium für Wirtschaft** wurden seit 1996 zahlreiche administrative Durchführungsaufgaben, vor allem aus dem Bereich Wirtschaftsförderung an nachgeordnete Behörden, insbesondere das Bundesamt für Wirtschaft übertragen. Darüber hinaus wurden Aufgaben aus dem Bereich der Verbraucherpolitik,

der Energiesparberatung sowie der Statistik abgeschichtet.

- Das **Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten** hat bisher eine Vielzahl nicht-ministerieller Aufgaben auf nachgeordnete und sonstige Einrichtungen verlagert, und zwar insbesondere in folgenden Bereichen: Projektträgerschaft Agrarforschung und Agrarökologie, Nachwachsende Rohstoffe, Hilfsmaßnahmen für MOE- und NUS-Staaten; sonstige Mittelverwaltung, Durchführung von Spezialgesetzen, Statistik.
- Die Zuständigkeit für die Regelung der Versicherungszugehörigkeit von Arbeitnehmern durch Einzelvereinbarung im Rahmen bilateraler Sozialversicherungsabkommen wird zur Zeit vom **Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung** auf die Deutsche Verbindungsstelle Krankenversicherung – Ausland, Bonn, übertragen. Die Osteuropaberatung des BMA erfolgt durch einen Projektträger auf der Grundlage von öffentlichen Aufträgen auf Jahresbasis.
- Durch Beschränkung auf Planung, Lenkung und Kontrolle sowie mit Hilfe von Controlling wird das **Bundesministerium der Verteidigung** auf die Unterstützung des Bundesministers in seinen Aufgaben als Kabinettsmitglied, Ressortchef, Inhaber der Befehls- und Kommandogewalt und als Spitze der Wehrverwaltung einschließlich des Rüstungsbereichs sowie seinen Verantwortlichkeiten in den Bereichen der Rechtspflege und der Militärseelsorge ausgerichtet. Rund 2200 zivile und militärische Dienstposten werden insgesamt entfallen, davon mehr als die Hälfte durch Konzentration der Aufgabenwahrnehmung. Außerdem wurden alle nicht zwingend im Ministerium wahrzunehmenden Aufgaben auf nachgeordnete Dienststellen delegiert. Neben umfangreichen Delegationen in den Bereichen Personalführung, Wehersatzwesen, Bekleidung, Verpflegung, Übersetzerdienste wurde im Rahmen der Strafung der Rüstungsaufgaben das Management für über 100 Rüstungsvorhaben nachgeordneten Dienststellen übertragen.
- Im **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** wurde im Anschluß an die Aufgabenkritik, die eine Projektgruppe im Rahmen der Entwicklung einer Ziel- und Programmstruktur durchgeführt hat, eine Arbeitsgruppe Abschtigung eingerichtet, deren Aufgabe es ist, konkrete Umsetzungsvorschläge zur Abschtigung von Aufgaben zu erarbeiten.
- Das **Bundesministerium für Verkehr** hat seit 1995 etliche Aufgaben auf nachgeordnete Behörden delegiert, so z. B. die Genehmigung und Überwachung von Beförderungsentgelten im Luftverkehr auf das Bundesamt für Güterverkehr, die Erteilung verkehrsrechtlicher Genehmigungen und Erlaubnisse im Luftverkehr und die Überwachung der Luftverkehrssicherheit ausländischer Luftfahrtunternehmen auf das Luftfahrt-Bundesamt sowie dienstrechtliche

Befugnisse für Dienstposten bis BesGr A 15/ BAT I a an alle nachgeordneten Behörden. Die Delegation weiterer Aufgaben wird z. Z. vorbereitet.

- Im Zuge der umzugsbedingten Neuorganisation des **Bundesministeriums für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau** werden dem Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung als weitere Aufgaben die Durchführung der Ressortforschung und Modellvorhaben, technische Fragen des Städtebaus, die Förderung der Bauforschung einschließlich Fragen der Kostensenkung und Baurationalisierung, Fragen der Standardleistungen in Bauverträgen und der Elektronik im Bauwesen, die Durchführung von Münz-Wettbewerben, Beratungsaufgaben im internationalen Bereich sowie die Erstellung wohnungs- und baupolitischer Analysen übertragen. Außerdem wurde mit Inkrafttreten des Bau- und Raumordnungsgesetzes am 1. Januar 1998 dem Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung neben der dort schon eingerichteten Führung eines räumlichen Informationssystems auch die eigenverantwortliche Erarbeitung und Vorlage der Bundesraumordnungsberichte übertragen.
 - Das **Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie** setzt seit langem konsequent auf die Unterstützung durch überwiegend privatrechtlich organisierte Projektträger (einschließlich zunehmend beliebener Einrichtungen), insbesondere bei der Durchführung der Projektförderung. Dies ersetzt in der Größenordnung eines Ressorts Personal auf ministerieller Ebene.
- b) Ziel der **Privatisierungspolitik** der Bundesregierung ist die Rückführung staatlichen Handelns auf einen Kernbestand seiner hoheitlichen Aufgaben, denn es ist grundsätzlich nicht Aufgabe des Staates unternehmerisch tätig zu sein. Der Bund hat gerade im Bereich der Rückführung staatlicher Aktivitäten beachtliche Erfolge vorzuweisen. Die Zahl seiner Unternehmensbeteiligungen ist zwischen 1982 und 1996 um gut die Hälfte auf 424 gesunken. Diese von der Bundesregierung langjährig verfolgte Privatisierungspolitik wird durch regelmäßige Fortschreibungen des Berichts zur Verringerung von Beteiligungen des Bundes (aktuell: Fortschreibung 1997) konsequent weiterverfolgt. Seit der Fortschreibung 1995 wurden – neben einer Vielzahl einzelner Privatisierungsmaßnahmen – u. a. mit der Teilprivatisierung der Deutsche Telekom AG (1996) und der Restprivatisierung der Deutsche Lufthansa AG (1997) innerhalb eines Jahres auf den Kapitalmärkten der Welt zwei Privatisierungstransaktionen von internationaler Dimension und Bedeutung erfolgreich abgeschlossen. Mit der „Fortschreibung 1997“ wird ein neues Privatisierungspotential insbesondere durch den umfassenden Einstieg in die Privatisierung der Bundesanteile an Flughäfen erschlossen.

Die von IWF, OECD, Sachverständigenrat „Schlanker Staat“ und Monopolkommission aner-

kannte und gestützte Privatisierungspolitik der Bundesregierung nimmt in der Privatisierungsstatistik der OECD weiterhin eine Spitzenposition ein.

Über die Privatisierung des Beteiligungsbesitzes hinaus, wird künftig die **Privatisierung öffentlicher Aufgaben** einen Schwerpunkt der Privatisierungspolitik der Bundesregierung bilden.

Privatisierung (Aufgabenkritik)

Ministerium	Realisierungsgrad							
	Aufgabenkritik: begonnen	Privatisierung: Bereiche erkannt	Privatisierung vorgesehen bis: (Jahreszahl)	erfolgte Privatisierung (<10 betroffene Mitarbeiter)	erfolgte Privatisierung (<100 betroffene Mitarbeiter)	erfolgte Privatisierung (>100 betroffene Mitarbeiter)	Querschnittsaufgaben	Fachaufgaben
AA			1999					
BMI			1999					
BMJ			2000					
BMF			1999					
BMWi			1998/1999					
BML			laufend					
BMA								
BMVg			2000					
BMFSFJ			1999/2000					
BMG								
BMV			2000					
BMU								
BMBau			1997–99					
BMBF			2000	* 1)	* 1)	* 1)		
BMZ								
BPA								

¹⁾ Noch nicht quantifizierbar.

Beispiele der Ressorts zur Privatisierung von Aufgaben aus den Ministerien:

- Im **Bundesministerium für Wirtschaft** wurden u. a. die Aufgabe der Erdölbevorratung für Krisenzeiten, die Durchführung der EU-Transferrichtlinien für Elektrizität und Gas, die Durchführung der Kohlesubventionsprogramme, die statistische Erfassung im Braunkohlebereich zu großen Teilen und die Schulungsveranstaltungen im IT-Bereich privatisiert.
- Die **Beratungstelefone für Bürger** („Bürgertelefon“) des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung zu den Themen Rente, Pflegeversicherung, Mobilzeit, Arbeitslosenhilfen/Einstellungshilfen und Haushaltsscheck werden über ein privates Unternehmen betrieben; für das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie informiert der Projektträger BEO im Forschungszentrum Jülich umfassend über alle Förderaktivitäten

und -regularien (Auskunftsstelle BMBF Förderung).

- Im Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung und im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend werden **Werbe- und PR-Agenturen** mit der Erstellung von Informationsmaterial und Broschüren beauftragt. Der Druck sämtlicher Informationsschriften und Broschüren erfolgt über private Druckereien. Der Broschürenversand wird weitestgehend über private Versandunternehmen durchgeführt.
- Die Betreuung der im Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung eingesetzten **Informationstechnik** (Systembetreuung) und die Betreuung der Beschäftigten in der Nutzung der IT (Anwenderbetreuung) wird zu ca. 80 % von Mitarbeitern externer Unternehmen wahrgenommen. Im Bundesministerium für Familie,

Senioren, Frauen und Jugend wurden die Schulungsveranstaltungen im IT-Bereich privatisiert.

- Die **Betreuung** des im Rahmen des Europäischen **Sozialfonds** errichteten regionalisierten EDV-Netzes (Kommission/Bund/Länder) wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung auf eine EDV-Firma übertragen.
- Die **Prüfung, Bewilligung und Abrechnung von Projekten**, die aus dem Europäischen Sozialfonds finanziert wird, insbesondere für die EG-Programme „Beschäftigung“ und „ADAPT“, wird nicht mehr vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, sondern von privaten Dienstleistern durchgeführt.

- c) Ein wichtiges Potential im Rahmen der Aufgabenkritik stellt die **Privatisierung von Servicebereichen** der Ministerien dar, insbesondere im Hinblick auf den Regierungsumzug nach Berlin. Mit dem Ersten Bericht und der Fortschreibung des Aktionsprogramms zur weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung sind die Bereiche festgelegt worden, für die in Berlin keine neuen Strukturen aufgebaut werden.

Im weiteren hat der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation die Umsetzungsempfehlungen für die Pilotprojekte in den Servicebereichen ergänzt durch die Zusammenfassung benachbarter Ressorts zu „Clustern“. Ziel dieser **Clusterbildung** ist es, in den Bereichen Druckerei- und Großkopierwesen (Vergabe nach Rahmenvertrag), Objektschutz und Gebäudebewirtschaftung eine Bündelung der Nachfrage nach gleichartigen Leistungen sowie eine ressortübergreifende Aufgabenerledigung zu erreichen, um so in eine stärkere Verhandlungsposition am Markt zu kommen. Im Hinblick auf die sehr unterschiedlichen Größenverhältnisse der Leistungsnachfragen einzelner Ressorts können so erhebliche Synergieeffekte erzielt werden. Ein weiterer Effekt der Aufteilung in Cluster ist, daß vielfältige Erfahrungen durch die den unterschiedlichen Bedürfnissen angepaßten Vorgehensmodelle gesammelt werden.

Zwischenzeitlich sind **erste Ergebnisse** über die Umsetzung der Empfehlungen des Lenkungsausschusses zur Privatisierung der Servicebereiche erreicht worden:

- Im Bereich **Dienstreisewesen** werden das Bundesverwaltungsamt und das Bundesamt für Finanzen noch in diesem Jahr die Reisekostenabrechnungen zunächst für das BMI und BMF sowie sechs nachgeordnete Behörden übernehmen. Eine Arbeitsgruppe unter Federführung des Bundesministeriums des Innern prüft darüber hinaus Privatisierungsmöglichkeiten in der Reisevorbereitung.
- Für den Bereich **Haustechnik** hat das Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau entsprechend dem Vorhaben und nach Beratung mit den Ressorts die Unterlagen für die Ausschreibung und zentrale Beauftragung eines privaten Dienstleisters erarbeitet,

der den Betrieb der gebäudetechnischen Anlagen in den Berliner Liegenschaften der Bundesministerien übernehmen soll. Die danach vorgesehene Privatisierung umfaßt – unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Baufertigstellungszeitpunkte – die Betreuung der Haustechnik aller Ministerien bis auf das Bundesministerium der Verteidigung, das seine Liegenschaften durch die Standortverwaltung in Berlin betreuen läßt, und bis auf das Bundesministerium des Innern, das seine Liegenschaft angemietet hat. Auch eine Einbeziehung der Liegenschaften weiterer Verfassungsorgane in Berlin wird angestrebt. Nach Billigung durch das Kabinett erfolgen die Ausschreibung und Leistungsvergabe zum 1. Januar 1999. Es ist mit erheblichen Kosteneinsparungen zu rechnen.

- Für den Bereich **„Gebäudebewirtschaftung“** (ohne Haustechnik), der in standortbezogener Zusammenarbeit (Clusterbildung) koordiniert wird, wird als Endergebnis die Privatisierung aller Gebäudebewirtschaftungsleistungen angestrebt. Unter Berücksichtigung der personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist die Umsetzung in folgenden Phasen vorgesehen:

- Optimierung der heutigen Organisation der Gebäudebewirtschaftung,
- Teilprivatisierung, aufbauend auf der Optimierung,
- Vollprivatisierung (hierbei werden die Erfahrungen aus dem Bereich Haustechnik berücksichtigt).

In der ersten Phase können trotz des bereits vorhandenen Personals Optimierungen sowie in geringerem Umfang Synergieeffekte erreicht werden.

- Beim Bundesministerium der Verteidigung werden eigene **Servicekapazitäten** aufgegeben, soweit sich die Leistungserbringung durch Privatunternehmen als wirtschaftlicher erweist. So wurden bereits die Kfz-Werkstatt, Tankstelle, Waschanlage aufgelöst. Weitere Prüfungen sind eingeleitet.

- d) Im Rahmen der Organisationsuntersuchungen sind **Personalbedarfsermittlungen** bei der effizienten Gestaltung der Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe sowie einer adäquaten Verteilung der Arbeit in der Regel unverzichtbar. Aufgabe der Personalbedarfsermittlung ist es, die notwendige Personalausstattung für die Erfüllung vorgegebener Aufgaben festzustellen. Im einzelnen hat die Personalbedarfsermittlung u. a. folgende Zielsetzung:

- die Aufgabenerledigung in einer angemessenen Zeit sicherstellen,
- eine angemessene Verteilung der genehmigten Personalausstattung,
- den Personalbedarf schnell und sicher an veränderte Arbeitssituationen anpassen,

– Orientierungs- und Entscheidungshilfen für den Haushaltsgesetzgeber liefern.

Bei bestehenden Aufgaben ist deshalb eine umfassende – vorgeschaltete oder zeitgleich durchgeführte – Personalbedarfsermittlung unabdingbar. Verfahren der Personalbedarfsermittlung werden

somit zu einem wichtigen Instrument bzw. Auslöser für Organisationsprüfungen, für die Aufgabenkritik und das verwaltungsinterne Controlling. Bei der Umsetzung der Personalbedarfsermittlungen ergibt sich für die Ministerien z. Z. folgender Sachstand:

Personalbedarfsermittlung

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

¹⁾ Soll-Festlegung für alle Organisationsbereiche im Rahmen der Prioritätsfestlegung mit der neuen Organisationsstruktur des BMBF im November 1997.

- e) Auch bei der Erstellung der organisatorischen **Zielstruktur „Regierungsumzug“** wurden Fortschritte erzielt:

Aufbauorganisation (Zielstruktur Regierungsumzug)

Ministerium	Bonn-Ressort	Berlin-Ressort	Realisierungsgrad					
			organisa- torische Zielstruktur ohne Auf- gabenkritik: vorhanden	organisa- torische Zielstruktur nach Auf- gabenkritik: geplant	organisa- torische Zielstruktur nach Auf- gabenkritik: laufend	organisa- torische Ziel- struktur nach Auf- gabenkritik: abgeschlos- sen	Realisie- rung: laufend	Realisie- rung: abge- schlossen
AA								1999
BMI								
BMJ								
BMF								
BMWi								
BML								
BMA						1998		
BMVg								2000
BMFSFJ								
BMG								
BMV								
BMU								
BMBau								
BMBF								1999/2000
BMZ								
BPA								

Im Rahmen der Umorganisation der Ministerien spielt die ressortübergreifende Zusammenarbeit eine große Rolle. Über die schon angesprochenen Cluster und die zur Privatisierung geeigneten und vorgesehenen Bereiche hinaus ist auch in anderen Bereichen eine **gemeinsame Neustrukturierung** sinnvoll. So hat z.B. der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation beschlossen, die **Sprachendienste** der Ministerien durch ressortübergreifenden Personaleinsatz und dadurch mögliche Minimierung der Fremdvergaben von Dolmetscher- und Übersetzungsaufträgen zu optimieren.

Ein weiteres Beispiel ist die Schaffung eines **Zentralen Postaustausches** an den Standorten Bonn und Berlin. Aufgrund des Kabinettsbeschlusses vom 7. Februar 1996 wurden Möglichkeiten zur Optimierung und Privatisierung des Botendienstes/Postaustausches in einem Pilotprojekt geprüft. Gegenstand der Untersuchung war u.a. auch der zentral organisierte Post austausch der Bundesverwaltung in Bonn.

Auf der Basis der hierzu gewonnenen Erkenntnisse hat der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation die Einrichtung einer zentralen Post austauschstelle aller Ressorts auch am Standort Berlin beschlossen. Gleichzeitig soll eine Reorganisation des zentralen Post austausches in Bonn nach den Empfehlungen des Gutachtens unter nommen werden. Entsprechende Konzepte werden derzeit in einer Arbeitsgruppe unter Federführung des Bundesministeriums des Innern erar beitet. Die Arbeitsgruppe beabsichtigt, bis zum Sommer 1998 die notwendigen Erhebungen in den Ressorts und die Detailplanung soweit abzu schließen, daß ein umsetzungsfähiges Konzept für beide Standorte sowie für den standortübergrei fenden Post austausch vorgelegt werden kann.

- f) Die Bundesministerien haben die sich aus der Auf gabenabschichtung und -privatisierung erge ben den Möglichkeiten zu einer strukturellen Verän derung und einer deutlichen Personalreduzierung genutzt:

Verschlanke der Strukturen der Bundesministerien

	Realisierungsgrad							
	Abteilungen		Unterabteilungen		Referate		Stellenumfänge	
Ministerium	1991	1998	1991	1998	1991	1998	1991	1998
AA ¹⁾	8	10	19	20	107	112	7 032,0	6 628,0
BMI	13	11	16	16	139	118	1 843,0	1 460,0
BMJ	7	7	13	14	102	88	740,0	657,0
BMF	9 ²⁾	10	24 ²⁾	26 ³⁾	167 ²⁾	173 ³⁾	2 251,0	2 073,5 ³⁾
BMWi	7	9 ⁴⁾	26	26 ⁴⁾	185	169 ⁴⁾	1 814,0	1 594,5 ⁴⁾
BML	7	6	16	15	91	85	1 003,0	920,0 ⁵⁾
BMA	9	9	19	16	118	95	1 009,5	946,2
BMVg	13	11	61	41	405	280	5 412,0	4 005,0
BMFSFJ ⁶⁾	6	6	11	6	66	43	464,0	432,5
BMG	5	5 ⁷⁾	10	10 ⁷⁾	73	75 ⁷⁾	501,5	495,0 ⁷⁾
BMV	8	8	8	6	110 ⁸⁾	97 ⁸⁾	1 285,0	1 161,0
BMU	6	6	14	13	86	80	833,0	739,7
BMBau	4	4	11	10	68	55	537,0	507,0
BMBF	9	7	20	15	127	93	1 200,0	1 040,0
BMZ	3	4	12	9	67	60 ⁹⁾	572,0	531,5
BPA	4	5	8	0	47	39	743,0	674,0
Summe	118	118	288	243	1 958	1 662	27 240 ¹⁰⁾	23 864,9 ¹⁰⁾

¹⁾ Zum 1. Juli 1998 wird sich die Anzahl der Organisationseinheiten bereits auf 17 Unterabteilungen und 92 Referate verringert haben.

²⁾ Organisationsmaximum wurde im Jahr 1993 erreicht (10 Abteilungen, 26 Unterabteilungen, 177 Referate).

³⁾ Einschl. 1 Unterabteilung, 7 Referaten, 69 Stellen aus dem ehemaligen BMPT.

⁴⁾ Einschl. 1 Abteilung, 2 Unterabteilungen, 11 Referaten, 83 Stellen aus dem ehemaligen BMPT.

⁵⁾ Ohne Abzug der Einsparungen 1998 und einschließlich Ersatzplanstellen.

⁶⁾ BMFSFJ ist mit Organisationserlaß vom 17. November 1994 durch Zusammenlegung von BMFJ und BMFuS entstanden, Angaben beziehen sich auf das Jahr 1995, da Angaben für das Jahr 1991 wegen der mangelnden Vergleichbarkeit nicht sinnvoll sind.

⁷⁾ Die nahezu unveränderten Angaben zu Abteilungen, Unterabteilungen, Referaten und Stellenumfängen sind auf die 1994 erfolgte Übernahme der Zuständigkeit für die Sozialhilfe aus dem damaligen Bundesministerium für Familie und Senioren zurückzuführen.

⁸⁾ Einschl. Leitungs- und Reformstab.

⁹⁾ Plus Projektteam Strukturreform.

¹⁰⁾ Die hier genannten abweichenden Summen zu den Angaben von A.I.2 „Stellenentwicklung der Bundesministerien“ beruhen insbesondere darauf, daß beim AA die Stellen der Auslandsvertretungen und beim BMVg militärische Stellen eingerechnet sind.

2. Neue Steuerungs- und Führungsinstrumente in den Bundesministerien

Die Einführung neuer Steuerungs- und Führungsinstrumente gewinnt im Rahmen der Strukturveränderungen und -verbesserungen an Bedeutung. Die Ministerien orientieren sich hierbei an dem gewandelten Verständnis der Verwaltung, wonach die Ver-

pflichtung zur effektiven und effizienten Dienstleistung orientiert am Gemeinwohl besteht.

a) Handlungs- und Orientierungsrahmen hierbei bildet das **Leitbild**. Es führt zu mehr Handlungssicherheit und zu mehr vertrauensvollem 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		1998/99		
BMG				
BMV				
BMU				
BMBau				
BMBF				
BMZ				
BPA				

Als Beispiel sei hier das Leitbild des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie aufgeführt, das in der Ziel- und Programmstruktur des BMBF („Produktive und weltoffene Wissensgesellschaft in Deutschland“) mit folgenden Hauptfeldern definiert ist:

- Politik und Gesellschaft für Zukunftsaufgaben gewinnen
- durch Innovationen Wettbewerbsvorteile erreichen
- durch Wissenschaft und Forschung das Wissen für morgen gewinnen
- durch Bildung Kompetenz und Orientierung der Menschen fördern.

Im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sind mit der Ziel- und Programmstruktur entscheidende Grundlagen für die Entwicklung eines Leitbildes gelegt worden. Unter Hinzuziehung erster Erfahrungen mit der Anwendung eines politik- und programmbezogenen Controllings soll die Entwicklung eines Leitbildes vorangetrieben werden.

- b) Die neuen Steuerungs- und Führungsmodelle sehen als wichtiges Element **Zielvereinbarungen** vor. Zielvereinbarungen sind hervorragend geeignet, den Übergang von der Verfahrens- zur Erfolgskontrolle entscheidend zu gestalten. Zusätzliche Bedeutung erlangen Zielvereinbarungen durch den Umstand, daß mit der Einführung der Budgetierung und Flexibilisierung im Haushaltsrecht die Steuerungsmechanismen über den jeweiligen Kapitelhaushalt und dessen Titellansätze an Bedeutung verlieren.

Steuerungs- und Führungsinstrumente: Zielvereinbarung

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

Im Auswärtigen Amt beispielsweise existiert seit Januar 1998 ein **Zielvereinbarungs- und Zielkontrollverfahren** für Leiterinnen und Leiter von Auslandsvertretungen. Nachdem die zuständigen Fachreferate einen Prioritätenkatalog für ausreisende Behördenleiter erarbeitet haben, findet ein Entsendegespräch unter Vorsitz des Staatssekretärs statt, dessen Ergebnis in Erlaßform festgehalten wird. Sechs Monate nach Amtsantritt legen die jeweiligen Behördenleiter Einzelziele und Handlungsoptionen vor, auf deren Grundlage der Staatssekretär nach Abstimmung in den Fachabteilungen Weisungen erteilt. Dieses Verfahren wird zunächst für die Dauer von 2 Jahren getestet.

Zur Förderung von Zielvereinbarungen hat der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation mit der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung einen **Leitfaden für Zielvereinbarungen** bearbeitet. Dieser Leitfaden soll allen Ressorts zu Schulungszwecken zur Verfügung gestellt werden.

- c) Ganz entscheidend für die Funktionsfähigkeit neuer Steuerungs- und Führungsinstrumente ist die Einführung von **Controlling und der Kosten- und Leistungsrechnung**. 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.

Zentraler Bestandteil eines umfassenden Controllings ist eine Kosten- und Leistungsrechnung

(KLR), um zu einer besseren Kostentransparenz zu gelangen und auf 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 vom Bundesministerium der Finanzen in Zusammenarbeit mit einem externen Berater ein **KLR-Handbuch für die Bundesverwaltung** entwickelt worden. Das Handbuch ist ausführlich im Ersten Bericht und Fortschreibung des Aktionsprogramms zur weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung vorgestellt worden. Das Handbuch ist in der Vorschriftensammlung der Finanzverwaltung veröffentlicht, auf das alle Bundesbehörden, aber auch interessierte Dritte, Zugriff haben. Damit wird der gesamten Bundesverwaltung eine verlässliche Arbeitsgrundlage für die Neueinführung eines Kosten-/Leistungs- und Rechnungssystems geboten. Bestehende Systeme sollen mittelfristig angepaßt werden.

Um die gleichmäßige, flächendeckende Anwendung der KLR-Standards in geeigneten Bereichen zu gewährleisten, unterstützt das Bundesministerium der Finanzen etliche **Einführungsprojekte**. Ein durch das Bundesministerium der Finanzen und die FH-Bund entwickeltes Schulungskonzept für zielgruppenspezifische Seminare mit internen Lehrkräften liegt als Angebot für alle Bundesbehörden vor.

Steuerungs- und Führungsinstrumente: Controlling/Kosten-Leistungsrechnung

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

Ein bedeutendes Beispiel in diesem Zusammenhang ist z.B. die **Kosten- und Leistungsrechnung im Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (BPA)**, das einschließlich eines Controlling-Systems am 1. Januar 1998 in den sogenannten Wirkbetrieb gegangen ist. Seine Entwicklung ist ausführlich im Anhang des Ersten Berichts dargestellt. Im Ergebnis hat sich gezeigt, daß der vom BPA freiwillig und in einer „Vorreiterrolle“ auf der Ebene der obersten Bundesbehörden eingeschlagene Weg richtig war. Aufgrund des Wirkbetriebes haben sich neue Erkenntnisse ergeben, die in Probedurchläufen in abgegrenzten, kleineren Arbeitseinheiten nicht zu erhalten waren. Es kann bereits jetzt festgestellt werden, daß der KLR-Betrieb funktioniert und auf breite Zustimmung im Presse- und Informationsamt der Bundesregierung gestoßen ist, auch wenn sich damit viele Neuerungen und Anpassungsprobleme für die Beschäftigten, insbesondere auch durch viele Dezentralisierungsmaßnahmen, ergeben haben.

Es wird nun darauf ankommen, das Controlling-System um weitere Bestandteile fortzuentwickeln und den Prozeß des Controllings im Sinne seiner Philosophie der Lernorientierung weiter bei den Beschäftigten, insbesondere auch bei den Führungskräften, durch geeignete Schulungsmaßnahmen zu verankern. Dieser gewünschte Prozeß ist in Gang gekommen; seine Fortsetzung wird eine vorrangige Aufgabe bleiben.

Ebenso erfolgreich ist das Projekt **Controlling im Auswärtigen Amt** durchgeführt worden. Es ist gleichfalls ausführlich im Anhang des Ersten Berichts dargestellt. Weitere Ressorts werden folgen, so plant das **Bundesministerium des Innern** die Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung im Ministerium bis zum Jahr 2001. Mit Teilbereichen wird es bereits an den Einführungspilotprojekten des Bundesministeriums der Finanzen teilnehmen.

Ein weiteres Beispiel ist **Controlling im Verteidigungsressort**. Es soll die Führung auf allen Ebenen – im Ministerium, den Dienststellen der oberen, mittleren und unteren Führung der Streitkräfte sowie den Oberbehörden, Mittelbehörden und Ortsbehörden der Bundeswehrverwaltung, insbesondere bei der Zielbildung und Planung, der begleitenden Kontrolle der Realisierung und ggf. korrigierenden Steuerung unterstützen. Es liefert Steuerungs- und Schlüsselinformationen für die Entscheidungsträger. Als ganzheitlicher Ansatz schließt es Controlling im Rahmen der **Kosten- und Leistungsverantwortung (KLV)** mit ein. Es zielt damit in besonderem Maße auf die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenwahrnehmung ab. Controlling bezieht sich auf Aufwandsbegrenzung bei bedarfsbegründenden Forderungen, Maßnahmen- und Vorhabenrealisierung sowie auf Betrieb und Nutzung.

Das **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** arbeitet an der **Einführung eines politik- und programmbezogenen Controllings** mit dem Ziel,

- die politische Leitung durch zukunftsgerichtete, entscheidungsunterstützende Informationen

über die Umsetzung der Ressortziele und Maßnahmen zu unterstützen, sowie

- den Fachverantwortlichen die Aufgabenwahrnehmung durch die Zielsteuerung ihrer Aufgabenbereiche auf der Grundlage eines einheitlichen, formalisierten Instrumentariums zu erleichtern.

Damit soll die Grundlage für eine neue Form der Information, Koordination und Steuerung geschaffen werden. Sie zielt darauf ab, durch einen kontinuierlichen Soll-/Ist-Abgleich Entscheidungsgrundlagen für eine Optimierung der Aufgabenwahrnehmung zu liefern. Durch die zielgenauere Steuerung von Projekten und Maßnahmen können Ressortziele besser durchgesetzt, das Ressortprofil geschärft sowie die ressortpolitischen Wirkungen gesteigert werden. Die Steuerung im Controllingprozeß setzt auf Planungen auf, die mit der politischen Leitung des BMFSFJ verbindlich verabschiedet werden. Zudem wird eine eigenverantwortliche Steuerung der Planumsetzung auf den verschiedenen Hierarchieebenen ermöglicht und gefordert. Das einheitliche Steuerungsmodell soll auch zu einer besseren Integration von politischer Führungsebene und Fachebene führen. Das Controllingverfahren soll bis August 1998 in einer Pilotphase erprobt und danach ressortweit eingesetzt werden.

- d) Schließlich ist ein wichtiger Aspekt bei der Einführung betriebswirtschaftlicher Managementkonzepte die **dezentrale Ressourcenverantwortung**. Ziel ist es, die Fachverantwortung und die Ressourcenkompetenz für Finanzen, Personal sowie Organisation ganzheitlich zusammenzuführen. Die Einführung in den Ministerien beginnt:

**Steuerungs- und Führungsinstrumente:
Dezentrale Ressourcenverantwortung**

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

Für die Zentrale des Auswärtigen Amts sowie für die Auslandsvertretungen ist, beispielsweise die dezentrale Ressourcenverantwortung für die Finanzen, zumindest im Bereich der Verwaltungskapitel, weitgehend realisiert.

- e) Ein weiteres wichtiges Steuerungsinstrument der modernen Verwaltung ist die **Innenrevision**. Die Innenrevision ist eine behördeninterne Prüfstanz, die delegierte Führungsaufgaben der Überwachung wahrnimmt. Sie führt innerhalb einer Behörde prozeßunabhängige Prüfungen zur Funktionsfähigkeit, Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit sowie Recht- und Ordnungsmäßigkeit des Verwaltungshandelns und der organisatorischen Vorkehrungen durch. Ziel der Prüfung ist es, Schwachstellen, Mängel und ggf. Fehlverhalten aufzudecken sowie Abhilfe-/Verbesserungsmaßnahmen zu initiieren. Der Innenrevision kommen auch präventive Aufgaben zu, um (latente) Risikopotentiale aufzudecken und Fehlentwicklungen von vornherein zu verhindern. Die Zuständigkeit erstreckt sich auf sämtliche Organisationseinheiten und Funktionen der Behörde. Zu den Aufgaben der Innenrevision gehört es danach, durch systematische Prüfungen festzustellen, ob

- alle geltenden Vorschriften eingehalten werden,
- die Zielvorgaben der Behördenleitung zweckmäßig umgesetzt und ordnungsgemäß erfüllt werden,
- die Grundsätze wirtschaftlichen Handelns gesichert sind,
- die Vermögenswerte ausreichend gesichert sind,
- die internen Vorschriften zweckmäßig sind,
- das interne Kontrollsystem sowie die Informations- und Vorgangsabläufe lückenlos aufgebaut sind und zuverlässig arbeiten.

Mit dem Ersten Bericht und der Fortschreibung des Aktionsprogramms haben sich alle Ressorts bereiterklärt, kurzfristig zu prüfen, inwieweit die Einrichtung von Innenrevisionen zum Ziel der weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit in der Bundesverwaltung möglich und sinnvoll ist. Zwischenzeitlich haben nahezu alle Ministerien begonnen, bzw. stehen unmittelbar davor, Innenrevisionen einzuführen. Von den Ressortaktivitäten werden beispielhaft erwähnt:

- Im Bundesministerium des Innern wird eine **„Projektgruppe Neue Steuerungsinstrumente“** eingerichtet, die neben der Inneren Revision auch die neuen Steuerungsinstrumente Kosten- und Leistungsrechnung sowie Controlling konzipiert und einführt.
- Im Bundesministerium der Finanzen wurde mit Wirkung vom 1. Februar 1998 ein neues **Referat „Innenprüfung“** eingerichtet. Die Aufgaben dieses Referates sind:
 - Maßnahmen zur Leistungssteigerung/Kostensenkung,

- Grundsätze des Controllings im BMF; Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung im BMF,
- Prüfung von Arbeitsabläufen, Kommunikations- und Abstimmungssystemen einschließlich des Personaleinsatzes,
- Prüfung der Ordnungsmäßigkeit haushaltswirtschaftlicher Verfahrensweisen sowie der internen Vorkehrungen und Kontrollen im Rechnungs-, Vergabe- und Leistungswesen; Entwicklung und Umsetzung präventiver Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung,
- Prüfung der Voraussetzungen von Zahlungen (soweit künftig noch erforderlich).

Die Innenprüfung wirkt bei der Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie bei der Einführung neuer Techniken beratend mit. Sie hat grundsätzlich ein uneingeschränktes Informationsrecht in allen Bereichen des Ministeriums. Es wird ein jährlicher Prüfungsrahmenplan erstellt, außerdem können Untersuchungen aufgrund gezielter, situationsgebundener Aufträge durchgeführt werden. Neben einzelnen Berichten über jede Untersuchung legt die Innenprüfung jährlich einen zusammenfassenden Bericht über das abgelaufene Arbeitsjahr vor.

- Als Führungs- und Kontrollinstrument der Leitung wurde im Bundesministerium der Verteidigung bereits 1981 das Referat „Revision“ eingerichtet. Unter der heutigen Bezeichnung „**Interne Revision**“ hat es die Aufgaben
 - Kontrolle der Ressortaufgaben auf zielgerichtete, wirtschaftliche und zweckmäßige Erfüllung sowie der angewendeten Verfahren und Vorgehensweisen einschließlich der Planungs- und Kontrollinstrumente,
 - Erarbeitung von Entscheidungshilfen.

Prüfaufträge erteilt in jedem Einzelfall die Leitung. Insoweit hat der Leiter der Internen Revision unmittelbares Vortragsrecht. Ergebnisse werden der Leitung vorgelegt. Zum Aufgabenspektrum der Internen Revision zählen Systemprüfungen von bereichsübergreifenden Aufgaben (z.B. Rüstungsvorhaben), Verfahren (z.B. Logistik, Forschung und Technologie) und Organisations- und Auslastungsprüfungen.

Im BMVg wurde im Mai 1994 ein **Sonderbeauftragter Aufwandsbegrenzung und Rationalisierung** im Betrieb eingerichtet. Er unterstützt mit einem kleinen Stab die zur zentralen Planung, Steuerung und Durchsetzung zur Aufwandsbegrenzung im Betrieb erforderlichen Maßnahmen.

In 1997 wurde ein „**Beauftragter für die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit beim Einsatz von Haushaltsmitteln in der Bundeswehr**“, insbesondere zur Unterstützung und Beratung der truppendienstlichen Vorgesetzten und Dienststellenleiter bez. der wirtschaftlichen Wahrnehmung ihrer Aufgaben eingesetzt und dem Ab-

teilungsleiter Haushalt zugeordnet. Nach Auflösung der Vorprüfungsstellen wurde im BMVg als Teil der ressortinternen Finanzkontrolle zum 1. Januar 1998 das Referat „**Innere Revision (Belegprüfung)**“ eingerichtet und dem vorgenannten Beauftragten zugeordnet. Es hat die Aufgabe, anhand der Unterlagen für Zahlungen die Ordnungsmäßigkeit des haushaltswirksamen Verwaltungsvollzuges festzustellen. Außerdem koordiniert und steuert es fachlich die im nachgeordneten Bereich eingerichteten neun weiteren Organisationseinheiten „**Innere Revision (Belegprüfung)**“.

- Im Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau wurde mit Wirkung vom 1. Januar 1998 ein neues **Referat „Innenprüfung“** eingerichtet, das der Staatssekretärin unmittelbar zugeordnet ist. Neben den allgemeinen Aufgaben der Innenprüfung liegt der besondere Arbeitsschwerpunkt der Innenprüfung des BMBau bei der zentralen Prüfung der Baumaßnahmen der obersten Bundesbehörden und bei Fragen der Prävention vor Korruption im Bauwesen. Eine weitere Besonderheit ist, daß das Referat „Innenprüfung“ des BMBau auch im nachgeordneten Bereich des BMBau prüft.

Ein weiteres wichtiges Element zur weiteren Effizienz- und Effektivitätssteigerung in den Ministerien ist der Einsatz der Informationstechnik. Der Realisierungsstand ist ausführlich im *Teil B, III* dargestellt.

II. „Schlanke“ Bundesverwaltung

Vorbemerkung:

Mit dem vorliegenden Teil II des Berichts wird erstmalig die **Modernisierung der nachgeordneten Bundesverwaltung** in die Betrachtung einbezogen. Während die Bundesministerien in Größe und Aufbau vergleichbarer sind, weisen die Geschäftsbereiche der Ressorts ganz gravierende Unterschiede auf. Allein der Stellenumfang der Geschäftsbereiche reicht von unter 100 bis über 130 000; die Zahl der nachgeordneten Dienststellen von einer bis nahezu 1200; die Aufgaben gehen von rein administrativen Funktionen bis zu eigenständigen Forschungsaufgaben. Dies muß beim Vergleich der Angaben in den nachfolgenden Tabellen berücksichtigt werden. Dazu kommt noch, daß auch die einzelnen Behörden der Geschäftsbereiche ebenso gravierende Unterschiede in Struktur und Größe aufweisen. Dies reicht von einer mit nur einer Stelle besetzten Außenstelle bis zu mehreren tausend Stellen umfassenden Behörden. Um trotzdem unter Berücksichtigung dieser Relationen vergleichbare Angaben zu erhalten, umfassen die Tabellen sowohl die unmittelbare als auch die mittelbare Bundesverwaltung, nicht jedoch Zuwendungsempfänger und Gerichte.

Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung und das Bundespresseamt verfügen nicht über Geschäftsbereiche in dem vorgenannten Sinne und sind deshalb in den folgenden Tabellen nicht aufgeführt.

1. Abbau von staatlichen Aufgaben

Die auf **Privatisierung und Aufgabenwegfall** zielende Aufgabenkritik ist bei den meisten Behörden schon weit fortgeschritten. Dabei hat sich gezeigt, daß gerade in der nachgeordneten Bundesverwal-

tung ein erhebliches Potential von Aufgaben existiert, die nicht unbedingt vom Staat wahrgenommen werden müssen.

Der aktuelle Realisierungsstand stellt sich zusammengefaßt wie folgt dar:

Privatisierung und Aufgabenwegfall (Aufgabenkritik)

Geschäftsbereich	Realisierungsgrad						
	Aufgabenkritik: begonnen	Aufgabenwegfall	Privatisierung: Bereiche erkannt	Privatisierung vorgesehen zum: (Jahreszahl)	erfolgte Privatisierung (<10 betroffene Mitarbeiter)	erfolgte Privatisierung (<100 betroffene Mitarbeiter)	erfolgte Privatisierung (>100 betroffene Mitarbeiter)
AA							
BMI				1998–2000			
BMJ							
BMF							
BMWi				1998 ff.			
BML				laufend			
BMA							
BMVg				1998			
BMFSFJ ¹⁾							
BMG				1998			
BMV				1998–2000			
BMU							
BMBau				laufend			
BMBF							

¹⁾ Prüfung im Zusammenhang mit KLR.

Die Erkenntnisse aus den **Pilotprojekten zu den Servicebereichen** sollen – soweit möglich – auch in den Behörden der Geschäftsbereiche umgesetzt werden. Damit ist in unterschiedlichen Bereichen begonnen worden: So haben z.B. das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung und das Bundesministerium für Verkehr ihren Behörden im Geschäftsbereich alle Gutachten sowie die Umsetzungsempfehlungen des Lenkungsausschusses mit der Bitte übersandt, die Personalvertretungen zu beteiligen und umgehend zu prüfen, inwieweit die Ergebnisse übertragbar sind.

Im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Verteidigung sind beispielsweise in der Territorialen Wehrverwaltung Fahrdienste – wo dies infrastrukturell möglich ist – zusammengefaßt worden. Ferner ist angeordnet worden, daß zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit das freiwillige Selbstfahren von Dienstkraftfahrzeugen zu fördern ist. Das hieraus resultierende Einsparpotential wird zur Zeit untersucht.

Weitere Beispiele für Aufgabenwegfall und Outsourcing:

- Im Rahmen der Reorganisation der **technisch-wissenschaftlichen Anstalten der Bundeswirtschaftsverwaltung** – Bundesanstalt für Materialprüfung und -forschung (BAM), Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB) und Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR) – werden technische Prüfungen und Zulassungen privaten Institutionen (z. B. akkreditierten Prüflaboratorien, TÜV u. a.) überlassen.
- Die bisher von der **Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung** vorgenommene Absatzförderung von Seefischereierzeugnissen wird künftig unter Wegfall der staatlichen Abgabe von den fischwirtschaftlichen Verbänden selbst durchgeführt.
- Im Bereich der **Forschungsanstalten** des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und

Forsten wurden die Forschungsgebiete Marikultur und Arbeitswissenschaften aufgegeben. Das Forschungsgebiet Aquakultur/Binnenfischerei wurde auf umwelt- und tierschutzrelevante Aspekte beschränkt. Outsourcing von Serviceleistungen in den Bereichen handwerkliche Dienste, Reinigung und Bewachung.

- Die **Treuhandanstalt** hat bis Ende 1994 einen Großteil ihres **Unternehmensbestandes** privatisiert, soweit die Unternehmen nicht in Abwicklung gegeben werden mußten. Die wenigen verbliebenen Unternehmen (im wesentlichen Großunternehmen des Chemiebereichs und unter dem Dach der Management-Kommanditgesellschaften zusammengefaßte mittlere und kleinere Betriebe) konnten bis Ende 1997 ebenfalls privatisiert werden, so daß diese Aufgabe erledigt ist.
- Im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Verkehr sind Teilstrecken von **Bundeswasserstraßen** auf Kommunen übertragen worden; außerdem werden private Betreibermodelle im **Straßenbau** geprüft. Des weiteren sollen Aufgaben der Prüf-

statik für **Eisenbahnbrückenbauten** an Prüfstatiker, die Erteilung von Erlaubnissen für **Prüfer von Luftfahrtgerät** (Klasse 4) an Hersteller- bzw. Luftfahrttechnische Betriebe und die Prüfung zur Feststellung der **Lufttüchtigkeit von Flugmodellen** an einen Verband übertragen werden.

- Die **Bundesbauaufgaben** für die Verfassungsgesetze im Zusammenhang mit dem Bonn-Berlin-Umzug wurden für den Bereich im Spreebogen in Berlin der Bundesbaugesellschaft Berlin übertragen.

2. Effizienzsteigerung durch Organisationsmaßnahmen

- a) Die Modernisierung der Bundesverwaltung ist in den Bundesministerien schon erheblich fortgeschritten, darf sich aber nicht auf die Ministerialverwaltung beschränken. Dementsprechend sind in den Geschäftsbereichen aller Ministerien die **Organisationsstrukturen der Behörden** untersucht und ganz überwiegend schon Veränderungsprozesse in Gang gesetzt worden:

Organisationsuntersuchung/Umorganisation des Geschäftsbereiches

Geschäftsbereich	Realisierungsgrad					
	Untersuchung				Umsetzung	
	begonnen	intern	mit externer Unterstützung	Abschluß (Jahreszahl) für gesamten Geschäftsbereich	begonnen	voraussichtlicher Abschluß (Jahreszahl)
AA				1997		1999
BMI				1997–1999		1998–2000
BMJ				2005		2006
BMF						2004 ¹⁾
BMWi				2001		2001 ¹⁾
BML				1999		2005
BMA				2000		2003
BMVg				1997		2005
BMFSFJ				1999/2000		2001/02
BMG				1998		1997–2000
BMV				1998		2002
BMU				1997/1998 ²⁾		1998
BMBau				1997		1998–2001
BMBF				1997 ³⁾		1998 ⁴⁾

¹⁾ In Teilbereichen schon abgeschlossen.

²⁾ 1997 = BfS; 1998 = UBA.

³⁾ Prüfung, ob Überführung in private Rechtsform.

⁴⁾ Eingliederung BAH ins AWI.

Im Geschäftsbereich des Bundesministeriums des Innern ist zur Unterstützung dieser Maßnahmen im Bundesverwaltungsamt ein **Organisationsberatungsteam als Dienstleistungszentrum** eingerichtet worden, daß die anderen Behörden des Geschäftsbereiches des Bundesministeriums des Innern und Zuwendungsempfänger in allen wesentlichen organisatorischen Fragen berät und unterstützt. Aufgrund seiner vielseitigen Erfahrungen mit der Wahrnehmung unterschiedlichster Aufgaben, der kontinuierlichen Verbesserung von Geschäftsprozessen, der Entwicklung und Einführung innovativer Technologien wurde das Bundesverwaltungsamt mit der Organisationsberatung beauftragt. Durch ein umfassendes Angebot und durch die konkrete Übernahme von Projektaufträgen sollen die Behörden in die Lage versetzt werden, den erforderlichen Modernisierungsprozeß durchzuführen.

Das Bundesverwaltungsamt hat deshalb ein Dreisäulen-Konzept zur Organisationsberatung entwickelt und bietet folgende Dienstleistungen an: Einzelberatungen zu ausgewählten Themen Schwerpunkten, Coaching bei der Durchführung eigener Projekte sowie Durchführung von Organisationsuntersuchungen. Zu den inhaltlichen Angeboten zählen insbesondere Themen der Prozeßgestaltung, Aufbauorganisation, Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, Arbeitsplatzüberprüfung, Arbeitsergonomie, Verwaltungssprache, Corporate Identity (CI)/Corporate Design (CD), Entwicklung und Einführung eines Qualitätsmanagements, Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung sowie Informationstechnik.

Die Beratung der Behörden wird mit der Aufgabenstellung der Bundesstelle für Büroorganisation und Bürotechnik (BBB) vernetzt. Das heißt, die BBB wird, ergänzend zu den bisherigen Publikationen, wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen aus der konkreten Durchführung und Umsetzung der Organisationsprojekte veröffentlichen und damit diese Erfahrungen auch Dritten zugänglich machen.

Ein umfassendes Beispiel für Organisationsmaßnahmen in der Bundesverwaltung ist die **Reform der Bundeswehr**. Nach der Reduzierung der Streitkräfte zielt die Reform der Bundeswehr darauf ab, Organisation, Struktur und Ausrüstung der Bundeswehr sowie den Umfang des Zivilpersonals auf die veränderten Aufgaben hin zu optimieren. Die Zahl der zivilen Mitarbeiter der Bundeswehr betrug Mitte 1990 ca. 183 500 und nach der Wiedervereinigung ca. 233 600. Bis Ende 1997 wurde der zivile Personalbestand auf rund 147 700 Mitarbeiter reduziert. Die Anzahl der Haushaltsstellen für Zivilpersonal wurde gegenüber dem Höchststand 1991 von 196 114 um rund 57 000 auf 137 209 im Haushalt 1998 verringert. In der Wehrverwaltung einschließlich Rüstungsbereich, Rechtspflege und Militärseelsorge wurden bisher 147 Behörden sowie 148 Außenstellen und kleinere Dienststellen aufgelöst. In den Streitkräften (ziviler Bereich) wurden 16 Abteilungen Verwaltung, 347 Truppen-

verwaltungen und 4 Bundeswehrkrankenhausverwaltungen eingespart.

Die Fortentwicklung der Infrastruktur- und Verkehrssysteme in Deutschland, die auch im nächsten Jahrzehnt ein wesentlicher Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaftsstandorte, für Wohlstand und für die umweltverträgliche Bewältigung der Verkehrsströme sind, erfordert eine leistungsfähige Bundesverkehrsverwaltung. Um dem gesetzlichen Auftrag und den verkehrspolitischen Zielen auch unter geänderten Rahmenbedingungen (z.B. Haushaltsrestriktionen) gerecht werden zu können, wurde ab 1993 mit Durchführung umfassender Organisationsuntersuchungen die **Reform der Behörden der Bundesverkehrsverwaltung** in Gang gesetzt. Auf der Grundlage der Reformkonzepte erfolgt die

- Optimierung der **Wasser- und Schifffahrtsverwaltung**, insbesondere durch Dezentralisierung von Aufgaben, Straffung des inneren Aufbaus und der Einführung neuer Führungs- und Steuerungsinstrumente;
- Neuausrichtung des **Bundesamtes für Güterverkehr** aufgrund der geänderten Rechtsform und Aufgabenstellung durch Neuordnung der Zentrale und der Außenstellen;
- Umstrukturierung der **Bundesanstalt für Straßenwesen** durch Straffung der Aufbauorganisation und Optimierung der Geschäftsprozesse;
- Neuorganisation des **Deutschen Wetterdienstes**, insbesondere durch Einrichtung von strategischen Geschäftsfeldern, Schaffung einer kundenorientierten Organisationsstruktur sowie Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsmethoden;
- Optimierung des **Eisenbahn-Bundesamtes**, insbesondere durch Prozeßorientierung und Straffung der Organisationsstruktur von Zentrale und Außenstellen;
- Optimierung des **Luftfahrt-Bundesamtes**, insbesondere durch Anpassung der Aufgabenstellung, Änderung der Aufbauorganisation, Neugestaltung der betrieblichen Aufsicht über deutsche Luftfahrtunternehmen und Verbesserung der Geschäftsprozesse einschließlich der IT-Unterstützung.

Die Umsetzung aller Reformmaßnahmen wird vom „Stab für die Reform der Bundesverkehrsverwaltung“ gesteuert und koordiniert, der dem Staatssekretär unterstellt ist. Ziel ist die Straffung der Organisationsstrukturen und eine Neuausrichtung der Behörden als öffentliche Dienstleister, die ihre Leistungen kundenorientiert, zügig, sachgerecht, rechtmäßig und kostengünstig erbringen.

Ein weiteres umfassendes Beispiel ist schließlich die **Straffung der Bundesabteilungen der Oberfinanzdirektionen**:

Der Auftrag, die konzeptionellen Überlegungen und die Ziele der Straffung der Mittelinstanz der Bundesfinanzverwaltung wurden bereits im ersten

Bericht des Aktionsprogramms dargestellt. Nach einem umfassenden Abstimmungsprozeß, in den die Länder, Personalvertretungen der betroffenen Behörden, Verbände und Wirtschaftsbeteiligten einbezogen wurden, hat der Bundesminister der Finanzen im Februar 1998 über die **Straffung** der gegenwärtig bestehenden 21 **Zoll- und Verbrauchsteuer-** sowie 16 **Bundesvermögensabteilungen** bei den bundesweit 21 **Oberfinanzdirektionen** entschieden. Die zum 1. August 1998 in Kraft tretende Umstrukturierung sieht nur noch

- 8 Zoll- und Verbrauchsteuerabteilungen und
- 8 Bundesvermögensabteilungen (vorübergehend 9 wegen Berlin) vor, die langfristig
- 8 Oberfinanzdirektionen

zugeordnet werden. Der Bund wird zunächst in den Oberfinanzdirektionen Bremen, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Kiel, München, Münster, Saarbrücken und Stuttgart nicht mehr vertreten sein; sie werden damit zu reinen Landes-Oberfinanzdirektionen, d. h. die Finanzverwaltung des Landes wird in diesen Bereichen auch in der Mittelinanz von der des Bundes organisatorisch getrennt. Weitergehende Einzelheiten können dem Straffungskonzept vom 5. Februar 1998 entnommen werden.

Zur Umsetzung des Straffungskonzeptes hat das Bundesministerium der Finanzen den Oberfinanzdirektionen einen organisatorischen und personalwirtschaftlichen Rahmen vorgegeben, auf dessen Grundlage die aufnehmenden Oberfinanzdirektionen in Abstimmung mit den abgebenden Oberfinanzdirektionen bis Mitte 1998 Feinkonzepte zu erarbeiten haben. An den aufzugebenden Standorten werden bis zu 5 Jahren Außenstellen beibehalten, die es ermöglichen, die Organisationsmaßnahmen auf der Basis eines partnerschaftlichen Dialogs mit allen Betroffenen und deren Interessenvertretungen sozialverträglich umzusetzen.

Mit verbesserten Serviceleistungen für die Bürger und die Wirtschaft vor Ort durch eine Reduzierung der Verwaltungsbürokratie und Stärkung der örtlichen Fachinstanz ist die Straffung der Bundesabteilungen der Oberfinanzdirektionen ein Beitrag, die Verwaltung durch Verschlankung ihrer Strukturen insgesamt effizienter zu machen.

Weitere Beispiele:

- Im **Geschäftsbereich des Bundesministeriums des Innern** werden im Wege eines Benchmarkings zunächst alle Aufgabenbereiche der Zentralabteilungen des Geschäftsbereiches bis Ende 1998 auf mögliche Optimierungen untersucht.
- Beim **Deutschen Patentamt** wird zur effektiveren Nutzung der modernen Informationstechnologie die gesamte Arbeits- und Ablauforganisation umfassend geprüft und neustrukturiert. Das auf ca. zehn Jahre angelegte Reorganisationsprojekt „DPA 2000“ wurde 1997 in Angriff genommen und wird mit Hilfe externer Berater durchgeführt.
- Die zum 1. Januar 1998 im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Wirtschaft gegründete **Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post** wird gegenwärtig durch ein externes Beratungsunternehmen mit dem Ziel der Aufgabenstraffung und Effizienzsteigerung untersucht. Bestandteil der Aktivitäten sind auch eine Personalbedarfsermittlung sowie die Straffung der zahlreichen Dienst-/Außenstellen. Darüber hinaus werden Möglichkeiten weiterer Privatisierungen, die über bereits erfolgte Privatisierungen aus dem Bereich des ehemaligen Amtes für Zulassungen in der Telekommunikation hinausgehen, geprüft.
- In der **Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung** (BLE) wird von einem externen Unternehmen eine Organisationsuntersuchung durchgeführt, und zwar Untersuchung der Ablauforganisation in allen Organisationseinheiten sowie analytische Stellenbewertung und -bemessung.
- Organisations- und Geschäftsprüfungen werden für die **Zoll- und Bundesvermögensverwaltung** von den Oberfinanzdirektionen durchgeführt. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Organisations- und Geschäftsprüfung wird der Personalbedarf grundsätzlich nach dem Schlüsselverfahren ermittelt und fortlaufend überprüft.
- Im **Bundesversicherungsamt** wurde mit Hilfe externer Berater mit einer umfassenden Untersuchung der Aufbau- und Ablauforganisation und der Personalbedarfsermittlung begonnen. Für eine Abteilung liegen bereits Ergebnisse vor, mit der Umsetzung der Empfehlungen wurde begonnen. In einer weiteren Abteilung haben die Untersuchungen der Aufbau- und Ablauforganisation in den Bereichen Bundesmittel und Zahlstelle sowie Mutterschaftsgeldstelle zu einer Aufgabenverlagerung und Auflösung der betreffenden Organisationseinheit geführt.
- In der **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** hat eine Untersuchung der Wissenschaftsbereiche begonnen, die durch externe Berater unterstützt werden soll. Hierdurch sollen weitere fusionsbedingte Synergieeffekte ermittelt werden. Die Ergebnisse sollen noch 1998 umgesetzt werden.
- In der **Bundesausführungsbehörde für Unfallversicherung** wurde mit einer umfassenden internen Organisationsuntersuchung begonnen. Ziel ist die Einrichtung von Fachbereichen zur Bearbeitung besonderer Rechtsmaterien, die Zusammenfassung von Bereichen mit dem Ziel der ganzheitlichen Bearbeitung und die Reduzierung von Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten. Erste Ergebnisse liegen bereits vor, mit der Umsetzung wurde begonnen.
- Aus dem **Bundesamt für Wehrverwaltung** (BAWV) sind Aufgaben der Informationstechnik herausgelöst und zur Verbesserung der Effizienz im Bundesamt für Wehrtechnik und Be-

schaffung (BWB) konzentriert worden. Das BAWV nimmt damit nur noch zentrale Aufgaben wahr, die zur Wahrung einheitlichen Verwaltungshandelns der überregionalen Koordination bedürfen. Das Bundesamt selbst wurde von bislang 7 auf 4 Abteilungen reduziert.

- Der Rüstungsbereich ist grundlegend reorganisiert worden. Die Hauptabteilung Rüstung wurde auf die ministeriellen Kernaufgaben „Planung, Lenkung und Kontrolle“ ausgerichtet, die Managementverantwortung für Rüstungsvorhaben dem nachgeordneten Rüstungsbereich, d. h. dem **Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung** (BWB) als Managementzentrale und seinen Dienststellen übertragen. Aufbauorganisation und Abläufe wurden gestrafft. Schlankes Management und straffe Abläufe ermöglichen schnellere Entwicklungs- und Beschaffungszeiten sowie kosteneffizientes Verhalten auf allen Ebenen.
 - Seit 1995 sind die Abteilungen der **Wehrbereichsverwaltungen** einlinig organisiert (Wegfall einer Hierarchieebene). Die Anzahl der Dezernate wurde reduziert. Die Außenstellen der Wehrbereichsverwaltungen wurden aufgelöst, ihre Aufgaben in die Wehrbereichsverwaltungen verlagert. Auch die in den Hauptstädten der Länder Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen zunächst eingerichteten Landesstellen wurden bis Juni 1996 aufgelöst.
 - Im **Bundesamt für den Zivildienst** wurden mit Unterstützung einer externen Beratungsfirma Organisationsuntersuchungen durchgeführt, die die Datenbankstrukturen der bestehenden DV-Systeme und die Arbeitsabläufe umfaßte. Hierbei erkannte Verbesserungsmöglichkeiten wurden in das Projekt zur Umstellung der Arbeitsabläufe auf die Dialogbearbeitung eingebracht. Darüber hinaus werden die Arbeitsabläufe der verschiedenen Aufgabenbereiche regelmäßig auf ihre Notwendigkeit und Effektivität überprüft. Auf diese Weise wurde z. B. die Zuständigkeit der Anerkennungsreferate nach Geburtsmonaten und -tagen der Kriegsdienstverweigerer neu geordnet; jedes Anerkennungsreferat ist nun für drei Geburtsmonate zuständig. Vor der Umstellung war die Zuständigkeit nach Kreiswehrrersatzämtern geregelt. Außerdem wurde die Vorprüfung der von den Kreiswehrrersatzämtern eingehenden Akten in die Anerkennungsreferate verlagert.
- b) In zahlreichen Fällen haben Organisationsmaßnahmen zu **Reduzierungen, Fusionen oder Auflösungen von Behörden** geführt. Außenstellen konnten in erheblichem Umfang reduziert werden:
- Beim **Deutschen Archäologischen Institut** wurden nach interner Überprüfung folgende Maßnahmen ergriffen: Zusammenfassung verschiedener Stationen zur Orientabteilung, Schließung der Außenstelle Lissabon und Ver-

ringerung des ständig im Ausland stationierten Personals.

- Im **Geschäftsbereich des Bundesministeriums des Innern** wurden im Zeitraum von 1991 bis 1998 bisher insgesamt 282 Standorte aufgelöst. Die Anzahl der in Auflösung befindlichen Dienststellen beläuft sich auf 23.
- Auflösung von 22 **Bundesvermögensämtern** (von bis dahin 60 Ämtern);
- Reduzierung der **Zollämter** von 760 (1991) um 292 auf 468 (1998);
- Fusion des Bundesamtes für Ernährung und Forstwirtschaft mit der Bundesanstalt für Landwirtschaftliche Marktordnung zur **Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung** (BLE) zum 1. Januar 1995.
- Das im Jahr 1996 vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten erarbeitete Rahmenkonzept zur Erfüllung der Aufgaben des Kabinettsbeschlusses vom 7. Februar 1996 sieht bis zum Jahr 2005 folgende Maßnahmen vor:
 - Reduzierung der **Bundesforschungsanstalten** von 11 auf 8,
 - Reduzierung der Institute von 85 auf 56,
 - Reduzierung der Standorte von 54 auf 29,
 - Reduzierung der Stellen von ca. 3500 auf 2600.
- Neuorganisation der **Bundesforstverwaltung**, Reduzierung der Zahl der Bundesforstämter voraussichtlich von 52 auf 36 und der Forstreviere von 323 auf rund 280.
- Fusion der Bundesanstalt für Arbeitsschutz (BAU) in Dortmund mit der Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (BAfAM) in Berlin zur **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** (BAuA) mit Hauptsitz in Dortmund.
- Reorganisation des Geschäftsbereichs des **Bundesministeriums der Verteidigung**. Reduzierung z. B. der
 - Kreiswehrrersatzämter von 123 auf 83,
 - Standortverwaltungen von 203 auf 124,
 - Bundeswehrrfachschulen von 27 auf 21,
 - Bundeswehrverwaltungsstellen im Ausland von 7 auf 6,
 - Wehrbereichsverpflegungsämter von 6 auf 4,
 - Rechenzentren von 17 auf 6,
 - Abteilungen Verwaltung in den Streitkräften von 47 auf 31,
 - Truppenverwaltungen von 751 auf 404,
 - Bundeswehrkrankenhausverwaltungen von 14 auf 10.

Darüber hinaus wurden

- 1997 die 7 **Wehrbereichsgebührensämter** aufgelöst und die Aufgaben des Gebührenwesens organisatorisch in die Wehrbereichsverwaltungen eingegliedert, damit wurden der Regieaufwand reduziert, Synergieeffekte genutzt;
 - die Zahl der **Truppendienstgerichte** bereits im Jahr 1992 durch Auflösung des Truppendienstgerichts Mitte von 3 auf 2, die Zahl der **Truppendienstkammern** von 22 auf 16 reduziert;
 - die Dienststellen des Leiters des Musterprüfwesens für Luftfahrtgerät der Bundeswehr in München und die Beschaffungsstelle der Bundeswehr aufgelöst;
 - das **Wehrwissenschaftliche Institut für Materialuntersuchungen (WIM)** und das Bundesinstitut für Chemisch-Technische Untersuchungen beim BWB (BICT) zum Wehrwissenschaftlichen Institut für Werk-, Explosiv- und Betriebsstoffe (WIWEB) zusammengelegt.
 - Straffungen im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Verkehr:
 - Im Zuge der Reform der **Wasser- und Schifffahrtsverwaltung** ist die Zahl der Dezernate bei den 7 Wasser- und Schifffahrtsdirektionen um bis zu 50 % reduziert worden. Die 6 Wasserstraßen-Maschinenämter werden aufgelöst und ihre Aufgaben auf andere Behörden der Wasser- und Schifffahrtsverwaltung verlagert. Des weiteren wird die Außenstelle Berlin der Bundesanstalt für Gewässerkunde aufgelöst unter Zusammenlegung mit dem Hauptsitz in Koblenz.
 - Auflösung der Außenstelle Berlin der **Bundesanstalt für Straßenwesen** durch Zusammenlegung mit dem Hauptsitz in Bergisch Gladbach.
 - Auflösung von 5 Außenstellen des **Bundesamtes für Güterverkehr**.
 - Fusion der Bundesbaudirektion mit der Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung zum **Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)** zum 1. Januar 1998, bei gleichzeitiger Verringerung der Zahl der Referate um rund ein Drittel sowie Rückführung des Stellenplans.
 - Eingliederung der früheren **Biologischen Bundesanstalt Helgoland** (unmittelbarer Geschäftsbereich des BMBF) in die Alfred-Wegener-Stiftung für Polar-Meeresforschung.
- (Aufzählung nicht abschließend)
- c) Vielfach werden parallel zu oder gemeinsam mit Organisationsuntersuchungen **Personalbedarfsberechnungen** durchgeführt:

Personalbedarfsberechnung

Geschäftsbereich	Realisierungsgrad (Zahlenangaben entspricht Anzahl der Behörden)				
	geplant	mehr als 10 % der Org.-Einheiten sind untersucht	mehr als 50 % der Org.-Einheiten sind untersucht	voraussichtlicher Abschluß (Jahreszahl)	abgeschlossen
AA					
BMI				1998–2000	
BMJ				2002	
BMF				2000	
BMWi				1998–2001	
BML				2005	
BMA				2001	
BMVg				2002	
BMFSFJ				2000	
BMG				2001	
BMV	61	3	6	2001	1
BMU					1)
BMBau				2000	
BMBF				2002	

1) Beim Umweltbundesamt.

Bei der hier gezogenen aktuellen Bilanz der Verschlankung der Bundesverwaltung muß beachtet werden, daß viele Behörden – zum Teil einigungsbedingt, zum Teil aufgrund der Auflösung anderer Behörden oder Ministerien – zusätzliche Aufgaben und Personal erhalten haben. Trotzdem konnte der **Personalbestand des Bundes**, der nach der Wiedervereinigung von rund 300 000 Bediensteten im Jahr 1989 auf 381 000

im Jahr 1992 angestiegen war, mit dem Stand Bundeshaushalt 1998 bereits auf rund 310 100 Planstellen/Stellen reduziert werden. In der gesamten Bundesverwaltung beträgt die Stelleinsparung damit über 8 Jahre ca. 2,4 % p. a. Das Verteidigungsressort hat hierzu mit seinem Personalabbau (ohne Soldaten) von rund 57 000 Stellen einen erheblichen Beitrag (rund 85 %) geleistet.

Die bisherige Bilanz:

Verschlankung der Strukturen der Geschäftsbereiche der Bundesministerien

Geschäftsbereich	Realisierungsgrad			
	Anzahl der Behörden des Geschäftsbereiches		Stellen	
	1991	1998	1991	1998
AA	1	1	245 ¹⁾	256
BMI	28	25 ^{2,3)}	51 609	57 411 ⁴⁾
BMJ	2	2	3 181	2 813
BMF	28	30 ⁵⁾	51 246	48 813 ⁵⁾
BMWi	6	8	5 125	7 404 ⁶⁾
BML	14	13	5 470	4 780
BMA	4	3	1 074	1 172,5 ⁷⁾
BMVg	429	282	192 335	134 422
BMFSFJ	2	2	823	1 065 ⁸⁾
BMG	4	6 ⁹⁾	2 328	2 352 ⁹⁾
BMV	71 ¹⁰⁾	71	30 278 ¹¹⁾	24 312
BMU	3	3	1 553	1 849 ¹²⁾
BMBau	2	1	690	645
BMBF	4	3	229	90
Summe	598	450	346 186	287 384,5

¹⁾ Höchste Stellenanzahl 1992: 273.

²⁾ Auflösung des Bundesverbandes für den Selbstschutz, der Bundesaufnahmestellen (für Übersiedler), Gesamtdeutsches Institut – Bundesanstalt für gesamtdeutsche Aufgaben.

³⁾ Der BGS wurde als e i n e Behörde gerechnet.

⁴⁾ Erhöhung durch BGS, BKA, BStU und BAfL.

⁵⁾ Einschl. Errichtung des Zollkriminalamtes und Errichtung des Bundesaufsichtsamtes für den Wertpapierhandel.

⁶⁾ Erweiterung des Geschäftsbereiches durch Gründung des Bundesausfuhramtes zum 1. April 1992 und der Regulierungsbehörde für Post und Telekommunikation zum 1. Januar 1998.

⁷⁾ Stellenzuwachs durch Übertragung neuer Aufgaben.

⁸⁾ Stellenzuwachs beim Bundesamt für den Zivildienst wegen im Vergleichszeitraum um ca. 90 % gestiegenen Kriegsdienstverweigerungsanträgen und Zivildienstleistenden.

⁹⁾ Erhöhung durch Einrichtung von 3 neuen Bundesoberbehörden nach Auflösung des Bundesgesundheitsamtes; Zuwächse im Stellenbestand durch Übertragung neuer Aufgaben, vor allem für die Bereiche „Sicherheit von Blut/Blutprodukten“ und „Zulassung von Arzneimitteln“.

¹⁰⁾ 1993 Auflösung der BFS im Rahmen der Privatisierung der Flugsicherung und 1994 Einrichtung des EBA im Rahmen der Bahnstrukturreform.

¹¹⁾ 1993 = 25 464 und 1994 = 26 983 Stellen.

¹²⁾ Außenstellen- und Stellenzuwächse durch Aufgabenübertragung nach § 50 BHO (BfS, ODL-Meßnetz), Eingliederung des Instituts für Wasser-, Boden- und Lufthygiene aus dem Geschäftsbereich des BMG in das Umweltbundesamt und einigungsbedingte Zuwächse beim BfN.

3. Neue Steuerungs- und Führungsinstrumente in der Bundesverwaltung

Wie in den Ministerien, so ist auch in den Geschäftsbereichen die Einführung neuer Steuerungs- und Führungsinstrumente unverzichtbarer Bestandteil einer umfassenden Verwaltungsmodernisierung.

Die folgenden Tabellen verdeutlichen, daß die nachgeordnete Bundesverwaltung auch bei der Einführung neuer **Steuerungs- und Führungsinstrumente** auf dem eingeschlagenen Weg schon ein gutes Stück vorangekommen ist.

a) Ausgangspunkt ist häufig die Schaffung eines **Leitbildes**:

Steuerungs- und Führungsinstrumente: Leitbild

Geschäftsbereich des	Realisierungsgrad (Anzahl der Behörden)			
	wird geprüft	geplant	begonnen	laufend
AA				
BMI ¹⁾	7	5	6	5
BMJ			1	
BMF			30	
BMWi	4	1	1	2
BML				
BMA	3			
BMVg				
BMFSFJ	1 ²⁾			
BMG	5	1		
BMV		65	5	1
BMU	1			1
BMBau				
BMBF				

¹⁾ 2 Behörden wegen geplanter Auflösung nicht berücksichtigt.

²⁾ Prüfung im Zusammenhang mit KLR.

Die Entwicklung eines Leitbildes erfolgt in der Regel im Zusammenhang mit der Einführung von Kosten-/Leistungsrechnung, Controlling oder Qualitätsmanagement in den Behörden sowie bei einer strategischen Neuausrichtung der Behörden. Für solche Maßnahmen ist das Leitbild ein wichtiger Ausgangspunkt. Auf diese Weise ist z.B. das Leitbild der Bundesanstalt für Arbeit das Leitbild beim Deutschen Wetterdienst oder das Leitbild im Bundesverwaltungsamt entstanden.

Beispielhaft ist hierfür als Gesamtmaßnahme die **Restrukturierung der Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM)** in Berlin dargestellt:

Wesentliche Bestandteile dieses Projektes waren auf der Grundlage eines durch einen externen Berater erstellten Organisationsgutachtens:

- die Formulierung eines Leitbildes („Sicherheit und Zuverlässigkeit in Chemie- und Materialtechnik“)

- die Entwicklung einer Kosten- und Leistungsrechnung und
- die Einführung von internem und externem Controlling.

Mit der Entwicklung eines Leitbildes wird es zukünftig der BAM besser gelingen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Aufbauend auf die in der Einführung befindliche Kosten- und Leistungsrechnung ermöglicht ein internes Berichtswesen eine verbesserte Information der Leitung dieser Behörde und damit eine Verbesserung der strategischen Steuerung der Aktivitäten (internes Controlling). Der Optimierung des externen Controllings dienen die Restrukturierung des Kuratoriums der BAM sowie eine Neuorientierung bei der Ausübung der Fachaufsicht durch das BMWi (beispielsweise sollen künftig Zielvereinbarungen fachaufsichtliche Einzeleingriffe ersetzen). In der Physikalisch-Technischen Bundesanstalt (PTB) und der Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR) sind entsprechende Aktivitäten begonnen worden; die bei der Neuordnung der BAM gewonnenen Erkenntnisse werden hierbei genutzt.

b) Als wesentlicher Bestandteil modernen Verwaltungsmanagements wird die Einführung von **Controlling** in der gesamten Bundesverwaltung vorangetrieben. Bei der Umsetzung wird in der Regel ein ganzheitlicher Ansatz unter Einbeziehung der **Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)** gewählt:

Steuerungs- und Führungsinstrumente: Controlling/Kosten- und Leistungsrechnung

Geschäftsbereich des	Realisierungsgrad (Anzahl der Behörden)			
	wird geprüft	geplant	begonnen	laufend
AA				
BMI ¹⁾			19	4
BMJ		1	1	
BMF	5	7	15 ³⁾	
BMWi	3		3	2
BML				
BMA	1	1	1	
BMVg		800 ⁴⁾	84	
BMFSFJ		1		
BMG				
BMV	1	2	67	1
BMU		1	1	
BMBau				
BMBF				

¹⁾ 2 Behörden wegen geplanter Auflösung nicht berücksichtigt.

²⁾ Soweit Fachaufgaben der Bundesvermögensverwaltung.

³⁾ Bis 2004; davon 220 bis Ende 1998.

⁴⁾ In Dienststellen der Streitkräfte und der Bundeswehrverwaltung.

Alle Ressorts fördern diesen Prozeß. Einige Beispiele:

- Das **Bundesministerium des Innern** wird bis zum Jahr 2001 in allen Behörden des Geschäftsbereichs KLR einführen:
 - Das **Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik** setzt als erste Behörde des Geschäftsbereichs des BMI seit 1. Januar 1998 KLR im flächendeckenden Wirkbetrieb ein.
 - In der **Fachhochschule des Bundes** wird zur Zeit ein Einführungspilotprojekt des BMF aufgebaut. Der Beginn der Pilotphase ist für Ende 1998 vorgesehen.
 - Das **Bundesverwaltungsamt** hat im August 1996 ein Controlling-Referat eingerichtet, das die konzeptionellen Arbeiten für die Einführung einer KLR inzwischen abgeschlossen hat. In Teilbereichen konnte das KLR-Konzept bereits umgesetzt werden. Die Auswahl einer geeigneten KLR-Software soll noch in diesem Jahr erfolgen. Danach wird ein flächendeckender KLR-Wirkbetrieb ab 1. Januar 1999 angestrebt.
 - Das **Bundesamt für die Anerkennung ausländischer Flüchtlinge** hat im November 1997 mit dem Aufbau einer KLR begonnen. Es ist geplant, Ende 1998 in einer ausgewählten Außenstelle des Bundesamtes KLR projektmäßig für den Produktfachbereich „Asylverfahren“ einzuführen. Vorgesehen ist, die Kosten für das Produkt „Asylbescheid“ im Rahmen einer Prozeßkostenrechnung zu ermitteln.
 - Das **Statistische Bundesamt** hat 1997 – auch unter Verwendung der vom BMF herausgegebenen Standard – KLR – eine KLR aufgebaut. Seit März 1998 befindet sich die KLR mit der Erfassung der Personalkosten im flächendeckenden Wirkbetrieb. Im Jahr 1999 soll die KLR um weitere Kostenarten ergänzt und als Grundlage für die Einführung eines Controlling genutzt werden.
- Im Geschäftsbereich des **Bundesministeriums der Finanzen** wird bei der **Oberfinanzdirektion Hamburg** – Zollabteilung – seit dem 1. Juni 1998 pilotweise die von BMF entwickelte Standard-KLR eingeführt. Es ist sichergestellt, daß die Ergebnisse auf die gesamte Bundeszollverwaltung übertragbar sind. In der **Bundesvermögensverwaltung** (BVV) wurde bereits 1995 damit begonnen, stufenweise eine KLR in allen Fachaufgabenbereichen einzuführen. Gestartet wurde mit einem Probelauf beim Produkt „Wohnungsverwaltung“ mit über 100 000 bundeseigenen Wohnungen. Inzwischen ist die KLR in der BVV bei allen Fachaufgaben mit über 60 Produkten eingeführt. Die daraus entwickelten rund 200 Kennzahlen ermöglichen eine deutliche Optimierung der Steuerung des Verwaltungshandelns. Daneben entwickelt die BVV z. Z. für alle Ressorts – nach dem Grund-

satz „Einer für alle“ – eine KLR für das Produkt „Bereitstellung, Verwaltung und Bewirtschaftung von dienstlich genutzten Liegenschaften“. Dabei kann die BVV auf die Erfahrungen der Einführung der KLR bei der Liegenschaftsverwaltung des Allgemeinen Grundvermögens zurückgreifen, so daß voraussichtlich bereits Ende des Jahres eine KLR für dieses Produkt zur Verfügung steht.

- Im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung wurde bei der **Bundesausführungsbehörde für Unfallversicherung** ein Berichtswesen eingeführt, um flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen in den Fachbereichen der gesetzlichen Unfallversicherung reagieren zu können. So wurde eine zeitnahe Anpassung der entsprechenden Ressourcen gewährleistet, um Liege- und Durchlaufzeiten zu minimieren.
- Bei der **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** wurde eine Projektgruppe „Controlling“ eingerichtet, die langfristig die Kosten- und Leistungsrechnung einführen und begleiten soll.
- Im **Bundesversicherungsamt** und in der **Bundesausführungsbehörde für Unfallversicherung** wurde jeweils ein Referat „Innenrevision“ eingerichtet. Die Referate haben die Aufgabe, die Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen und ein internes Steuerungs- und Controllingkonzept aufzubauen. Die Referate sind ferner zuständig für die Korruptionsbekämpfung.
- Das **Bundesministerium der Verteidigung** wird bis 2004 in ca. 800 Dienststellen des Geschäftsbereichs **Kosten- und Leistungsverantwortung** (KLV) einführen, davon bis Ende 1998 in 220 Dienststellen. Mit der Einführung der KLV in den Dienststellen wird ein dienststelleninternes Controlling eingerichtet. Die KLV-Ausbildung für Führungs- und Fachpersonal erfolgt an Akademien/Schulen der Bundeswehr.
- Im Geschäftsbereich des **Bundesministeriums für Verkehr** ist bei allen Behörden die Einführung einer KLR vorgesehen. Beim Deutschen Wetterdienst ist die KLR bereits seit Anfang 1997 im Wirkbetrieb, beim Eisenbahn-Bundesamt ist die Aufnahme des Wirkbetriebes im 4. Quartal 1998 und beim Kraftfahrt-Bundesamt für Anfang 1999 vorgesehen.
- Mit Unterstützung des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit hat, beim **Umweltbundesamt** ein vom Bundesministerium der Finanzen unterstütztes Pilotprojekt zur Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung begonnen.
- Im **Bundesamt für den Zivildienst** werden bereits in diesem und im kommenden Jahr Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf die Einführung der standardisierten KLR durch geeignete Schulungsmaßnahmen vorbereitet. Nach derzeitiger Planung werden die Umstellungsarbei-

ten im Jahr 2000 mit externer Unterstützung erfolgen.

Der **Aufbau einer Innenrevision** ist auch in zahlreichen weiteren Behörden im Gange, u. a. im nachgeordneten Bereich von Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau und Bundesministerium des Innern, wo die Innenrevision auf der Basis des Maßnahmepapiers „*Schlanker Staat*“: Die nächsten Schritte im Zusammenhang mit der Reform der Bauverwaltung flächendeckend eingeführt werden soll.

- c) Um den durch Controlling ermöglichten ganzheitlichen Ansatz zur Unterstützung der administrativen Leitung in Fragen der Planung und Steuerung umfassend zu realisieren, ist darüber hinaus auch eine ergebnisorientierte Steuerung durch **Zielvereinbarungen** erforderlich. Der Realisierungsstand stellt sich für die nachgeordnete Bundesverwaltung wie folgt dar:

**Steuerungs- und Führungsinstrumente:
Zielvereinbarung**

Geschäftsbereich des	Realisierungsgrad (Anzahl der Behörden)			
	wird geprüft	geplant	begonnen	laufend
AA				
BMI ¹⁾			21	2
BMJ			1	
BMF	12		18	
BMWi	3	3		2
BML				
BMA	3			
BMVg		800 ^{2,3)}	84	
BMFSFJ	1 ⁴⁾			
BMG				
BMV		65	5	1
BMU			1	1
BMBau				
BMBF				

¹⁾ 2 Behörden wegen geplanter Auflösung nicht berücksichtigt.

²⁾ Bis 2004; davon 220 bis Ende 1998.

³⁾ In Dienststellen der Streitkräfte und der Bundeswehrverwaltung.

⁴⁾ Prüfung im Zusammenhang mit KLR.

Im Bereich des Bundesministeriums des Innern sind die Fachaufsichtsreferate und die Behörden des Geschäftsbereichs aufgefordert, anhand einer vorgegebenen Struktur ihre Beiträge für die **schriftlich zu fixierenden Zielvereinbarungen** zwischen dem Ministerium und der jeweiligen nachgeordneten Behörde zu erarbeiten. Parallel dazu haben die Behörden begonnen, Zielvereinbarungen zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen innerhalb einer Behörde zu planen bzw. vorzunehmen.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat begonnen, im Zuwendungsbereich die Qualitätssicherung im Rahmen eines Qualitätsmanagements bei der Steuerung von Ressortmaßnahmen durch den Ausbau von **Zielvereinbarungen vor allem im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe** voranzutreiben. Diese Zielvereinbarungen dienen dabei nicht nur der Verwaltungsvereinfachung, sondern sind ein wirksames Instrument, um die Zielerreichung, die Wirtschaftlichkeit und die Wirksamkeit der finanziellen Förderung einzuschätzen. Im Verbund mit einem umfassenden Controllingsystem sind die Zielvereinbarungen Bestandteil des Qualitätsmanagements.

- d) Die durch das Haushaltsrechts-Fortentwicklungsgesetz eingeleitete Flexibilisierung der Haushaltswirtschaft soll durch die Einführung der **dezentralen Ressourcenverantwortung** betriebswirtschaftliche Managementkonzepte ermöglichen:

**Steuerungs- und Führungsinstrumente:
Dezentrale Ressourcenverantwortung**

Geschäftsbereich	Realisierungsgrad (Anzahl der Behörden)			
	wird geprüft	geplant	begonnen	laufend
AA				
BMI ¹⁾			19	4
BMJ		1		
BMF	12		18	
BMWi	5	1		2
BML				
BMA	2			1
BMVg		79 ²⁾		135 ³⁾
BMFSFJ	1 ⁴⁾			
BMG				
BMV	3	2	65	
BMU				
BMBau				
BMBF				

¹⁾ 2 Behörden wegen geplanter Auflösung nicht berücksichtigt.

²⁾ Weitere KLV-Dienststellen der Streitkräfte in 1999.

³⁾ KLV-Dienststellen der Streitkräfte.

⁴⁾ Prüfung im Zusammenhang mit KLR.

- e) Als Beispiele für die ganzheitliche Umsetzung sind hier die unterschiedlichen Projekte zum **Qualitätsmanagement** bei der Bundesanstalt für Arbeit oder dem Bundesverwaltungsamt zu nennen. Sowohl die Effektivität und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns als auch die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können durch Qualitätsmanagement erheblich gesteigert werden. Diese Wirkung entfaltet Qualitätsmanagement allerdings erst, wenn sich alle

Einflußgrößen für die angestrebte Qualität gleichermaßen an den Kunden, den Beschäftigten, den Prozessen und den Produkten orientieren. Kerngedanke ist hierbei die zielorientierte Verknüpfung aller Qualitätselemente zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß. Qualitätselemente sind u. a. die Aufbau- und Ablauforganisation, der bedarfsgerechte Einsatz von Informationstechnik, ein an den Qualitätszielen ausgerichtetes Personalmanagement und ein Führungsverhalten, das auf Kooperation, Delegation und Zielvereinbarungen basiert.

Die Entwicklungsstufen beim Aufbau eines Qualitätsmanagements sind hier beispielhaft am **Pilotprojekt des Bundesverwaltungsamtes** dargestellt. Die Konzeption eines Qualitätsmanagements ist im Bundesverwaltungsamt weitgehend abgeschlossen. Seit etwa Mitte 1997 werden die ersten Schritte umgesetzt und bisherige qualitätsrelevante Aktivitäten intensiviert. Der systematische und integrative Ansatz ermöglichte ein schnelles Übergreifen des Qualitätsmanagements von der Pilotabteilung – Verwaltung und Einziehung von Darlehen nach dem Bundesausbildungsförderungsgesetz – auch in andere Abteilungen. Die folgenden Meilensteine skizzieren den bisher zurückgelegten Weg:

- Erarbeitung eines Qualitätsleitbildes;
- Beschreibung aufgabenbezogener Ziele mit Indikatoren zum Nachweis der Zielerreichung sowie Planung geeigneter Umsetzungsmaßnahmen;
- Umsetzung eines Informations- und Kommunikationskonzeptes zur kontinuierlichen Information und Orientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Qualitätsmanagement-Prozeß;
- Weiterentwicklung und Probetrieb des elektronischen Dokumentenmanagementsystems Favorit;
- Fortbildung von Führungskräften und Erarbeitung von Führungsleitlinien;
- Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes;
- Definition von Produkten, die sowohl die Funktion von Kostenträgern in der Kosten- und Leistungsrechnung als auch die von Qualitätsträgern gegenüber den „Abnehmern“ übernehmen;
- Mitarbeiterbefragung zu den Themen: Arbeitszufriedenheit, Bewertung der Arbeitsplatzbedingungen, Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen, Bearbeiter-Darlehensnehmer-Beziehungen, Wünsche und Erfahrungen;
- Aufbau eines Controlling, das den Erreichungsgrad aller Ziele, d. h. auch der Kostenziele, dokumentiert. Die hiermit geschaffene Transparenz von Zielen, Leistungen und Kosten macht Steuerungsbedarf sichtbar und schafft gleichzeitig wichtige Voraussetzungen für die Einbe-

ziehung weiterer Modernisierungselemente wie die Budgetierung und die dezentrale Ressourcenverantwortung;

- Aufbau eines Qualitätsmanagementhandbuches, das auf den spezifischen Kommunikationsbedarf zugeschnitten ist. Es dient als Nachschlagewerk am Arbeitsplatz, es unterstützt die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, und es enthält den für alle verbindlichen „Fahrplan“ für die noch umzusetzenden Maßnahmen.

Im Bundesverwaltungsamt wurde und wird Qualitätsmanagement gemeinsam mit vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt und umgesetzt. Die Erfahrung zeigt, daß nur so ein dauerhafter Prozeß abgesichert werden kann, da er im Selbstverständnis der Mitarbeiter und im Führungsverständnis der Führungskräfte wurzelt.

III. Effizienzsteigerung durch Technologieeinsatz in der gesamten Bundesverwaltung

Die öffentliche Verwaltung ist auf ihrem Weg zu mehr Effizienz, zur Stärkung eines zielorientierten und wirtschaftlichen Handelns, auf den Einsatz moderner Technologie angewiesen. Ziel der Bundesverwaltung ist es daher, den raschen und zielgerichteten Vollzug des Übergangs zur Informationsgesellschaft durchzuführen. Bei optimalem Einsatz der Informationstechnik wird es möglich, die eigentlichen Informationen ziel- und zeitgerecht in der erforderlichen Menge und Qualität bereitzustellen, zu bearbeiten und zu verwalten. Ein derartiger Einsatz der Informationstechnik in der Verwaltung geht über die bisher realisierten Anwendungsformen weitgehend hinaus und ist zentraler Aufgabenschwerpunkt eines zukünftigen Informationsmanagements. Dementsprechend hat die Bundesregierung in ihrem Maßnahmenpapier „*Schlanker Staat*“: *Die nächsten Schritte* den Umstieg vom Papierdokument auf das beweissichere elektronische Dokument mit gesetzlicher digitaler Signatur im Behördenverkehr festgelegt. Durch die vollelektronische Absicherung auch beweiserheblicher Vorgänge wie z. B. Steuerdaten – von der automatischen Erfassung in Unternehmen bis zum elektronischen Steuerbescheid kann in der Verwaltung und in der Wirtschaft ein erhebliches Rationalisierungspotential erschlossen werden. Mit Artikel 3 des Informations- und Kommunikationsdienstegesetzes (Signaturgesetz) sind hier die rechtlichen Rahmenbedingungen, die eine sichere Online-Kommunikation zwischen Behörden und Bürgern ermöglichen, geschaffen worden.

1. Verbesserte Rahmenbedingungen für IT-Einsatz

Mit den zwischen den Ressorts erarbeiteten „**Empfehlungen zur Nutzung elektronischer Kommunikationssysteme unter Berücksichtigung der GGO I (GGO-IT)**“ sind die Voraussetzungen geschaffen, den elektronischen Dokumentenaustausch im Geschäftsverkehr und gegenüber Dritten vorrangig einzusetzen. Diese Empfehlungen befinden sich zur Zeit in einem Testverfahren der Bundesministerien.

Zur Erprobung der GGO-IT haben die Ressorts – orientiert an ihren internen Belangen – ergänzende Regulierungen geschaffen, so haben z.B. mehrere Ressorts zur Vereinheitlichung der Behandlung elektronischer Dokumente **vorläufige Organisationshinweise** entwickelt. Sie regeln den Versand, z.B. wann auf die zusätzliche Versendung von Papierdokumenten verzichtet werden kann oder den Empfang (für offizielle Dokumente wurden Haus-, Abteilungs- und Referatsbriefkästen eingerichtet) bzw. die weitere Behandlung von elektronischen Dokumenten.

Die nach Abschluß der Probephase der GGO-IT gewonnenen Erkenntnisse werden dann in die vom Lenkungsausschuß beschlossene Gesamtnovellierung der GGO mit einfließen. Die geplante **Novellierung der GGO** wird sich jedoch nicht auf diesen Bereich beschränken, vielmehr soll die neue GGO unter Einbeziehung der begonnenen und geplanten Modernisierungsmaßnahmen ein von allen Mitarbeitern handhabbares Instrument zur Steigerung der Effizienz innerbehördlicher Geschäftsabläufe und ressortübergreifender Zusammenarbeit werden. Zu diesem

Zweck ist unter Federführung des Bundesministeriums des Innern eine Arbeitsgruppe gebildet worden, die derzeit ein Rahmenkonzept der zukünftigen GGO erarbeitet.

2. Optimierung der IT-Infrastruktur

a) 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 weitgehend auf über 80 % – teilweise bis 100 % – gestiegen. Verbesserungen in den Arbeitsabläufen, insbesondere im Zusammenhang mit einer Verkürzung der Transportzeiten, sind wirksam geworden. Die Übermittlung von Dokumenten auf Papier oder per Fax konnte entsprechend reduziert werden.

Der derzeitige Realisierungsstand im Bereich Informationstechnik stellt sich in den **Ministerien** wie folgt dar:

Informationstechnik

Ministerium	Einführungsgrad in der Bundesverwaltung in % (Die Prozentzahl bezieht sich auf die Arbeitsplätze, die IT-fähig sind)					
	Standardanwendungen: z. B. Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Datenbankanwendungen	arbeitsplatzbezogene Einzelanwendungen	IT-gestützte referatsinterne Kommunikation	IT-gestützte behördeninterne Kommunikation (LAN)	IT-gestützte behördenexterne Kommunikation (WAN)	Dokumenten- und Informationsmanagement
AA	99	50	99	99	99	10
BMI	100	50				
BMJ	86	5	86	86	43	
BMF	98	40	98	90	90 ¹⁾	7 ²⁾
BMWi	80	25–30	teilw. 100	80 ³⁾	80 ³⁾	
BML	64	8	45	7	45	
BMA	100	50	95	95	95	95
BMVg	60	z. T.				
BMFSFJ	80	5				
BMG	100	1		100		
BMV	100	30	100	100	100	
BMU	93,5	15	100	100	100	
BMBau	85	7	85	78	78	
BMBF	100	60	100	100	100 ⁵⁾	
BMZ	100	70	100	100	100	15
BPA	70	35	70	62	62	-

¹⁾ IVBB-Realisierungsstand.

²⁾ Zusätzlich zentrale Dokumentenablage für alle Arbeitsplätze.

³⁾ Teilweise über referatsintern verfügbare APC.

⁴⁾ Zusätzlich zentrale Dokumentenablage für alle Arbeitsplätze.

⁵⁾ Zum Teil Profi-Netzwerk, im übrigen über Internet.

Um die erhöhten organisatorischen und technischen Anforderungen an die Kommunikation durch die Aufteilung der Regierungsfunktionen auf die Standorte Berlin und Bonn sowohl innerhalb der Bundesregierung als auch zwischen der Regierung und den anderen Verfassungsorganen zu gewährleisten, wird der **Informationsverbund Berlin-Bonn (IVBB)** aufgebaut. Sein Ziel ist es, die uneingeschränkte Arbeitsfähigkeit der Verfassungsorgane intern und untereinander zu gewährleisten. Ein Anschluß an den IVBB steht allen Bundeseinrichtungen in Bonn und Berlin ab Anfang 1999 zur Verfügung; der Probetrieb beginnt im August 1998. Der Verbund wird darüber hinaus als Ausgangsbasis für eine Kommunikationsinfrastruktur der Bundesverwaltung dienen und in einen **Informationsverbund der Bundesverwaltung** einmünden. Mit den Arbeiten zu einem entsprechenden Konzept wurde begonnen. Die Ergebnisse werden im Herbst vorliegen.

Zur Förderung der Verbreitung moderner Technologien im Bibliothekswesen der Bundesverwaltung hat das Bundesministerium des Innern zusammen mit der KBSt – eingeordnet in die Aktivitäten für den IVBB – eine Projektgruppe **Multi-Mediabibliothek** ins Leben gerufen. Ziel dieser Projektgruppe ist u. a. die Unterstützung anstehender Projekte zur grundsätzlichen Modernisierung der Bibliothek zunächst des BMI durch Mittel und Möglichkeiten der KBSt. Im Rahmen der Pro-

jektarbeit gewonnene Lösungsansätze und Inhalte sollen im Sinne des „**Einer-für-Alle**“-Prinzips dann für andere Ressorts verfügbar gemacht werden.

Zur Erprobung neuer Formen der Unterstützung durch Informationstechnik (IT) wurde das **Pilotsystem DOMEA** (Dokumentenmanagement und elektronische Archivierung im IT-gestützten Geschäftsgang) gestartet. Es dient der Erprobung einer durchgängigen IT-Unterstützung der Vorgangsbearbeitung einschließlich Erstellung und Verwaltung von Schriftgut. Diese Form des Einsatzes von elektronischen Akten und Archiven verspricht weitere erhebliche Fortschritte bei der Effizienzsteigerung von Verwaltungsarbeit durch IT-Anwendung, nachdem in der Bundesverwaltung bei der Rationalisierung durch elektronische Kommunikation inzwischen deutliche Fortschritte erzielt worden sind. In diesem Zusammenhang ist auch der Beschluß des Lenkungsausschusses Verwaltungsorganisation zur Schriftguterstellung bzw. -verwaltung (SGE/SGV) im Rahmen der Umsetzungsempfehlungen für Pilotprojekte in den Servicebereichen integriert worden.

- b) Anders als in den Ministerien sind in den **nachgeordneten Bereichen der Bundesverwaltung** jedoch noch deutliche Unterschiede beim Einsatz moderner Informationstechnik – nicht zuletzt aufgrund der Vielzahl sehr unterschiedlich strukturierter Behörden – zu verzeichnen:

Informationstechnik

Geschäftsbereich des	Einführungsgrad im nachgeordneten Bereich in % (Die Prozentzahl bezieht sich auf die Arbeitsplätze, die IT-fähig sind)					
	Standardanwendungen: z. B. Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Datenbankanwendungen	arbeitsplatz-bezogene Einzelanwendungen	IT-gestützte referatsinterne Kommunikation	IT-gestützte behörden-interne Kommunikation (LAN)	IT-gestützte behörden-externe Kommunikation (WAN)	Dokumenten- und Informationsmanagement
AA	100		begonnen			
BMI	76 ¹⁾	28 ¹⁾	54 ¹⁾	62 ¹⁾	46 ¹⁾	8 ¹⁾
BMJ				geplant	geplant	
BMF	57	63	57	57	10	
BMWi	93	81	76	85	63	35
BML	75	60				
BMA	89	45	39	50	1	16
BMVg	43	11	9	8	13	1
BMFSFJ	63					
BMG	80–100	2–100	50–100	40–100	5–100	0–50
BMV	85	41	40	39	26	2
BMU	60/85/70 ^{2/3)}	5/30/45 ³⁾	0/98/85 ³⁾	0/98/85 ³⁾	0/98/85 ³⁾	0/30/5 ³⁾
BMBau	95	75	80	60	30	10
BMBF	100	60	100	67	100 ⁴⁾	in Vorbereitung

¹⁾ Durchschnittswerte bezogen auf Behörden und nicht auf Arbeitsplätze.

²⁾ UBA = 70 %, davon 99 % Standardanwendungen.

³⁾ Angaben jeweils für BfN/BfS/UBA.

⁴⁾ Über Internet.

Einige Behörden haben zwischenzeitlich sehr umfassende IT-Konzepte realisiert, z. B. das Statistische Bundesamt, das Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen, das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen oder die Bundesanstalt für Geowissenschaft und Rohstoffe.

Im Bundesverwaltungsamt ist 1997 ein Pilotprojekt begonnen worden, um die Verwaltung und Einziehung von **BAFöG-Darlehen papierlos** zu verwalten. Hierbei sind Papierakten durch CD-ROM-Technologie ersetzt und so Einsparungen in Höhe von 9,6 Mio. DM in den ersten vier Jahren ermöglicht worden, denen Investitionskosten in Höhe von 5,4 Mio. DM gegenüberstehen. Zur Zeit wird untersucht, inwieweit dieses Projekt auch über den bisher begrenzten Anwendungsbereich ausgedehnt werden kann, da es nicht nur im Ergebnis kostensenkend ist, sondern gleichzeitig den Service für den Bürger spürbar verbessert.

3. Arbeitsschritte zum Informationsmanagement

Um den optimalen Einsatz der Informationstechnik weiter zu fördern, hat die Koordinierungs- und Bera-

tungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBSt) unter Beteiligung des Interministeriellen Koordinierungsausschusses für Informationstechnik (IMKA) in der Bundesverwaltung auf Bitte des Lenkungsausschusses Verwaltungsorganisation zum Thema „**Verwaltungsmodernisierung durch Informationstechnik und Informationsmanagement**“ berichtet. Die Darstellung behandelt zehn Arbeitsfelder. Als Ergebnis hat der Lenkungsausschuß die folgenden, aus diesem Bericht abgeleiteten und nach Arbeitsfeldern gegliederten Maßnahmen verabschiedet:

Arbeitsfeld 1: Rahmenbedingungen und Strategie

Die IT-Richtlinien des Bundes sind bis Ende 1998 mit dem Ziel fortzuschreiben, auf der Grundlage einer IT-Strategie der Bundesverwaltung ein unter organisatorischen und technischen Gesichtspunkten effizientes, zeitgemäßes und wirtschaftliches Verwaltungshandeln zu gestalten. Die bereits beschlossene Neufassung der GGO sowie die weiteren Empfehlungen dieses Berichts sind bei der genannten Fortschreibung geeignet einzubeziehen.

Arbeitsfeld 2: Infrastruktur

Spätestens bis zum Umzugsbeginn ist eine geeignete Kommunikationsinfrastruktur – insbesondere hinsichtlich der Hausnetze von Liegenschaften oberster Bundesbehörden in Bonn – herzustellen, damit die zur Unterstützung der Regierungsarbeit notwendige Kommunikationsfähigkeit gegeben ist. Die technischen Voraussetzungen für eine umfassende Nutzung des IVBB und für die Anwendungen Intranet, Client-Server-Applikationen, digitale Signatur sowie für komplexes Netzwerkmanagement- und Sicherheitsfunktionen sind zu schaffen. Entsprechend sind die IT-Infrastrukturen in den Geschäftsbereichen auszubauen, soweit ein vergleichbarer Bedarf besteht.

Arbeitsfeld 3: IT-Einsatz als Managementaufgabe

In Bundesbehörden, vorrangig in den Ministerien, ist ein Informationsmanagement aufzubauen, das den Umgang mit der Ressource Information plant, koordiniert und durch Zielvorgaben sowie Erfolgsmessungen steuert. Die Hausleitungen werden dem Informationsmanagement – gleichberechtigt wie den anderen wesentlichen Aufgaben der Zentralabteilungen – ihr besonderes Augenmerk widmen. Weiterhin sind die Führungsbereiche in elektronische Geschäftsabläufe einzubinden.

Arbeitsfeld 4: IT und Organisation

Der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation erbittet die Überprüfung des Aufgabenverständnisses hinsichtlich der Koordination von Organisation, IT und Innerer Dienst mit dem Ziel der Optimierung von Organisation, Informationsmanagement, Infrastruktur und Dienstleistungsangeboten. Hierzu sind bis März 1999 Analysen und Lösungsvorschläge vorzulegen.

Arbeitsfeld 5: Zentrale und dezentrale Aufgabenwahrnehmung

Mit der IT-Strategie der Bundesregierung sind Orientierungshilfen dafür zu entwickeln, welche Aufgaben vorrangig intern/extern bzw. welche dezentral und welche zentral wahrgenommen werden sollen. Ergebnisse der Prüfung des BRH zum Outsourcing sind zu berücksichtigen.

Arbeitsfeld 6: Qualifizierung

Das Aktionsprogramm zur weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit in der Bundesverwaltung weist der Fortbildung von Beschäftigten bereits einen deutlich höheren Stellenwert zu. IT-Fortbildung muß in diesem Umfeld zum festen Bestandteil der jährlichen Arbeitsplanung für alle Bediensteten der Bundesverwaltung werden. Nach dem Maßnahmekatalog des Ersten Berichts und Fortschreibung des Aktionsprogramms zur weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung (Kernelement [4]) sind in jeder Behörde Fortbildungsmaßnahmen im Umfang von rund 1 % der Arbeitszeit einzuplanen. Dieser Ansatz sollte um weitere 1 % der Arbeitszeit für Fortbildung

aus dem IT-Fortbildungsprogramm des Bundes ergänzt werden.

In diesem Zusammenhang ist das Angebot in IT-Fortbildung, auch durch den Einsatz Externer, bereits mittelfristig nachfragegerecht auszubauen.

Arbeitsfeld 7: Standards und Organisationsvereinbarungen

Die IT-Ausstattung der Bundesverwaltung ist unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten zu harmonisieren. Die KBSt legt dazu gemeinsam mit den Ressorts die Standards und gegebenenfalls Produkte für alle Bereiche des IT-Einsatzes fest, in denen Interoperabilität und Kompatibilität aus organisatorischen, technischen oder wirtschaftlichen Gründen zu fordern ist.

Die festgelegten Standards und Produkte sind zeitnah einzuführen. Anzustreben ist ein Zeitraum von möglichst zwölf Monaten für Bundesministerien und von zwei Jahren für die Geschäftsbereiche. Danach werden Änderungen nur noch „getaktet“ durchgeführt.

Zur Behebung von Fehlern und Unzulänglichkeiten beim Zusammenwirken von Komponenten, die den Festlegungen entsprechen, wirkt die KBSt als zentrale Clearingstelle.

Ergänzend zu den technischen Festlegungen sind die erforderlichen organisatorischen (z.B. Aufbau von Adreßverzeichnissen) und geschäftsordnenden Vereinbarungen zu treffen.

Alle Ressorts stellen Informationen, die für den effizienten und wirtschaftlichen Geschäftsverkehr in der Bundesregierung erforderlich sind (z.B. Adreßverzeichnisse, Geschäftsverteilungspläne), aktuell und vollständig in elektronischer Form zur Verfügung. Die Aus- und Fortbildungseinrichtungen des Bundes werden dieses Vorhaben durch Schulungsangebote unterstützen.

Arbeitsfeld 8: Beschaffung

Die Beschaffungsgrundsätze der Bundesregierung müssen die IT-Strategie widerspiegeln. Standardfestlegungen und Beschaffungen sind zu harmonisieren und aufeinander zu beziehen. Informationen über bestehende Verträge, einschlägige Festlegungen und zu berücksichtigende Standards sind der Bundesverwaltung geeignet zur Verfügung zu stellen, beispielsweise über das Intranet.

Arbeitsfeld 9: Einer-für-Alle-Verfahren

Der Lenkungsausschuß beschließt im einzelnen die Verbindlichkeit für Projekte nach dem Einer-für-Alle-Prinzip gemäß Kabinettsbeschuß vom 7. Februar 1996. Die KBSt wird gemeinsam mit den Ressorts bis Sommer 1998 eine Übersicht mit entsprechenden Aufgabenfeldern vorlegen und fortschreiben. BMF wird dieses Vorgehen gegebenenfalls durch Haushaltsmaßnahmen flankieren.

Arbeitsfeld 10: Reorganisation im Bereich Personalausgaben des Bundes

Die in Federführung des AA, BMF und BMI betriebenen Projekte und Lösungsansätze im Bereich der Personalausgaben des Bundes sind als wichtige Reorganisationsvorhaben der Bundesverwaltung fortzuentwickeln. Die entsprechenden Untersuchungen sind von allen Ressorts zu unterstützen. Parallel dazu setzen die Ressorts begonnene interne Optimierungsvorhaben fort.

IV. Flexible Haushaltsführung in der Verwaltung

Nicht nur vor dem Hintergrund finanzwirtschaftlicher Zwänge ist bereits in der Vergangenheit verstärkt nach Möglichkeiten gesucht worden, die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung zu steigern und zu einem effizienteren Mitteleinsatz zu gelangen. In diesem Bemühen stellt die Flexibilisierung des Haushaltsverfahrens neben der Straffung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der motivations- und leistungssteigernden Reform des öffentlichen Dienstrechts ein wesentliches Element dar.

1. Modellvorhaben zur Erprobung flexibler Budgetierungsinstrumente

Bereits seit 1995 erprobte die Bundesregierung mit einem Modellvorhaben flexible Budgetierungsinstrumente, das hauptsächlich durch umfängliche Deckungsfähigkeit zwischen den einzelnen Haushaltspositionen und durch die begrenzte Lockerung des Grundsatzes der Jährlichkeit gekennzeichnet war.

Das Vorhaben wurde in folgenden Behörden durchgeführt: bei dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, der Bundeszentrale für politische Bildung, dem Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Innern, dem Bundesamt für Zivilschutz, der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk, der Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe, dem Bundesortenamt und der Bundesausführungsbehörde für Unfallversicherung sowie im Bereich des Bundesministeriums der Verteidigung. Außerdem wurden im Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Innern, dem Bundesamt für Zivilschutz, der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk sowie im Bereich des Bundesministeriums der Verteidigung flexible Bewirtschaftungsverfahren erprobt.

Sowohl die Pilotbehörden als auch das Bundesministerium der Finanzen sind zu dem Ergebnis gekommen, daß das Modellvorhaben des Bundes zur Erprobung flexibler Budgetierungsinstrumente ein positiver Versuch war, neue Haushaltsinstrumente auf ihre Tauglichkeit hin zu überprüfen. Die Flexibilisierungsinstrumente haben dazu beigetragen, durch die Dezentralisierung der Finanzverantwortung die Eigenverantwortung des jeweiligen Mittelbewirtschafters und damit auch die Motivation der Mitarbeiter zu stärken. Die jeweiligen Beauftragten für den Haushalt der Pilotbehörden sind überwiegend dazu übergegangen, die erforderlichen Haushaltsmittel für bestimmte Projekte auf die zuständigen Arbeitsbereiche zu übertragen. Diese dezentrale Be-

wirtschaftung der Haushaltsmittel führte zu einer stärkeren Identifikation des sachlich Verantwortlichen mit den ihm zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln. Die eingeräumten Handlungsspielräume sorgten dafür, die Haushaltsmittel mehr als bisher unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten einzusetzen. Die als globale Minderausgaben im Bundeshaushalt 1995 bis 1997 eingestellten Effizienzrenditen wurden von allen Pilotbehörden erbracht.

2. Dauerhafte Fortentwicklung des Haushaltsverfahrens

Von diesen Verfahren ausgehend ist am 1. Januar 1998 das **Haushaltsrechts-Fortentwicklungsgesetz** in Kraft getreten, das einen Mittelweg zwischen den Forderungen der Bewirtschafteter nach größtmöglicher Freiheit und dem Interesse des Parlaments an strikten Vorgaben geht. Mit ihm sind die Grundlagen für die Übertragung der positiven Erkenntnisse des Modellvorhabens auf alle Verwaltungen in Bund und Ländern geschaffen worden. Durch

- Ausweitung von Deckungsmöglichkeiten,
- Erweiterung der Möglichkeit zur Übertragung von Ausgaben über die Jahresgrenze hinweg,
- Schaffen von Anreizen zur Erzielung von Mehreinnahmen,
- aber auch durch die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung sowie der Verpflichtung zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei allen finanzwirksamen Maßnahmen

wird die Basis für effektives, schwerpunktorientiertes und zugleich wirtschaftlich-sparsames Verwaltungshandeln begründet.

Auf der Grundlage des neuen Rechts und mit der Erkenntnis der positiven Erfahrungen aus dem Modellvorhaben sind mit dem **Bundeshaushalt 1998** die Flexibilisierungsinstrumente auf die Verwaltungsbereiche des Bundes, d.h. Behörden und Einrichtungen, deren Haushalt durch typische Verwaltungsausgaben geprägt sind, übertragen worden. Die Ermächtigung hierzu findet sich in § 5 des Haushaltsgesetzes von 1998.

Insgesamt nehmen an diesem neuen und fortschrittlichen Haushaltsverfahren sämtliche Behörden einschließlich der Verfassungsorgane und Gerichte der unmittelbaren Bundesverwaltung teil. Der Gesamtumfang der in die Flexibilisierung einbezogenen Ausgaben des Bundeshaushalts beträgt rund 26,8 Mrd. DM, d.h. rund 6 % der Gesamtausgaben des Bundes. Die an der Flexibilisierung beteiligten Einrichtungen erbringen zusammen eine „Effizienzrendite“ in Höhe von rund 453 Mio. DM.

Für den Bereich der **institutionellen Zuwendungsempfänger** des Bundes können entsprechende Regelungen getroffen werden. Dieses ist von den obersten Bundesbehörden teilweise umgesetzt worden. So hat z.B. das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie bei der Realisierung des Kabinettsbeschlusses vom 10. Juli 1996 mit den Leitlinien zur Umgestaltung der deutschen For-

schungslandschaft diese Möglichkeiten genutzt. Das Bundesministerium des Innern hat Verbesserungen und Verfahrenserleichterungen geschaffen durch:

- Globalisierungen/Titelreduzierungen in den Wirtschaftsplänen von 44 Zuwendungsempfängern bis hin zu einem Titel je Hauptgruppe,
- Verstärkungs- und Deckungsvermerke,
- Zuweisung der Haushaltsmittel zur Selbstbewirtschaftung im Zuwendungsbereich in etwa 35 Fällen, z.B. Erwerbs- und Ausstellungstitel, Denkmalschutz und bei Eingliederungshilfen für Spätaussiedler gemäß § 9 Abs. 2 Bundesvertriebenengesetz.

3. Verbesserung durch kleine Schritte

Neben dem „großen Wurf“ des Haushaltsrechts-Fortentwicklungsgesetzes sind mit einer Vielzahl kleiner Schritte deutliche Fortschritte bei der Flexibilisierung und Vereinfachung im Haushaltsbereich erzielt worden. Die bestehenden Möglichkeiten sind unterschiedlich genutzt worden. So sind z.B. aus dem Geschäftsbereich des **Bundesministeriums des Innern** zu nennen:

- In begründeten Fällen sind **weitere Verstärkungs-/Deckungsvermerke**, z.B. beim Bundesarchiv und den Beschaffungen für die Bereitschaftspolizeien der Länder, eingerichtet worden.
- Durch den Deckungsvermerk **„Einnahmen decken die Ausgaben“** entsteht erstmalig Eigeninteresse an kostendeckenden Maßnahmen, da von der Höhe der Einnahmen die Ausgabenermächtigung abhängt. Beispiele hierfür sind die Projekte Denkmalschutzprogramm „Dach und Fach“, Haltung und Leasing der Luftrettungshubschrauber, der IT-Sicherheitskongreß des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik.
- Bei Behörden mit der Möglichkeit der überjährigen Verfügbarkeit erfolgt die Zuweisung von Haushaltsmitteln zur **Selbstbewirtschaftung**, wie z.B. beim Bundesarchiv, dem Bundesgrenzschutz und dem Bundesamt für Zivildienst. In insgesamt 15 Fällen wurde diese Möglichkeit gewährt.

Vergleichbare Erfolge werden im **Verteidigungsressort** erzielt. In Ergänzung der im Haushaltsgesetz 1998 eingeführten Instrumentarien einer flexibleren Haushaltsführung in den Verwaltungskapiteln wurde im Einzelplan 14 für die streitkräftespezifischen Ausgaben eine Titelgruppe in Kapitel 1403 eingeführt. Sie eröffnen in diesem Bereich eine vergleichbare Flexibilität, in dem die in der Titelgruppe veranschlagten Ausgaben durch Haushaltsvermerk für gegenseitig deckungsfähig und übertragbar erklärt werden. Anders als in den Verwaltungskapiteln sind Personalausgaben nicht in die Flexibilität einbezogen. Den Erfordernissen des militärischen Betriebs entsprechend enthält die Titelgruppe hingegen Ausgaben für die Materialerhaltung und für die Ausbildung.

Von besonderer Bedeutung in diesem Zusammenhang ist die **Straffung der Titelstruktur**. Durch kon-

sequente Verschlinkung konnte die Zahl der im Druckstück des Bundeshaushalts ausgebrachten Titel von 11 569 im Jahr 1995 auf 8 130 im Jahr 1998 gesenkt und damit um 3 239 oder rund 30 % reduziert werden. Rein optisch wird dies schon durch die Reduzierung des Gesamtwerks Bundeshaushalt von 3 auf 2 Bände sichtbar. Das Zusammenlegen von Titeln mit sinnverwandten Zweckbestimmungen und die Streichung unnötiger Erläuterungen waren hierbei die Haupthilfsmittel. Durch die Titelstraffung wurden die Transparenz und die Vergleichbarkeit des Haushalts mit anderen öffentlichen Haushalten nicht beeinträchtigt, die Lesbarkeit und die Aussagekraft teilweise sogar erheblich verbessert.

4. Verfahrensreduzierung

Ein weiterer Schritt schließlich war, die bestehenden Verwaltungsvorschriften, insbesondere die Beteiligung des Bundesministeriums der Finanzen beim laufenden Haushaltsvollzug auf ihre Notwendigkeit und Vereinfachung zu überprüfen. Als Ergebnis sind die in den Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung festgelegten **Betragsgrenzen** deutlich **angehoben** worden. In der Regel wurden die Beträge zumindest verdoppelt. Im Rahmen der danach erweiterten Zuständigkeiten der Ressorts kann die Entscheidungsverantwortung auch verstärkt auf nachgeordnete Behörden delegiert werden. So konnte hierdurch z.B. in der Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln des Auswärtigen Dienstes von der Zentrale auf die einzelnen Auslandsvertretungen ein großer Teil der früher notwendigen Berichterstattung in diesem Bereich abgebaut werden.

Unterstützt werden die Verwaltungsverfahren im Haushaltswesen zunehmend durch den Einsatz von Informationstechnik. Hierzu gehört beispielsweise das integrierte Haushalts- und Beschaffungssystem „HASY“. Ein weiteres Beispiel ist das vom Auswärtigen Amt entwickelte EDV-gestützte Zahlstellen- und Anordnungsprogramm (ZAPRO) ergänzt. Durch die Bearbeitung im EDV-Verfahren können Fehlerquellen früher ausgeschaltet und die Abläufe in der Zentrale und bei der Bundeskasse deutlich gestrafft werden.

5. Flexibilisierung im Personalbereich

Des weiteren sind Personalausgaben ab 1998 deckungsfähig und übertragbar. Im Rahmen eines **Modellvorhabens beim Statistischen Bundesamt** wird ab dem Haushaltsjahr 1998 ein Instrument zur Flexibilisierung im Personalhaushalt erprobt, das eine finanzneutrale Veränderung des Stellenvolumens bei den Angestellten hinsichtlich einer Sollüberschreitung begrenzt auf maximal 20 % des jeweiligen Solls der einzelnen Vergütungsgruppen zuläßt. Geänderten Anforderungen an die Personalausstattung kann somit ohne Verzug durch Abwarten des Haushaltsaufstellungsverfahrens entsprochen werden.

6. Flexibilisierung der Hierarchieebenen

Mit dem Aktionsprogramm und den in ihm verkörpert Kernelementen ist u.a. auch festgelegt wor-

den, daß Hierarchiestufen abgebaut werden sollen (Kernelement [5]). Entsprechend dem Auftrag aus dem Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation – für die **Flexibilisierung von Hierarchieebenen** Modelle zu entwickeln – werden gerade auch im Hinblick auf § 4 GGO I unter Zugrundelegung eines im Juni 1997 durchgeführten Workshops zu diesem Thema bei der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung in einer kleinen Arbeitsgruppe die Möglichkeiten ausgelotet.

Unabhängig davon haben die Ressorts begonnen, im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten die Hierarchieebenen zu flexibilisieren. So wird z. B. im Auswärtigen Amt bereits seit geraumer Zeit mit **hierarchisch flexiblen Arbeitsgruppen, Sonderstäben und Projektgruppen** gearbeitet. Jüngste Beispiele sind der Arbeitsstab Controlling, der das Pilotprojekt „Controlling im Auswärtigen Dienst“ in einem gemischten Team aus Angehörigen des Auswärtigen Dienstes und Mitarbeitern eines externen Unternehmensberaters durchführt, sowie die Projektgruppe „Umsetzung der Reorganisation der Zentrale“, die innerhalb des Organisationsreferats gegründet wurde. Die Zusammenarbeit in diesen Teams funktioniert weitestgehend hierarchiefrei; jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter bearbeitet selbständig ein klar definiertes Aufgabengebiet, wobei die Ergebnisse im Team diskutiert und abgestimmt werden.

Das BMWi hat in seiner Zielstruktur für Berlin die **Gruppenorganisation** als Element zur Flexibilisierung der Hierarchieebenen vorgesehen. Gruppen ermöglichen die flexible Zusammenfassung von Teilbereichen, die größere homogene Arbeitseinheiten bilden und damit eine echte Sachkoordinierung. Dadurch entfällt der Zwang zur Zusammenfassung verschiedener Sachbereiche zu Unterabteilungen (mindestens 5 Referate).

In der Bundesverkehrsverwaltung ist nach den „Leitlinien für die Umsetzung der Reformmaßnahmen“ die **Projektarbeit** im Rahmen einer neben der Linienorganisation einzuführenden Projektorganisation zu nutzen.

V. Modernes Personalmanagement

1. Kontinuierliche Personalentwicklung

- a) Die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung werden sich in Zukunft grundlegend verändern: Mit der Realisierung dienstleistungsorientierter Strukturen ist der Wechsel von der Personalverwaltung zum Personalmanagement zu vollziehen. In der gesamten Bundesverwaltung wird deshalb z. Z. die Personalverwaltung zu einem modernen und leistungsfähigen Personalmanagement weiterentwickelt. Wesentliche Bestandteile sind dabei aktuelle Personalentwicklungskonzepte, ein verändertes Beurteilungswesen, das gleichzeitig intensive Mitarbeitergespräche einschließt sowie vermehrte Fortbildungsmaßnahmen.

Ein Beispiel für ein modernes und leistungsfähiges Personalmanagement wird im **Bundesministerium der Verteidigung** praktiziert. Bestandteile sind

Grundsätze für eine kooperative und zielorientierte Zusammenarbeit der Mitarbeiter auf allen Ebenen. Ziel des Personalentwicklungskonzepts BMVg ist es, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern. Folgende Eckpunkte bestimmten das Konzept:

- Regelmäßige Mitarbeiter- und Personalentwicklungsgespräche zur Planung der weiteren Verwendung und Steuerung des individuellen Fortbildungsbedarfs,
- Verknüpfung von Personalplanung und Fortbildungsplanung,
- Konzentration der Fortbildungsziele auf die Vermittlung von Fach- und Führungskompetenz,
- Festlegung von Führungsebenen und persönlichen Schlüsselqualifikationen für Führungsdienstposten (dienstpostenbezogene Anforderungsprofile),
- verstärkte Nutzung der dienstlichen Beurteilung als Personalauswahlmittel,
- Einrichtung einer Personalberatungskonferenz für die Besetzung ziviler Spitzendienstposten.

Durch eine Verknüpfung von Fortbildungsplanung und Personalplanung wird ein aufgabengerechter Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht.

Ein anderes Beispiel ist das **Personalentwicklungskonzept**, das sich zur Zeit im **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** in Vorbereitung befindet. Mit verschiedenen Maßnahmen (z. B. Einführungskonzept Nachwuchskräfte, Führungskräfteentwicklung, Neukonzeption Schreibdienst) werden bereits Teilelemente eines Personalentwicklungskonzeptes verwirklicht. In diesem Zusammenhang wird die im Ersten Bericht zum Aktionsprogramm geforderte Mitarbeiterbefragung zu den Möglichkeiten einer Verbesserung der organisatorischen und inhaltlichen Gestaltung der Arbeit durch die **Richtlinien für die Mitarbeitergespräche** gewährleistet. Diese sehen einen grundsätzlichen und umfassenden Informations- und Meinungsaustausch in Form regelmäßiger Besprechungen und dienen u. a. der Information über die Arbeitsbedingungen und die Zusammenarbeit innerhalb des Referates sowie mit den Vorgesetzten aus der Sicht der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters. Dabei werden auch Maßnahmen zur Förderung und Entwicklung der Beschäftigten wie z. B. die Zuweisung neuer Aufgaben und Fortbildungsmöglichkeiten erörtert.

- b) In seiner Sitzung am 25. Mai 1998 hat der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation Leitlinien für die Personalentwicklung verabschiedet, die allen Behörden als **Leitfaden für eine einheitliche Personalentwicklung** zur Verfügung gestellt werden. Gleichzeitig soll hiermit das Instrument der Personalentwicklung gefördert werden. Im folgenden sind die wesentlichen Kernaussagen des Leitfadens dargestellt:

Personalentwicklung bedeutet ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Beeinflussung des Qualifikationspotentials der Beschäftigten im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen, also einen permanenten flexiblen Anpassungsprozeß von Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten in sich weiterzuentwickelnden Organisationsstrukturen. Personalentwicklung ist eine wichtige, nicht delegierbare Aufgabe von Führungskräften. Personalabteilungen und speziell hierfür geschaffene Stellen können diese Funktion wegen fehlender Durchsetzungskraft nicht erfolgversprechend realisieren.

Im Rahmen eines **neuen Rollenverständnisses** in der Personalentwicklung haben Führungskräfte Aufgaben der Beratung und der Koordination, Aufgaben der Entwicklung und der Aktualisierung von Personalentwicklungssystemen und -instrumenten, die für die Förderung und Stabilisierung des Entwicklungsprozesses vor Ort wichtig sind. So gesehen sind die Führungskräfte (Vorgesetzten) die „Entwickler“ ihrer Mitarbeiter, die gemeinsam den Entwicklungsbedarf und die Entwicklungsmöglichkeiten feststellen. Sie unterstützen ihre Mitarbeiter bei der Entwicklung und evaluieren absolvierte Entwicklungsschritte und Maßnahmen.

In dieser Funktion agiert die Führungskraft an der Schnittstelle von Verwaltungszielen und Mitarbeiterzielen. Dreh- und Angelpunkt von Entwicklungsprozessen ist die Qualität der Arbeitsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Ein kooperativer Führungsstil ist die Basis für eine vertrauensvolle und effiziente Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter („**Vertrauenskultur**“).

Der **Kernprozeß in der Personalentwicklung** gestaltet sich aus zwei Grundelementen: Auf der einen Seite stehen die Aufgaben (Organisationsziele) und die den Aufgaben impliziten Anforderungen. Auf der anderen Seite befinden sich die Mitarbeiter mit ihren Qualifikationen und den impliziten Neigungen und Fähigkeiten. Durch den Einsatz seiner Arbeitsenergie (Arbeitsverhalten) erzielt der Mitarbeiter Arbeitsergebnisse, die durch die Führungskraft bewertet werden. Veränderungen am Leistungsverhalten und an der Qualifikation erfolgen über Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung (Coaching, Training, Entwicklungsprogramme etc.) und zur Entwicklung in der Organisation (job-enrichment, job-enlargement, job-rotation, Beförderung etc.).

Langfristig angelegte und solide Personalentwicklung basiert auf mehreren **Voraussetzungen**:

- Das **Leitbild** der Personalentwicklung ist am Leitbild der Behörde auszurichten und kann folgende Ziele beinhalten: Leistungsbereitschaft, Leistungsanerkennung, Flexibilität, Information, Kommunikation, Kooperation, Fairneß, Toleranz, Arbeitsbedingungen usw. Das Leitbild ist gemeinsam mit den Mitarbeitern zu erarbeiten.

- Die **Bestandsanalyse** ist zu ergänzen durch Stellenbeschreibungen, Stellenbesetzungen, Qualifikationen, Kosten, Ausfallzeiten, Altersstruktur usw.
- Zudem ist die **Schnittstelle** zwischen Personal- und Organisationsentwicklung herauszuarbeiten. Personalentwicklungsmaßnahmen dienen meist dazu, Organisationsänderungen parallel zu begleiten.

Notwendig ist ein Personalentwicklungskonzept, das mit allen Betroffenen erarbeitet wird. Dabei ist allerdings zu beachten, daß ein Personalentwicklungskonzept immer nur ein vorläufiges ist und ständig abgestimmt werden muß. Personalentwicklung beschäftigt sich nämlich mit der Abstimmung von fachlicher Kompetenz zu sich verändernden Machtstrukturen wie kooperative und partizipative Führungsstile und Verantwortung.

Die **Instrumente der Personalentwicklung** sind für alle Qualifizierungsbereiche zu unterscheiden in aufgabenorientierte Qualifizierung bei den Mitarbeitern und in führungsorientierte Qualifizierung bei der Förderung von Führungskräften.

Derartige Instrumente sind:

- **Mitarbeiter- bzw. Beurteilungsgespräche** unter Einbeziehung eigener Verwendungs- und Laufbahnwünsche.
- **Fort- und Weiterbildung**: Die Förderung von Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeiter sind unter enger Verknüpfung von Verwendungsplanung und Fortbildung gezielt weiterzuentwickeln.
- **Delegation**: Besonders leistungsfähige und leistungsbereite Mitarbeiter werden für die Übertragung höherer Verantwortung zielgenauer festgestellt.
- Tätigkeitsbereicherung (qualitativ/quantitativ)
- Arbeitsplatzwechsel
- **zusätzlich für Führungskräfte**: Aufnahme in einen Förderkreis, Führungspraktika (Training on the job), Führungsseminare (Training off the job), Gesprächskreise.

Nicht zuletzt muß der Qualifizierung von Führungskräften eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Vor allem benötigen sie in zunehmendem Maße sozial-, aber auch betriebs- und personalwirtschaftliche sowie arbeitsorganisatorische Kompetenzen, die die bisherigen Qualifizierungsstrukturen im öffentlichen Dienst nur unzureichend vermitteln.

2. Fortbildung

Ein wesentliches Element für eine kontinuierliche Personalentwicklung ist die Fortbildung. Dementsprechend hat die **Bundesakademie für öffentliche Verwaltung** ihr Fortbildungsangebot für Führungskräfte, insbesondere zur Entwicklung spezifischer Führungsqualitäten, weiterentwickelt. Hierfür werden Kurse angeboten zu Team- und Zusammenar-

beit, Einführung zeitgemäßer Methoden der Kooperation und Führung, Einführung des Mitarbeitergesprächs als Führungsinstrument oder Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit. Parallel dazu ist ein neuer Schwerpunkt des Fortbildungsprogramms die Schulung in modernen Steuerungselementen, wie z. B. Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung oder Qualitätsmanagement. Des weiteren werden für die Modernisierungsprojekte der einzelnen Ressorts spezielle Fortbildungsveranstaltungen angeboten, die insbesondere die Verbesserung der Personal- und Organisationsstrukturen zum Ziel haben.

Entsprechend dem Beschluß des Lenkungsausschusses Verwaltungsorganisation gewährleisten heute alle Ressorts, daß grundsätzlich mindestens **1 % der Arbeitszeit** in jeder Behörde für **Fortbildungsmaßnahmen** eingeplant wird. Im Bundesministerium des Innern ist 1997 eine neue **Fortbildungsrichtlinie** für das Ministerium und den Geschäftsbereich erarbeitet worden, durch die die Fortbildung der Beschäftigten einen deutlich höheren Stellenwert erhält. Die Richtlinie regelt u. a. die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs anhand konkreter Anforderungsprofile für die jeweiligen Dienstposten sowie die Erstellung individueller Fortbildungspläne für die Beschäftigten. Dabei wird die Führungskräftefortbildung als Pflichtfortbildung definiert. Die Richtlinie legt als Ziel zudem fest, daß die Beschäftigten in einem Zeitraum von drei Jahren insgesamt ca. 15 Tage fortzubilden sind. Nach Beteiligung der zuständigen Personalvertretungen wird die Richtlinie in Kraft gesetzt.

3. Aufbau eines Ideenmanagements

- a) Erklärtes Ziel ist es, gemeinsam mit den Beschäftigten den Modernisierungsprozeß zu gestalten; diese Festlegung ist ausdrücklich mit den politischen Leitlinien des Aktionsprogramms erfolgt und spiegelt sich in dessen Kernelementen wider. Ein Instrument zur Realisierung dieses Zieles ist die **Schaffung eines permanenten Verbesserungsprozesses**. Der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation hat daher beschlossen, das klassische Vorschlagswesen zu einem modernen Ideenmanagement umzugestalten.

Auf dieser Basis hat zur Reformierung des Vorschlagswesens innerhalb der Bundesverwaltung die Unternehmensberatung KPMG in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium des Innern das Rahmenkonzept „IDEE²¹“ (Ideen für die Bundesverwaltung des 21. Jahrhunderts) erstellt. Wesentliche Bausteine dabei sind die Einführung von Qualitätszirkeln, die Einbindung der Führungskräfte sowie die Installation eines neuen Anreizsystems zur Förderung der Ideenfindung. Im Mittelpunkt stehen dabei regelmäßige Qualitätszirkel, in denen die Mitarbeiter in ihrer eigenen Arbeitseinheit nach Verbesserungen suchen und ggf. bei komplexen Aufgabenstellungen durch Experten unterstützt werden.

Durch ein Anreizsystem für Führungskräfte fördert „IDEE²¹“ einen kooperativen Führungsstil, bei dem Vorgesetzte ihre Mitarbeiter zu Verbesserungsideen anregen und sie bei deren Umsetzung

unterstützen. Zur Motivation der Mitarbeiter sieht „IDEE²¹“ ein Prämiensystem vor, das neben Geld-, Sach- und Anerkennungsprämien noch andere Anreize, wie z. B. die Veröffentlichung des Verbesserungsvorschlags oder die Verankerung innerhalb der dienstlichen Beurteilung enthält.

Zur Verringerung der Verfahrensdauer und des Bearbeitungsaufwandes sollen die Verbesserungsvorschläge vorrangig in der Arbeitseinheit, aus der sie stammen, bewertet, umgesetzt und prämiert werden. Zur Koordination und umfassenden Umsetzung der Verbesserungsvorschläge wird in jeder Behörde ein sogenannter „IDEE²¹“-Manager benannt, der darüber hinaus im Rahmen des Berichtswesens den Behördenleiter informiert. Um die Verbesserung behörden- und ressortübergreifend nutzen zu können, wird in jedem Ministerium eine „IDEE²¹“-Zentrale eingerichtet; darüber hinaus übernimmt eine „IDEE²¹“-Zentrale federführend die Verwaltung der zentralen Datenbank (Ideenbörse), die Erstellung von Standard-Handbüchern und Vorlagen, das zentrale Marketing und die Koordination des ressortübergreifenden Berichtswesens. Begleitet wird das „IDEE²¹“-Konzept durch ein umfassendes Informations-, Kommunikations- und Controllingsystem.

Das Rahmenkonzept „IDEE²¹“ wird in den Bundesministerien des Innern und der Verteidigung in einer Pilotphase erprobt werden. Basierend auf diesen Erfahrungen wird 1999 eine Richtlinie für ein modernes Ideenmanagement in der Bundesverwaltung zwischen den Ressorts abgestimmt.

- b) Ein wichtiger weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang ist, den Prozeß, in dem sich die Verwaltung befindet, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt zu machen. Nur dann kann es gelingen, wie im Aktionsprogramm selber festgelegt, mit den Beschäftigten den Veränderungsprozeß zu gestalten. Um hier eine breite Information zu erreichen, die Grundlage für die Schaffung einer veränderten Verwaltungskultur ist, hat der Lenkungsausschuß beschlossen, eine **Mitarbeiter-Zeitschrift** für alle Beschäftigten zu erstellen, die u. a. der Bewußtmachung des in Bewegung befindlichen Modernisierungsprozesses dient und seine Aufgaben, seine Ziele und seine Grundlagen verdeutlicht. Auf dieser Basis hat das Bundesverwaltungsamt eine Konzeption für eine derartige Zeitschrift vorgelegt. Die erste Ausgabe wird voraussichtlich im August 1998 erscheinen.

4. Moderne Arbeitszeitgestaltung

- a) Im Zusammenhang mit modernen Personalmanagementmaßnahmen ist ein wichtiges Ziel, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken. Neben den Instrumenten wie Personalentwicklung, Zielvereinbarung und Leitbild ist hierfür auch ein wichtiger Baustein, daß der Beschäftigte seine individuelle Arbeitszeit sowohl den Bedürfnissen seines Arbeitsplatzes als auch denen seiner Familie anpassen kann. Dementsprechend fördert die Bundesregierung gezielt die **Teilzeitbeschäftigung**. Das in diesem Zusammen-

hang durchgeführte Pilotprojekt „Teilzeitbeschäftigung“ hat gezeigt, daß Teilzeitbeschäftigung auf allen Funktionsebenen und in den unterschiedlichsten Ausgestaltungen möglich ist.

Mit dem Dienstrechtsreformgesetz von 1997 sind die dienstrechtlichen Regelungen für Teilzeitarbeit von Beamten verbessert worden. Diese Möglichkeiten werden in den Ressorts konsequent angewandt. Bereits bei Stellenausschreibungen wird regelmäßig die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung berücksichtigt. In den Bundesressorts werden heute grundsätzlich in allen Dienststellen Anträge auf Teilzeitbeschäftigung positiv beschieden, sofern keine zwingenden dienstlichen Belange entgegenstehen. Dabei wird Teilzeitbeschäftigung sowohl in der Form von täglicher Reduzierung der Arbeitszeit, über die Verteilung der Arbeitszeit auf einzelne Wochentage bis hin zu der Bildung von mehrwöchigen oder mehrmonatigen Freizeitblöcken bewilligt.

Im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sind z. B. 16,46 % aller Beschäftigten teilzeitbeschäftigt, davon 87,65 % Frauen. Die Möglichkeiten der Ausgestaltung der Teilzeitbeschäftigung sind breit gefächert, es gibt 25 Teilzeitmodelle, die einen Arbeitszeitumfang von 10,63 % bis 97,40 % umfassen. Um diese Teilzeitmodelle möglichst flexibel und bedarfsgerecht zu gestalten, sind derzeit 93 Zeitgruppen eingerichtet.

- b) Während die Festlegungen zur Teilzeitbeschäftigung den konstanten wöchentlichen Rahmen der Arbeitszeit vorgibt, ist es für den Mitarbeiter genauso entscheidend, daß er unter bestimmten Voraussetzungen seine individuelle tägliche Arbeitszeit sowohl den Bedürfnissen des Arbeitsanfalls als auch seinen persönlichen Bedürfnissen anpassen kann. Zu diesem Zweck wird z. Z. die **Verordnung über die Arbeitszeit** der Bundesbeamten novelliert, der Entwurf wird momentan mit den obersten Bundesbehörden abgestimmt.
- c) Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang auch der von der Bundesregierung im Oktober 1996 gestarteten **Initiative „Telearbeit“** zu, mit der die Möglichkeit geschaffen wird, Arbeitsplatz und Familienplanung besser aufeinander abzustimmen. Gleichzeitig kann mit dieser Arbeitsform vorhandenes Potential für Wachstum und Beschäftigung besser genutzt werden. In mehreren Ministerien und oberen Bundesbehörden, wie z. B. im Auswärtigen Amt, Bundesministerium der Finanzen, Bundesministerium für Wirtschaft, im Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, im Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie und im Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik werden hierzu Pilotprojekte durchgeführt bzw. sind mit positiven Ergebnissen abgeschlossen worden. Eine ausführliche Darstellung verschiedener Pilotprojekte ist im Anhang des Ersten Berichts und Fortschreibung des Aktionsprogramms zur weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Bundesverwaltung erfolgt. Die

Auswertung dieser Pilotprojekte führte zu dem **„Beratungspaket Telearbeit“**, das allen Behörden dabei helfen soll, die Einführung der Telearbeit zu fördern.

5. Reform des Dienstrechts

Ein wesentliches Element des „Schlanken Staates“ ist die Fortentwicklung des **öffentlichen Dienstrechts**. Das am 1. Juli 1997 in Kraft getretene Gesetz zur Reform des öffentlichen Dienstrechts ist einer der wichtigsten Modernisierungsschritte seit Jahrzehnten. Es beweist, daß eine flexible Anpassung an neue Rahmenbedingungen und Anforderungen auf der Grundlage der bewährten Verfassungsnormen über den öffentlichen Dienst möglich ist. Das Gesetz verbessert durch eine grundlegende Neugestaltung des Beamtenrechts unter Aspekten von Effizienz, Leistung, Mobilität und Führungsverhalten das Instrumentarium für einen effektiven Personaleinsatz im öffentlichen Dienst erheblich.

- a) Mehr als bisher ist jetzt im Personalbereich ein differenziertes, flexibles und leistungsorientiertes Handeln möglich. Die Möglichkeiten der **Versetzung und Abordnung** von Beamten im Zuge der aufgabenmäßigen und organisatorischen Umstrukturierungen der öffentlichen Verwaltung sind erleichtert und erweitert worden.

Personalauswahl und -einsatz werden vor allem dadurch optimiert, daß **Führungspositionen zunächst auf Probe** vergeben werden, generell eine **Erprobung vor jeder Beförderung** und **differenziertere Beurteilungen** vorgesehen sind sowie die **Durchlässigkeit der Laufbahnen** erhöht worden ist.

Für eine optimale Personalsteuerung und für die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben **Beurteilungen** eine entscheidende Funktion. Deshalb soll durch die Vorgabe von Richtwerten für die beiden Spitzennoten in § 41 a der Bundeslaufbahnverordnung ein wichtiger Beitrag zu aussagekräftigeren Beurteilungen in der Bundesverwaltung geleistet werden.

- b) Die im Gesetz vorgesehene Schaffung von **finanziellen Leistungsanreizen** in der Besoldung hat zum Ziel, die Motivation der Beschäftigten zu fördern, die Effizienz der Verwaltung zu steigern und denjenigen besser zu bezahlen, der mehr leistet.

Der früher in der Besoldungsordnung A regelmäßig alle zwei Jahre erfolgte automatische Anstieg des Grundgehalts ist durch ein von der fachlichen Leistung abhängiges Aufsteigen ersetzt worden. Bei dauerhaft herausragender Leistung kann der Zeitpunkt des Aufstiegs früher liegen; bei schlechter Leistung kann der Stufenaufstieg hinausgeschoben werden.

Besonders herausragende Einzelleistungen können durch Zahlung von Leistungsprämien und Leistungszulagen zeitnah honoriert werden. Die im Reformgesetz enthaltene Ermächtigung zum Erlass von Rechtsverordnungen gibt der Bundesregierung und den Landesregierungen Spielräume

für jeweils auf ihre Bedürfnisse gerichtete Regelungen.

Mit der am 1. Juli 1997 eingeführten **Leistungsstufenverordnung** sowie mit der Leistungsprämien- und -zulagenverordnung hat die Bundesregierung die durch das Dienstrechtsreformgesetz geschaffenen Möglichkeiten für die Bundesverwaltung genutzt.

Die Umsetzung der neu eingeführten Bezahlungsbestandteile vollzieht sich in den Ressorts und in den Geschäftsbereichen ohne größere Probleme. Für den Sommer 1998 ist ein erster Erfahrungsaustausch mit den Ressorts vorgesehen, in dem Bilanz gezogen werden soll, insbesondere über die Anzahl der bisher vergebenen Leistungszulagen, Leistungsprämien und Leistungsstufen.

Eine **tarifvertragliche Regelung** zur Einführung leistungsbezogener Bezahlungsinstrumente für Angestellte und Arbeiter konnte mangels Einigung mit den Gewerkschaften nicht erreicht werden. Der Bund hat daher durch eine einseitige außertarifliche Regelung die Gewährung von Leistungsprämien und Leistungszulagen auch für die Arbeitnehmer analog den Regelungen für den Beamtenbereich ermöglicht.

- c) Erste Maßnahmen zur **Begrenzung der Versorgungskosten** enthält bereits das Dienstrechtsreformgesetz. Weitere Reformen hat die Bundesregierung mit dem **Versorgungsreformgesetz**, das mit der Zustimmung des Bundesrates am 8. Mai 1998 zustande gekommen ist, auf den Weg gebracht.

Ziel des Versorgungsreformgesetzes ist es, durch Einführung einer **Versorgungsrücklage** das eigenständige Alterssicherungssystem der Beamtenversorgung zukunftssicher zu machen. Die Bundesregierung hat den bestehenden Handlungsbedarf erkannt. Sie hat im Bereich der Beamtenversorgung zunächst mit der Vorlage des Versorgungsberichts eine zuverlässige Prognose der künftigen Entwicklung der Versorgungskosten ermöglicht und Vorschläge für die notwendigen Anpassungen der Versorgungssysteme des öffentlichen Dienstes angesichts der steigenden Belastungen erarbeitet. Die Vorschläge zeigen, daß es möglich ist, die künftige Entwicklung der Versorgungskosten ebenso wie bei der Reform der gesetzlichen Rentenversicherung durch maßvolle Korrekturen im, nicht am System angemessen zu begrenzen. Zugleich werden im Hinblick auf die für die gesetzliche Rentenversicherung im Rentenreformgesetz 1999 vorgesehenen Maßnahmen gleichgerichtete und wirkungsgleiche Änderungen im Beamtenbereich sichergestellt.

Die Bildung von Versorgungsrücklagen bei Bund und Ländern wird durch Verminderung der Bezügeanpassungen in den Jahren 1999 bis 2013 und Zuführung der ersparten Mittel zu entsprechenden Sondervermögen erreicht. Im Bereich der Bundesverwaltung werden diese in handelbaren Bundesschuldverschreibungen angelegt und im übrigen vom Bundesministerium des Innern ver-

waltet. Die Mittel werden damit zuverlässig vor Zweckentfremdung geschützt. Der **Entwurf** eines **Versorgungsrücklagegesetzes**, der dies sicherstellt, ist ebenfalls bereits in die parlamentarischen Beratungen eingebracht.

Ab dem Jahre 2014 stehen dem Bund und den Ländern Rücklagen im Umfang von rund 60 Mrd. DM zur Dämpfung der Versorgungskosten und Entlastung der öffentlichen Haushalte zur Verfügung. Durch die Verringerung der Einkommenszuwächse tragen die Beamten über die Versorgungsrücklage zur Finanzierung ihrer Versorgungskosten bei. Zugleich wird damit eine allmähliche Absenkung des Besoldungs- und des Versorgungsniveaus um 3 % erreicht, die zu dauerhaften Einsparungen in den öffentlichen Kassen führt.

- d) In den **Lohn- und Vergütungstarifverhandlungen 1998** für den öffentlichen Dienst ist auf der Grundlage der Einigungsempfehlung der Schlichter ein an den Regelungen des Altersteilzeitgesetzes orientiertes **Altersteilzeitmodell** vereinbart worden. Ab dem 60. Lebensjahr besteht danach ein Anspruch auf Altersteilzeit. Die Vergütung wird bei 50 % Arbeitszeit auf 83 % des Vollzeitnettoarbeitsentgelts angehoben. Der Arbeitgeber entrichtet zusätzliche Beiträge zur Rentenversicherung.

Im **Entwurf eines Bundesbesoldungs- und -versorgungsanpassungsgesetzes 1998** (BBVAnpG 98) ist auch für den **Beamtenbereich** die Einführung einer entsprechenden Altersteilzeit für Beamte ab dem 55. Lebensjahr vorgesehen, die durch günstige besoldungs- und versorgungsrechtliche Regelungen Anreize dafür bieten soll, daß lebensältere Beamte durch einen gleitenden Übergang in den Ruhestand die notwendigen Personalsteuerungsmaßnahmen erleichtern. Durch arbeitszeitrechtliche Regelungen soll auch im Beamtenbereich ein Blockmodell ermöglicht werden, also z. B. bei zehn Jahren Altersteilzeit fünf Jahre Vollbeschäftigung und fünf Jahre Freistellung.

VI. Deregulierung

1. Liberalisierung von Märkten

Die Liberalisierung von Märkten ist von großer Bedeutung für eine dynamische wirtschaftliche Entwicklung und die Wettbewerbsstärke der Wirtschaft. In den letzten Jahren wurden insbesondere folgende Liberalisierungsvorhaben umgesetzt:

- Mit dem Telekommunikationsgesetz wurden die **Telekommunikationsmärkte** in Deutschland zum 1. Januar 1998 vollständig dem Wettbewerb geöffnet. Das am 1. August 1997 in Kraft getretene Informations- und Kommunikationsdienstegesetz (IuKDG) bildet den rechtlichen Rahmen. Auf diese Weise können sich die neuen elektronischen Dienste nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen entwickeln. Gleichzeitig wird ein Ausgleich zwischen freiem Wettbewerb, berechtigten Nutzerinteressen und öffentlichen Ordnungsinteressen erreicht.

- Die **Postmärkte** sind durch das Postgesetz zum Jahresbeginn ebenfalls für den Wettbewerb geöffnet worden, wobei der Deutschen Post AG eine auf 5 Jahre befristete Exklusivlizenz für Briefsendungen bis 200 Gramm und für Infopost bis 50 Gramm eingeräumt wurde.
- Der mit der Bahnreform 1994 eingeführte Anspruch auf (diskriminierungs-)freien **Schienen-netzzugang** für Dritte bildet die Grundlage für einen Wettbewerb verschiedener Anbieter von Schienenverkehrsleistungen. Im Zuge der 2. Stufe der Bahnreform werden – bis Anfang 1999 – die bisherigen DB AG-Geschäftsbereiche Personenfernverkehr, Personennahverkehr, Güterverkehr, Fahrweg und Personenbahnhöfe als eigenständige Aktiengesellschaften – unter dem Dach einer DB AG-Holding – ausgetrennt.
- Mit der **Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts** zum 29. April 1998 sind die geschlossenen Versorgungsgebiete und die Freistellungen der Energieversorgungsunternehmen vom allgemeinen Kartellverbot abgeschafft worden durch die wettbewerbliche Umgestaltung der Strom- und Gasmärkte. Das Netzzugangsrecht (Durchleitung) ist für Strom ausdrücklich im Gesetz verankert, wobei auf Ortsebene für eine Übergangszeit bis 2005 auch das Alleinkäufermodell zugelassen ist. Für Gas finden die kartellrechtlichen Generalklauseln Anwendung. Die Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts trägt zugleich dem europäischen Anliegen Rechnung, einen Binnenmarkt für Strom und Gas durch eine substantielle Marktöffnung zu schaffen.

2. Optimierung der rechtlichen Vorgaben für Verwaltungsverfahren

Für die Attraktivität des Standortes Deutschland ist ein wichtiger Faktor die **Dauer von Planungs- und Genehmigungsverfahren**, gerade im internationalen Wettbewerb und zur Sicherung der Arbeitsplätze. Der Erfolg neuer Produkte hängt auch von der Schnelligkeit ab, mit der sie eingeführt werden können. Dementsprechend ist es ein wichtiges Ziel der Bundesregierung, die Verwaltungsverfahren, insbesondere die Planungs- und Genehmigungsverfahren deutlich zu verkürzen.

- a) Durch die in dieser Legislaturperiode verabschiedeten sogenannte **Beschleunigungsgesetze** sind entscheidende Voraussetzungen für die Beschleunigung von Verfahren geschaffen worden. Aufbauend auf den Empfehlungen der „Schlichter“-Kommission und der Koalitions-/Ressort-Arbeitsgruppe „Beschleunigung der Planungs- und Genehmigungsverfahren“ konnten durch umfassende Gesetzesänderungen die Verfahren nachhaltig verbessert werden. Schwerpunkte der Reform sind
- das verbesserte Verfahrensrecht sowie die Straffung des Planungsrechts im **Bundesverwaltungsverfahrensgesetz**,
 - Verfahrensregelungen im **Bundes-Immissionsschutzgesetz**, die das bislang relativ starre immissionsschutzrechtliche Antragsverfahren

ohne Absenkung materieller Umweltstandards auflockern und besser an die Bedürfnisse der davon Betroffenen anpassen und

- die Flankierung durch Beschleunigungsmaßnahmen im Rahmen der **Verwaltungsgerichtsordnung** und des **Wasserhaushaltsgesetzes**.

Bei konsequentem Gebrauch durch die Länder eröffnen sich im Einzelfall erhebliche Beschleunigungspotentiale.

- b) Das Genehmigungsverfahrensbeschleunigungsgesetz war ein erster Schritt auf dem Weg zu einem strafferen und effektiveren Verwaltungsverfahrensrecht. Erste Erfolge bestätigen den eingeschlagenen Weg. Aber auch weiterhin bleibt das Bemühen um ein effektives Verwaltungsverfahrensrecht eine Daueraufgabe, die kontinuierlich und unter Einbeziehung der Erfahrungen aus Praxis, Rechtsprechung und Wissenschaft zu erfüllen ist. Aus diesem Grund wurde am 9. Dezember 1997 beim Bundesministerium des Innern der **Beirat Verwaltungsverfahrensrecht** berufen, der den Dialog zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Rechtsprechung unterstützen und die notwendigen Impulse für die Fortentwicklung des Verwaltungsverfahrensrechts geben soll.

In diesem Zusammenhang ist bereits mit dem Maßnahmenkatalog „*Schlanker Staat*“: Die nächsten Schritte festgelegt worden, daß das Verwaltungsverfahrensgesetz zukünftig auch eine ergänzende Regelung zum **Projektmanagement** erhalten soll. Durch eine solche Regelung können die organisatorische Struktur, Verantwortlichkeit, Abläufe und Prozesse sowie die verschiedenen Behörden- und Bürgerbeteiligungen optimiert werden. Im Ergebnis werden die zeitlichen Abläufe von Genehmigungsverfahren dadurch erheblich gestrafft, und die Konzentration auf einen Ansprechpartner vermeidet weitestgehend die Kommunikationsprobleme zwischen Antragsteller und Behörde.

- c) Ein weiterer Schritt zur Beschleunigung von Zulassungsverfahren wird durch das Projekt **Umweltgesetzbuch** (UGB) angestrebt. Mit dem UGB wird das Ziel verfolgt, das bestehende, in verschiedene Fachgesetze zersplitterte Umweltrecht zusammenzufassen, zu vereinheitlichen und zu vereinfachen. Es soll dadurch überschaubarer werden. Wertungswidersprüche und Doppelregelungen in den Gesetzen sollen soweit möglich vermieden werden. Den Einstieg soll ein Erstes Buch zum Umweltgesetzbuch bilden.
- d) Verfahrensvereinfachung ist jedoch nicht nur in den großen Bereichen der Planungs- und Genehmigungsverfahren notwendig; Verfahrensvereinfachung wird in den unterschiedlichen Bereichen angestrebt, wie die folgenden Beispiele belegen:
- Nutzung von Synergieeffekten durch **Zusammenfassung gleichgelagerter Programme** bei einem Ressort, wie z. B. das „Deutsch-amerikanische Austauschprogramm für junge Berufstätige“, das mit Wirkung vom 1. Januar 1997 vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialord-

nung an das Auswärtige Amt abgegeben wurde.

- **Vermeidung des Aufbaus einer neuen Verwaltung** und zusätzlicher Meldepflichten zur Kontrolle der Einhaltung der Versicherungspflicht durch die Durchführung der Pflegeversicherung unter dem Dach der Krankenversicherung seit 1. Januar 1995.
- **Vereinfachung der Abrechnung von Aufwendungen** der Träger der Krankenversicherung für Leistungen nach dem Opferentschädigungs- und Bundesseuchengesetz durch das Gesetz zur Änderung von Erstattungs Vorschriften im sozialen Entschädigungsrecht, das am 1. Januar 1998 in Kraft getreten ist.
- Die **Reduzierung von Meldevordrucken**, die Vereinfachung der Datensätze und der Wegfall des Sozialversicherungsnachweisheftes durch die Datenerfassungs- und -übermittlungsverordnung sind in Vorbereitung.

3. Förderung von eigenverantwortlichem Handeln

- a) Deregulierung bedeutet in besonderem Maße auch das eigenverantwortliche Handeln von Bürgern und Unternehmern zu fördern und zu stärken. Wesentliches Element ist dafür die Förderung des Audit-Gedankens. Zwei Jahre nach Inkrafttreten des **Umwelt-Audit-Gesetzes** haben sich bis zum 19. Dezember 1997 in Deutschland 1035 Unternehmensstandorte im Rahmen des Audit-Systems registrieren lassen. Diese Zahl setzt sich mit ca. 40 Registrierungen pro Monat auf hohem Niveau fort. Deutschland hat damit allein mehr registrierte Standorte als alle übrigen EG-Länder zusammen. Von den in Deutschland registrierten Standorten sind am stärksten Unternehmen des Ernährungsgewerbes und der chemischen Industrie vertreten.

In Übereinstimmung mit einer Entschließung des Deutschen Bundestages vom 22. Juni 1995 setzt sich die Bundesregierung für die Schaffung ordnungsrechtlicher Erleichterungen für registrierte Unternehmensstandorte ein.

Die **Förderung des Audit-Gedankens** wird auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Die Bundesregierung hat mit dem am 18. März 1998 verabschiedeten Maßnahmepapier „*Schlanker Staat*“: *Die nächsten Schritte* beschlossen, diesem Anliegen verstärkt Rechnung zu tragen. So soll z.B. durch Regelungen im Fachrecht und im Verwaltungsverfahrensgesetz die Möglichkeit geschaffen werden, für auditierte Unternehmen und Betriebe behördliche Genehmigungs- und Überwachungsverfahren zu erleichtern. Im Zusammenhang mit dem Ersten Buch zum Umweltgesetzbuch sollen überwachungsrechtliche Erleichterungen für Unternehmensstandorte geschaffen werden, die nach der EG-Öko-Audit-Verordnung registriert worden sind.

- b) Als ökonomische Instrumente haben in letzter Zeit die **Selbstverpflichtungen der Wirtschaft** an Be-

deutung gewonnen. Mit dem Maßnahmepapier „*Schlanker Staat*“: *Die nächsten Schritte* sind die Eckpunkte festgelegt worden, unter denen wettbewerbskonforme Selbstverpflichtungen gefördert werden sollen.

Danach sollen entsprechende Bestimmungen möglichst bereits in das Umweltgesetzbuch aufgenommen werden, um den modernen Instrumenten des Umweltrechts neben dem traditionellen Ordnungsrecht angemessenes Gewicht zu verleihen. Zusätzlich sollen Anzeigeverfahren soweit wie möglich Genehmigungsverfahren ersetzen. Des weiteren sollen Haftungs- und Versicherungslösungen als Ersatz von Genehmigungsverfahren geregelt werden. Mit diesen Maßnahmen können nicht nur Behörden entlastet werden; sie fördern gleichzeitig die Eigenverantwortung der Unternehmen und führen zur Zurücknahme der Kontrollen.

- c) In diesem Zusammenhang sind auch die **Übertragungen von Testaten auf Private** oder die **Übertragung von Zulassungsverfahren für bestimmte Berufsgruppen** auf die entsprechenden Kammern zu sehen. So können z.B. im Bereich des Straßenverkehrs der erforderliche Nachweis der finanziellen Leistungsfähigkeit eines Güterkraftverkehrsunternehmens künftig durch Wirtschaftsprüfer und Steuerberater erstellt und testiert werden. Im Bereich des Luftverkehrs kann der Nachweis über die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Luftverkehrsunternehmens durch vereidigte Wirtschaftsprüfer durchgeführt werden. Geplant ist des weiteren z.B. die Zulassung zur Patentanwaltschaft durch die Patentanwaltskammer oder die Übertragung des Zulassungsverfahrens bei Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern auf die Steuerberaterkammern und die Wirtschaftskammern.

4. Normenreduzierung und Verbesserung der Rechtsetzung

Eines der grundlegenden Anliegen des Ziels „*Schlanker Staat*“ ist die Reduzierung von Normen. Erklärtes Ziel der Bundesregierung ist es, den bestehenden Wachstumsmechanismus hinsichtlich der Zahl von Gesetzen zu durchbrechen.

- a) Die Bundesregierung hat daher in dieser Legislaturperiode strengere Kriterien festgelegt, um zu einer Reduzierung der Normen zu gelangen. Dem entsprechend ist aufgrund der Änderung der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO) im März 1996 für die Bundesregierung festgelegt worden, die **Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit eines Gesetzentwurfs konsequent zu überprüfen**. Jedes Ministerium ist verpflichtet, einen in seinem Bereich entstehenden Gesetzentwurf anhand eines festgelegten Testkatalogs (Blaue Prüffragen) auf seine Notwendigkeit zu überprüfen (§ 22a GGO II). Die Blauen Prüffragen sind daher Bestandteil der GGO II geworden. Das Ergebnis der Notwendigkeitsprüfung ist dann in der Begründung des Gesetzesentwurfs darzustellen (§ 40 Abs. 4a GGO II). Außerdem muß die Durchführung der Notwendigkeitsprüfung noch

einmal gegenüber dem Bundeskanzleramt dargelegt werden (§ 40 Abs. 1 GGO II). Bei Änderungsgesetzen ist zusätzlich anzugeben, welche Vorschriften des geänderten Rechts entbehrlich geworden bzw. vereinfacht worden sind.

Diese Maßnahmen beginnen zu greifen, wie beispielhaft an den folgenden Novellierungen deutlich wird:

- **Arbeitsförderungs-Reformgesetz**; mit dem am 1. Januar 1998 in Kraft getretenen Dritten Buch Sozialgesetzbuch (SGB III) sind das Arbeitsförderungsgesetz und nahezu alle dazu ergangenen Anordnungen der Bundesanstalt für Arbeit (1997 galten 26 Anordnungen) aufgehoben worden. Die aufgehobenen Anordnungen der BA waren von einer großen Regelungsdichte geprägt (die Anordnung über die Arbeits- und Berufsförderung Behindertener enthielt z. B. 64 Paragraphen und 165 Absätze). Trotz des größeren Umfangs des SGB III im Vergleich zum AFG ist der Normenumfang damit deutlich gesunken.
 - Das **Baugesetzbuch**, das am 1. Januar 1998 in Kraft getreten ist, sieht ein einheitliches „schlankes“ Baurecht vor. Unter anderem durch Integration fachgesetzlicher Sonderregelungen sowie Wegfall von Sonderregelungen für die neuen Länder ist Rechtsvereinfachung und De-regulierung erreicht.
 - **Raumordnungsrecht**; mit ihm wurden Vereinfachungen durch Zusammenlegung bisher verschiedener Planungsebenen erreicht. Die Möglichkeiten des Nachbesserns von Plänen ohne großen Verfahrensaufwand wurden erleichtert. Planinhalte können auf das Wesentliche beschränkt werden.
 - **Schiffssicherheitsanpassungsgesetz**, das am 1. Oktober 1998 in Kraft treten soll. Der Entwurf faßt unter Aufhebung einer Vielzahl nationaler Vorschriften die schiffsbezogenen internationalen Sicherheitsregelungen in einer gesetzlichen Standardregelung zusammen und stärkt die unternehmerische Eigenverantwortung, unter anderem durch Aktivierung des Schiffssicherheits-Managements.
 - Das **Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen**, welches das Wettbewerbsprinzip im Hinblick auf das europäische Recht und die Globalisierung der Märkte stärken wird und am 1. Januar 1999 in Kraft treten soll.
 - Das Gesetz zur **Neuordnung des Zivilschutzes** vom 25. März 1997, durch das die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Neuordnung des Zivilschutzes geschaffen sind. Damit wurde das Zivilschutzrecht aktualisiert u. a. durch Zusammenfassung der ursprünglichen drei Gesetze und gleichzeitiger Befreiung von obsolet gewordenen und überflüssigen Normen.
- b) Reduzierung von Normen bedeutet aber nicht nur Reduzierung von Gesetzen, sondern auch **Reduzierung von Verwaltungsvorschriften**. Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung erfordern

übersichtliche, leicht zu aktualisierende und schnell auffindbare verwaltungsinterne Regelungen. Um die Transparenz des Verwaltungshandelns zu erhöhen, hat der Lenkungsausschuß Verwaltungsorganisation daher am 24. November 1997 einen Beschluß zum konkreten Vorgehen bei der Bereinigung von Verwaltungsvorschriften gefaßt. Das zu seiner Umsetzung entwickelte Grobkonzept sieht ein stufenweises Vorgehen auf der Basis eines im Bundesministerium der Finanzen konzipierten und zunächst in einem kleinen Bereich erprobten Verfahrens vor. Im Rahmen eines Pilotprojektes zwischen BMI und BMF wird nun ein praxisorientiertes Feinkonzept erarbeitet.

- c) Reduzierung von Normen heißt schließlich auch Reduzierung von Normierungen. In engem Kontext mit dem Abbau von Verwaltungsvorschriften steht daher der **Abbau von Standards**, d. h. von qualitativen oder quantitativen Mindestanforderungen, namentlich an Personal und Ausstattung, an Verhalten und Verfahren. Einzuschränken ist allerdings, daß Standards nicht nur in Verwaltungsvorschriften, Gesetzen und Rechtsverordnungen, sondern auch in privatrechtlichen Regelungswerken, etwa in den Deutschen Industrienormen oder in selbstverwaltungsautonomer Rechtsetzung festgelegt werden.

Unabhängig davon, daß Standards eine grundsätzliche Berechtigung nicht abzuspochen ist – sie dienen der Rechtsklarheit und Rechtssicherheit sowie der Gewährleistung von Qualitätsmerkmalen – gilt trotzdem, Standards auf ihre zwingende Notwendigkeit zu überprüfen. Der Schwerpunkt der Standardsetzung liegt bei den Ländern und Gemeinden, gleichwohl hat der Bund beschlossen, durch Regelungen im Fachrecht und im Verwaltungsverfahrensgesetz die Möglichkeit zu schaffen, im Einzelfall von vorgesehenen Standards abweichen zu können. Durch die Normierung eines entsprechenden Verfahrensmodells im Verwaltungsverfahrensgesetz, dessen Einzelheiten noch zu regeln sind, würde die Grundlage für eine bereichsübergreifende Gestaltung des Verfahrens für die Standardöffnung geschaffen und zugleich gewährleistet, daß den fachspezifischen Besonderheiten Rechnung getragen werden kann.

5. Gesetzesfolgenabschätzung/Blaue Prüffragen

Die Bundesregierung ist bestrebt, allen wichtigen Gesetzes- und Verordnungsvorhaben eine aussagekräftige **Gesetzesfolgenabschätzung** beizufügen. Sie hat zu diesem Zweck 1996 die Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien geändert. Die Gesetzesfolgenabschätzung soll sich nicht nur mit den Mehrkosten für die öffentlichen Hände, sondern auch mit den Kosten für die Wirtschaft, insbesondere den Mittelstand, auseinandersetzen. Dabei sind Bürokratiebelastungen und sonstige Folgekosten zu erfassen (§ 40 Abs. 2 und 5 GGO II).

Die Forderung des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“ nach einer intensiveren Zusammenarbeit von Bund und Ländern bei der Verwaltungsmodernisierung haben das Bundesministerium des Innern und

das Innenministerium Baden-Württemberg mit einem Projekt zur Gesetzesfolgenabschätzung aufgegriffen. Gemeinsam wurde eine **„Arbeitshilfe zur Ermittlung der Kostenfolgen von Rechtsvorschriften“** erstellt. Sie enthält Empfehlungen für das methodische Vorgehen bei der Ermittlung des kostenrelevanten Vollzugsaufwandes und die Berechnung von Teilprozeßkosten an konkreten Beispielen. Die Arbeitshilfe richtet sich an alle, die Kostenfolgen von Rechtsvorschriften prognostizieren, errechnen, prüfen oder sich dazu äußern müssen. Es ist vorgesehen, die Arbeitshilfe zunächst in der Praxis zu testen und später unter Einbeziehung der gewonnenen Erkenntnisse weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang wird auch geprüft werden, welche Schlußfolgerungen sich aus der Arbeitshilfe für die Überarbeitung der sogenannten **Blauen Prüffragen** ergeben. Ziel ist es, die bisher unterschiedlichen Festlegungen zu den finanziellen Auswirkungen der Gesetzgebungsmaßnahmen inhaltlich und begrifflich aufeinander abzustimmen.

Auch die EU-Kommission verstärkt in jüngster Zeit ihre Anstrengungen, im Bereich des Gemeinschaftsrechts unerwünschte Mehrkosten für die öffentlichen Haushalte und die Wirtschaft durch eine effizientere Gesetzesfolgenabschätzung von vornherein zu vermeiden. **Neue Gesetzesvorhaben der EU** sollen ebenfalls nur nach Prüfung ihrer finanziellen Auswirkungen verabschiedet werden. Der fiche d'impact, die EU-Prüfliste für Gesetzesvorhaben, wird derzeit neu gestaltet. Das Vereinigte Königreich, Österreich und Deutschland haben sich verständigt, während ihrer Präsidentschaften 1998 und 1999 diesem Vorhaben einen hohen Stellenwert einzuräumen.

6. Reduzierung administrativer Pflichten

- a) Freiraum für Innovation in Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen, bedeutet auch, zusätzliche Bürokratie zu vermeiden und insbesondere auch administrative Verpflichtungen für Bürger und Unternehmen zu reduzieren. Unter diesem Aspekt hat die **Unabhängige Kommission für Rechts- und Verwaltungsvereinfachung des Bundes** unter Vorsitz des Parlamentarischen Staatssekretärs im Bundesministerium des Innern, Dr. Horst Waffenschmidt, und seit Mai 1997 unter dessen Amtsnachfolger, Manfred Carstens, besonders Rechtsvorschriften auf administrative Verpflichtungen hin überprüft. Von Bürgern, Verwaltungen und Unternehmen wurden über 1 500 Vereinfachungsvorschläge benannt, die systematisch ausgewertet wurden. Die Ergebnisse der Untersuchung wurden in 2 Bänden zusammengefaßt und veröffentlicht.
- b) Ein wichtiger Punkt ist in diesem Zusammenhang die kritische **Überprüfung von Statistiken**. Gerade bei der Rückführung des Verwaltungshandelns auf seinen Kernbereich nimmt sie einen bedeutenden Stellenwert ein. Zur Entlastung der Auskunftspflichtigen sollen außerdem vorhandene Angaben aus administrativen Dateien genutzt werden. So wird z. B. durch die Novellierung des Statistikregistergesetzes die Nutzung eines Teils

der Verwaltungsdaten durch die Statistik ermöglicht.

Die Reduzierung von Statistiken ist inzwischen weit fortgeschritten. 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 sind, werden fast alle weiteren Kürzungsvorschläge mit dem **3. Statistikbereinigungsgesetz** vom 19. Dezember 1997 umgesetzt.

Der Deutsche Bundestag hat Ende März 1998 das **Agrarstatistikänderungsgesetz** verabschiedet. Dieses Gesetz 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 der parlamentarischen Beratung ist des weiteren ein Gesetzentwurf zur **Neukonzeption** der monatlichen und vierteljährlichen **Produktionserhebungen**, der in erster Linie eine fühlbare Entlastung berichtspflichtiger Betriebe im produzierenden Gewerbe bewirken wird. Darüber hinaus ist eine Verordnung des BMWi eingebracht worden, die die Aussetzung bestimmter Erhebungsmerkmale der jährlichen Investitionserhebung nach dem Gesetz über die Statistik im produzierenden Gewerbe vorsieht. Fortschritte sind schließlich 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 Verbraucherindexberechnungen führen.

Schließlich ist auf Initiative des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“ 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.

VII. Justizentlastung

Mit dem Ersten Bericht zum Aktionsprogramm hat sich das Bundesministerium der Justiz verpflichtet, über den Stand der Umsetzung zur Justizentlastung, wie sich aus dem entsprechenden Beschluß des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“ ergibt, zu berichten. Dieser Verpflichtung ist das BMJ mit dem folgenden Bericht nachgekommen:

Die Vorschläge des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“ zur Entlastung der Justiz sind als wertvolle Hinweise anerkannt und in unterschiedlichem Ausmaß in die Gesetzgebungsarbeit eingeflossen.

1. Umgesetzte Vorschläge

Einige Vorschläge des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“ sind bereits vom Gesetzgeber umgesetzt worden und schon in Kraft getreten oder im Bundesgesetzblatt verkündet.

- a) Das **Gesetz zur Neuregelung des Schiedsverfahrensrechts** ist am 1. Januar 1998 in Kraft getreten (BGBl. I 1997 S. 3224). Durch das Gesetz wurden insbesondere Bestimmungen aufgehoben, die die Schiedsgerichtsbarkeit unangemessen eingeschränkt haben. Entlastungseffekte werden weiterhin daraus resultieren, daß Rechtsmittel gegen gerichtliche Entscheidungen, die während des Schiedsverfahrens oder im Anschluß hieran erforderlich werden, gegenüber dem früheren Rechtszustand eingeschränkt werden. Neben dieser unmittelbaren Deregulierung ist damit zu rechnen, daß die Verbesserung des Schiedsverfahrensrechts ganz allgemein dazu beiträgt, die Schiedsgerichtsbarkeit als Alternativmethode der Streitentscheidung stärker in das Bewußtsein der rechtssuchenden Bürger zu rücken, und somit auch eine Entlastung der Justiz zur Folge haben wird. Der Beschluß des Sachverständigenrats im Abschlußbericht III. 1. d (S. 190) ist damit umgesetzt.
- b) Das **Gesetz zur Änderung des Gesetzes über Ordnungswidrigkeiten** vom 26. Januar 1998 (BGBl. I S. 156) ist am 1. März 1998 in Kraft getreten. Dort ist als Vereinfachungsmaßnahme u. a. für den Betroffenen die Möglichkeit vorgesehen, den Einspruch auf bestimmte Beschwerdepunkte, etwa auf die Höhe der Geldbuße, zu beschränken. Weiterhin kann der Betroffene die Wirksamkeit eines Fahrverbotes bis zu vier Monate hinausschieben. Dadurch werden Rechtsbehelfe verhindert. Dem gleichen Ziel dient die deutliche Erhöhung der Wertgrenzen. Der Gesetzgeber ist damit der Anregung des Sachverständigenrats unter III. 3. c (S. 192) des Abschlußberichts nachgekommen.
- c) Das **Gesetz zur Vereinheitlichung des Unterhaltsrechts minderjähriger Kinder** vom 6. April 1998 (BGBl. I S. 666) wird am 1. Juli 1998 in Kraft treten. Die neue Möglichkeit, Unterhaltsansprüche entsprechend der Nettolohnentwicklung zu dynamisieren, wird die Justiz entlasten. Während bislang die Anpassung der Unterhaltstitel an geänderte wirtschaftliche Verhältnisse dadurch erfolgt, daß neue Regelbedarfssätze bzw. Anpassungssätze festgelegt und die Titel entsprechend umgeschrieben werden, wird künftig der Unterhaltsanspruch als Prozentsatz des maßgeblichen Regelbetrages ausgewiesen werden können. Der Regelbetrag selbst wird alle zwei Jahre entsprechend der Nettolohnentwicklung angepaßt und damit ändert sich automatisch auch der dynamisiert festgesetzte Unterhaltsanspruch, ohne daß Gerichte oder Behörden noch zu beteiligen wären. Damit wird die Forderung unter III. 4. a (S. 192) des Sachverständigenrats umgesetzt.
- d) Durch das **Zweite Gesetz zur Änderung zwangsvollstreckungsrechtlicher Vorschriften** vom 17. Dezember 1997 (BGBl. I S. 3039), das am 1. Januar 1999 in Kraft treten wird, ist die Zuständig-

keit für die Abnahme der eidesstattlichen Versicherung vom Vollstreckungsgericht, d. h. vom Rechtspfleger, auf den Gerichtsvollzieher übertragen worden. Mit der Auslagerung der Abnahme der eidesstattlichen Versicherung wird insgesamt eine höhere Vollstreckungseffizienz erreicht. Das bisherige duale System der Mobiliarvollstreckung durch den Gerichtsvollzieher und das Verfahren zur Abgabe der eidesstattlichen Versicherung vor dem Rechtspfleger beim Amtsgericht bedeutete Zeitverzögerungen für die Gläubiger und unnötige Belastungen für die Schuldner. Mit dem Gesetz werden die Vorschläge des Sachverständigenrats zu einer Stärkung der Gerichtsvollzieher als Vollstreckungsorgan umgesetzt (Beschluß III. 1. b – S. 189).

2. Projekte im Gesetzgebungsverfahren

Weitere auch vom Sachverständigenrat befürwortete Projekte zur Entlastung in der Justiz befinden sich im Gesetzgebungsverfahren.

- a) Vorschläge zur Steigerung der Effizienz und Entlastung der Zivilrechtspflege enthält der dem Deutschen Bundestag mit der Stellungnahme der Bundesregierung vorliegende **Gesetzentwurf des Bundesrates zur Vereinfachung des zivilgerichtlichen Verfahrens und des Verfahrens der freiwilligen Gerichtsbarkeit** (Drucksache 13/6398). Die dort gemachten Vorschläge schöpfen die kurzfristigen Möglichkeiten der Effizienzsteigerung und Entlastung der Zivilrechtspflege aus (vgl. Beschluß des Sachverständigenrats III. 3. a/b – S. 191). Mit einer abschließenden Beratung dieses Gesetzentwurfs noch in dieser Legislaturperiode ist zu rechnen.

Der Gesetzentwurf sieht auch die vom Sachverständigenrat befürwortete Öffnungsklausel für ein obligatorisches Schlichtungsverfahren vor (III. 1. c – S. 190 des Abschlußberichts). Diese ermöglicht es den Ländern, für einen bestimmten Kreis zivilrechtlicher Streitigkeiten der Klageerhebung ein obligatorisches Güteverfahren vorzuschalten. Über die als neuer § 15 a in das EGZPO einzustellende Vorschrift besteht in der Form einer vom BMJ überarbeiteten Fassung mit den Ländern Übereinstimmung.

Gleichzeitig soll in dieses Gesetzgebungsvorhaben die **Möglichkeit von Modellversuchen zur Übertragung des Handels- und Genossenschaftsregisters** von den Gerichten auf die Industrie- und Handelskammern, ggf. unter Einbeziehung der Handwerkskammern, eingefügt werden. Die Justiz- und Wirtschaftsminister der Länder Baden-Württemberg und Bayern haben sich bereit erklärt, dort Pilotprojekte für eine moderne, wirtschaftsnahe und vollautomatisierte Führung des Handelsregisters durch die Kammern durchzuführen. Damit wird der Beschluß III. 1. a (S. 189) des Abschlußberichts umgesetzt.

- b) Die **Übertragung der Anwaltszulassung auf die Anwaltskammern** ist Gegenstand eines Gesetzentwurfs des Bundesrats (BR-Drucksache 816/97), zu dem die Bundesregierung grundsätzlich zu-

stimmend Stellung genommen hat (Drucksache 13/9610). Mit der abschließenden Beratung des Gesetzentwurfs in der 13. Legislaturperiode ist zu rechnen. Ein paralleles Vorhaben für den Bereich der Patentanwälte und ein Projekt Übertragung von Aufgaben der Prüfung der Notare auf die Notarkammern befinden sich in Vorbereitung. Durch die Initiative des Bundesrats werden das Verfahren der Anwaltszulassung gestrafft, die Autonomie der Anwaltschaft gestärkt und die Justizverwaltung entlastet. Damit wird der Beschluß des Sachverständigenrats III. 1. a (S. 189) umgesetzt.

- c) Eine **Vereinfachung des Kostenrechts** fordert der Sachverständigenrat in seinem Beschluß unter II. 1. b (S. 187). Ein Referentenentwurf eines Gesetzes zur Reform des Gerichtsvollzieherkostenrechts ist den Ländern und Verbänden soeben zur Stellungnahme zugeleitet worden. Im übrigen prüfen zwei Arbeitsgruppen, ob eine drastische Vereinfachung des Kostenrechts möglich ist.

3. Forschungsprojekte

Die vom Sachverständigenrat geforderte Überprüfung des Rechtsmittelsystems (Beschluß II. 4. c – S. 188f.) wird sowohl im Zivil- als auch im Strafverfahrensrecht durch entsprechende Forschungsaufträge vorbereitet.

Für das Zivilverfahren wird derzeit eine möglicherweise mittelfristig zu realisierende Umstrukturierung – insbesondere des Berufungsverfahrens – geprüft. Das Vorhaben wird von einer Bund-Länder-Arbeitsgruppe unter dem Vorsitz Bayerns betreut. Im Einverständnis und Zusammenwirken mit den Ländern läßt das Bundesjustizministerium zur Zeit **eine rechtstatistische Untersuchung** durchführen, die Daten zur Funktion und Ausgestaltung des **Berufungsverfahrens** sammelt. Die so gewonnenen Informationen sol-

len Anfang 1999 vorliegen, die Grundlage für die weitere Diskussion über eine bessere Koordinierung der Verfahrensabläufe in erster und zweiter Instanz bilden und Aufschluß über die Motivationen zur Rechtsmittel einlegung geben.

Im Rahmen dieser Prüfung wird auch die Frage einer **Neuordnung des Zugangs zum Bundesgerichtshof in Zivilsachen** zu erörtern sein, weil sich eine strukturelle Änderung in der Berufungsinstanz auf die Funktion und Ausgestaltung der Revisionsinstanz auswirken kann.

Zum **Strafverfahren** hat das Bundesjustizministerium im August 1997 ein breit angelegtes Forschungsprojekt zu dem Thema „Rechtswirklichkeit und Effizienz des deutschen Rechtsmittelsystems im Strafrecht unter Berücksichtigung des internationalen Standards“ vergeben. Gegenstand der Untersuchung wird auch die Frage sein, welche Auswirkungen von einer Verkürzung des Rechtsmittelzuges zu erwarten sind. Ein Schlußbericht ist Mitte 1999 zu erwarten.

Nach Eingang und Auswertung der Gutachten können ggf. weitere gesetzgeberische Maßnahmen in Angriff genommen werden.

4. Weitere Möglichkeiten der Justizentlastung

Mit diesen eingeleiteten und umgesetzten Maßnahmen zur Entlastung der Justiz ist ein Großteil der Forderungen des Sachverständigenrats „Schlanker Staat“ umgesetzt worden. Die noch offenen Vorschläge erfordern umfassende und grundlegende Überprüfungen. Gleichwohl hat die Bundesregierung sich mit dem Maßnahmepapier „*Schlanker Staat*“: *Die nächsten Schritte* zu weiteren Maßnahmen hinsichtlich der Entlastung der Justiz verpflichtet.

Teil C:**Organisationsstrukturen der Ministerien nach dem Regierungsumzug**

Die Organisationsstrukturen der Ministerien werden mit Blick auf den Regierungsumzug und mit dem Ziel der Konzentration auf ministerielle Aufgaben angepaßt. Überwiegend konnten schon Ergebnisse der überall durchgeführten bzw. begonnenen Organisationsuntersuchungen berücksichtigt werden. Trotz eines Mehraufwandes für den Aufbau der zweiten Dienstsitze in Bonn und Berlin wird die Zielstruktur der Bundesregierung schlanker sein als vor dem Umzug.

Durch den Kabinettsbeschuß vom 7. Februar 1996 wurde festgeschrieben, daß alle Bundesministerien für die Neuorganisation anläßlich des Regierungsumzugs optimale Strukturen schaffen. Hierfür wurde im 1. Bericht des Lenkungsausschusses Verwaltungsorganisation als Termin der 30. Juni 1998 vorgesehen. Wegen der Ausrichtung auf diesen Termin konnten einige Ressorts jedoch für den 2. Bericht noch keine abschließenden Beiträge zu ihrer Organisationsstruktur vorlegen. Darüber hinaus werden die Strukturkonzepte in vielen Ministerien bis zum Umzug noch weiterentwickelt, so daß die derzeitige Übersicht nur vorläufigen Charakter hat.

Auf den folgenden Seiten stellen die Bundesministerien ihre zukünftigen Organisationsstrukturen jeweils durch eigene Textbeiträge vor.

Dieser Teil des Berichtes ist wie folgt gegliedert:

1. Darstellung der Ressorts, die die Umsetzung ihrer Organisationsuntersuchung bereits abgeschlossen haben.
2. Ressorts, die ihre Organisationskonzepte abgeschlossen und teilweise bereits mit der Umsetzung begonnen haben.
3. Ressorts, deren Organisationsuntersuchungen noch nicht abgeschlossen sind. Bei diesen Ressorts handelt es sich um einen Zwischenbericht, mit Angaben zur Tendenz.

I. Abgeschlossene Reorganisationen**1. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend**

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend wurde zum 1. Januar 1998 unter Berücksichtigung der Verteilung der Aufgaben und Organisationseinheiten in Berlin und Bonn neu strukturiert.

Mit der Umstrukturierung wurden sämtliche Abteilungen, deren Zahl insgesamt unverändert bleibt, einzügig geschnitten. Die Zahl der Unterabteilungen sinkt dadurch von 11 auf 6. Es wurde eine neue Querschnittsabteilung „Grundsätzliche und zielgruppenübergreifende Aufgaben“ geschaffen, in der

Aufgaben zusammenfassend bearbeitet werden, die für alle Politikbereiche relevant sind.

Zusätzlich wurde die Zahl der Referate von 62 auf 43 reduziert. Die Referate, die bisher nur über wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügten, wurden vergrößert und so in die Lage versetzt, schlagkräftiger und flexibler zu arbeiten.

Für solche ständigen Aufgaben, die in einem Referat nach Inhalt, Umfang oder Durchführungsart der Aufgaben nicht sachgerecht zuzuordnen waren und die Einrichtung einer Unterabteilung oder Abteilung nicht rechtfertigten, wurden Arbeitsgruppen und für zeitlich befristete Aufgaben Sonderaufträge eingerichtet.

Nach dem Regierungsumzug befinden sich der Leitungsbereich sowie die Grundsatzreferate der Fachabteilungen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Berlin. Über die Präsenz und den Umfang einer Arbeitseinheit der zentralen Verwaltung wird im Ressortverbund und in Abhängigkeit der zentralen Beschlüsse zur Strukturierung der Servicebereiche in Berlin entschieden.

Alle übrigen Arbeitseinheiten sollen in Bonn verbleiben.

Die Grundsatzreferate nehmen übergreifende und grundsätzliche Aufgaben ihrer Abteilungen, d.h. Aufgaben mit einem direkten Leitungs- und Planungsbezug, wahr und stellen den Planungsverbund zwischen den Arbeitseinheiten in Bonn und Berlin sicher.

2. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie**a) Organisatorische Straffungen zur Optimierung der Organisationsstruktur**

Bereits die Zusammenlegung der Ressortbereiche Forschung/Technologie und Bildung/Wissenschaft zu Beginn der Legislaturperiode wurde konsequent für Synergiebildung und organisatorische Straffung genutzt (Einsparung von 2 Abteilungen, 1 Unterabteilung und 15 Referaten).

Als Ergebnis der von November 1996 bis Oktober 1997 gemeinsam mit der Kienbaum-Organisationsberatung GmbH erarbeiteten neuen Organisationsstruktur des BMBF wurden in einem 2. Schritt folgenden Eckdaten realisiert:

- 7 Abteilungen verbunden mit funktionalen Verdichtungen und dem Ausgleich von Arbeitspaketen
- Straffung auf Unterabteilungsebene, Abteilungen 1 bis 6 jeweils zweizügig, Zentralabteilung einzügig (mit ständigem Vertreter des AL Z)

- Reduzierung der Zahl der Referate von 110 auf 93.

b) Planung des 2. Dienstsitzes und künftige Aufgabenwahrnehmung in Berlin

Für den 3. Schritt – Gestaltung des Dienstsitzes Berlin – sind im Rahmen der Organisationsuntersuchung als erste Kernelemente definiert worden:

- Leitung Dienstsitz Berlin
- Unterstützung der Leitung des BMBF in Berlin: Anteile aller Bereiche des Leitungsstabes (Teile des Leitungsbüros sowie Kab./Parl., Presse, Öffentlichkeitsarbeit, Politische Analysen)
- Betreuung internationaler Kontakte in Berlin (Teile Referat 123, Querschnittsfunktion)
- Mitwirkung Bund/Länder-Kooperation (Teile 614, Querschnittsfunktion)
- Geschäftsstelle, Infrastrukturfunktionen (teilweise anlaßbezogen).

Darüber hinaus werden anlaßbezogen Projektteams, Arbeitsgruppen und Arbeitseinheiten vorgesehen.

Organisatorische und personelle Entscheidungen wird die Leitung des BMBF bis zum Jahresende 1998 treffen; die Struktur des Dienstsitzes Berlin ist nach angemessener Erprobung zu evaluieren und ggf. unter Berücksichtigung der Eckwerte der Bundesregierung zu optimieren.

II. Feststehende Zielstrukturen

1. Auswärtiges Amt

a) Die Reorganisation der Zentrale des Auswärtiges Amtes

Das Reorganisationskonzept für die Zentrale folgt sowohl stringenten quantitativen wie qualitativen Vorgaben:

Quantitativ:

Die Zentrale wird mit der Einsparung von 20 Referaten bzw. Arbeitseinheiten, 3 Unterabteilungen und 1 Abteilung etwa 15 % seiner Organisationseinheiten sowie 100 Stellen abbauen.

Qualitativ:

Der Stellenabbau geschieht vor allem im Bereich der Eigenverwaltung, durch Abbau von Doppelarbeit und unnötigem Koordinierungsaufwand und durch eine verbesserte Ablauforganisation (z.B. Einsatz von mehr Informationstechnologie, Schaffung größerer Arbeitseinheiten, Organisation von Arbeitseinheiten in Form von Arbeitsstäben und Projektgruppen, Verminderung der Zahl der Unterabteilungen).

Eine Reduzierung der operativen Arbeitsfähigkeit der Zentrale wurde so weit wie möglich vermieden.

Alle eingesparten Stellen wurden und werden der pauschalen Stelleneinsparung (1,5 % für 1998) zugeführt. Der Berlin-Umzug des Auswärtiges Amtes spielte bei der Ausgestaltung der Reorganisation keine wesentliche Rolle, da lediglich 17 % der Arbeitsplätze der Zentrale in Bonn verbleiben, die spe-

ziellen Fachbereichen, wie der Informationstechnologie und der Besoldung, zugeordnet sind.

b) Änderungen der Aufgabenstruktur

Die Fachabteilungen werden wieder stärker nach regionalen bzw. Querschnittsaufgaben gegliedert.

- Zukünftig werden z.B. alle bilateralen Aufgaben der politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Zusammenarbeit mit unseren Partnerstaaten in neuen, umfassend zuständigen und damit erheblich schlagkräftigeren Länderreferaten zusammengefaßt.
- Die an Bedeutung weiter zunehmende Rolle des Politischen Direktors und dessen alle Abteilungen umfassende koordinierende Verantwortung insbesondere für gemeinsame europäische Außen- und Sicherheitspolitik (GASP) soll institutionell dadurch gestärkt werden, daß ihm ein stellvertretender Politischer Direktor (B 6) an die Seite gestellt wird.
- Der fortschreitenden europäischen Integration wird dadurch Rechnung getragen, daß die Länderreferate für die Mitgliedstaaten der EU in die Europa-Abteilung verlegt werden.
- Künftig wird die VN-Abteilung eine zentrale Arbeitseinheit (Arbeitsstab für globale Fragen) für die Koordinierung und Umsetzung globaler Fragen wie Drogenbekämpfung, organisierte Kriminalität, Asylmißbrauch, Umweltschutz, Menschenrechte etc. erhalten.
- Die Abteilungen 4 und 6 (Wirtschaft und Kultur) verlieren ihre bilateralen (Länder-)Zuständigkeiten (s. oben). Dafür werden die Querschnittsbereiche wie auch einige Regionalaspekte ausgebaut. Dies kommt vor allem der länderübergreifenden Außenwirtschafts- und Investitionsförderung sowie der globalen Auswärtigen Kulturpolitik zugute.

2. Bundesministerium des Innern

Die Organisationsstruktur des BMI wird verschlankt. Mit den seit April 1996 durchgeführten Organisationsuntersuchungen wird erreicht:

- Abbau von Hierarchiestufen
- Wegfall von Aufgaben
- Abschichtung nichtministerieller Aufgaben
- Privatisierung oder Zentralisierung von Aufgaben
- Optimierung von Arbeitsabläufen/Schnittstellenabbau
- Steigerung von Effektivität und Effizienz
- Erhöhung der Leitungsspanne/Abbau von „Kleinst-Organisationseinheiten“.

Die Aufteilung Bonn-Berlin steht seit 1995 fest.

Es wurden folgende Abteilungen in die Untersuchungen bisher einbezogen (= 55 % der Planstellen/Stellen):

- die Abteilung Z (Zentralabteilung),
- die Abteilung A (Ausländer- und Asylangelegenheiten) und
- die Abteilung O (Verwaltungsorganisation; Protokoll; Zivile Verteidigung; Kommunalwesen, Statistik).

Die abgeschlossenen Organisationsuntersuchungen der Abteilungen Z, A und O haben zu folgenden Ergebnissen geführt:

- Insgesamt 13 Organisationseinheiten wurden aufgelöst;
- Abschiebung/Verlagerung von Aufgaben auf den nachgeordneten Geschäftsbereich mit ca. 150 Stellen.

Zur Zeit werden die Abteilungen IS (Innere Sicherheit, Abschluß: Oktober 1998), P (Polizeiangelegenheiten, Abschluß: Oktober 1998), V (Verfassung, Staatsrecht und Verwaltung, Abschluß: Juni 1998) und SG (Sport- und Grundsatzfragen der Innenpolitik; Leitungsbereich, Abschluß: August 1998) geprüft (= 20 % der Planstellen/Stellen). Diese Untersuchungen sollen insgesamt bis Oktober 1998 abgeschlossen (Vorlage Sollkonzeption) sein.

3. Bundesministerium der Finanzen

Bereits im Jahr 1994 hat die Leitung des BMF in der Konsequenz des Hauptstadtbeschlusses und der Festlegung des überwiegenden Umzuges des BMF nach Berlin eine Arbeitsgruppe „Perspektivplanung BMF“ eingerichtet und folgende Aufgaben festgelegt:

- Optimierung der Effizienz und der Effektivität der derzeitigen Aufgabenwahrnehmungen des BMF,
- Entwicklung von Vorschlägen für die künftige Organisation des BMF in Berlin und Bonn,
- Vorbereitung aller mit dem Umzug zusammenhängenden Maßnahmen.

Mit Unterstützung durch ein Beratungsunternehmen wurde im Rahmen dieses Prozesses das Organisationsrahmenkonzept BMF 2000 bis Mitte 1996 entwickelt.

Nach dem Stand der 1. Fortschreibung (April 1997) wird das Ministerium mit der damit vorgesehenen Neustrukturierung – bezogen auf den Stand Januar 1996 – um 1 Abteilung, 2 Unterabteilungen und 25 Referate gestrafft.

Die Bonn/Berlin-Aufteilung des Ministeriums orientiert sich danach an den Kriterien Politiksensibilität, Parlamentsintensität und räumliche Nähe zu sonstigen wichtigen Entscheidungsträgern.

Die zum 1. Januar 1998 vollzogene Auflösung des ehemaligen BMPT und die in diesem Zusammenhang stattgefundene Verlagerung von Teilaufgaben in den Geschäftsbereich des BMF konnte im vorliegenden Organisationsplan noch nicht berücksichtigt werden. Dies wird im Rahmen einer 2. Fortschrei-

bung (voraussichtlich Ende 1998/Anfang 1999) erfolgen.

4. Bundesministerium für Wirtschaft

Vor dem Hintergrund der Sparbeschlüsse der Bundesregierung, zusätzlicher Aufgabenfelder sowie des Umzuges nach Berlin hat das Bundesministerium für Wirtschaft in Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung ein neues, modernes Organisationskonzept entwickelt. Ziel dieses Konzeptes ist es, dem BMWi eine schlanke, flachere und flexiblere Organisation zu geben. Dies bedeutet auf der Zeitschiene eine Veränderung der derzeitigen Abteilungsstruktur. Im Hinblick auf neue Aufgaben des BMWi ist bereits zu Beginn des Jahres eine neue zusätzliche Abteilung gegründet worden, die Aufgaben des ehemaligen Postministeriums übernommen hat.

Reduzierungen auf der mittleren Führungsebene der Unterabteilungen ebenso wie auf der Fachebene der Referate sollen neue organisatorische Spielräume schaffen. In geeigneten Bereichen wird z.B. durch die Einrichtung von Gruppen mehr Flexibilität erreicht werden. Daneben sollen moderne Formen der Arbeitsorganisation, z.B. Projektmanagement, Vereinfachung von Arbeitsabläufen, für mehr Flexibilität sorgen.

Das Organisationskonzept berücksichtigt auch die Vorgaben der Bundesregierung für den Umzug des BMWi nach Berlin, wonach 69 % der Arbeitsplätze nach Berlin verlagert werden, und das auf dieser Basis erstellte Aufteilungskonzept. Dieses sieht vor, einerseits die zentralen wirtschaftspolitischen Aufgaben nach dem Umzug in Berlin wahrzunehmen, andererseits durch Bündelung wichtiger Aufgabenbereiche in Bonn, z.B. des Umwelt-, des Finanzierungs- sowie des Bildungsbereiches, eine wirksame Zusammenarbeit mit den in Bonn verbleibenden Ressorts zu gewährleisten. Auch hierbei wird jedoch dem Anliegen Rechnung getragen, die politisch bedeutsamen Grundsatzreferate in Berlin anzusiedeln.

Das Konzept wird entsprechend den personellen Flexibilität und vor dem Hintergrund einer sinnvollen Personalentwicklung schrittweise umgesetzt. Hierbei werden – gerade auch im Hinblick auf die schwierigen Rahmenbedingungen für den Berlin-Umzug – gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen.

In wichtigen Bereichen wurde das Organisationskonzept bereits umgesetzt. Es handelt es sich um folgende Maßnahmen:

- Einsparung von 2 Unterabteilungen
- Auflösung von 17 Organisationseinheiten
- Auflösung von 5 Doppelzuständigkeiten
- Einstieg in die Bildung von Gruppenstrukturen.

5. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten

Im Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten ist von Dezember 1996 bis zum Februar 1998 eine flächendeckende Organisations-

untersuchung mit externen Beratern im sogenannten Coaching-Modell durchgeführt worden, deren besonderer Schwerpunkt im Bereich der Aufgabenkritik lag.

Unter der Berücksichtigung der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung ist anschließend ein Konzept „Organisationsstruktur BML 2000“ entwickelt worden, mit dessen Umsetzung bereits begonnen wurde.

Nach abschließender Umsetzung des Konzepts ergeben sich – einschließlich des Abbaus von Organisationseinheiten seit 1993 – folgende Veränderungen:

- Reduzierung der Anzahl der Abteilung von 8 auf 6
- Reduzierung der Anzahl der Unterabteilungen von 16 auf 12
- Reduzierung der Anzahl der Referate von 95 auf 76.

Die Umsetzung des Konzepts führt zu einer Einsparung von 1 Abteilung, 4 Unterabteilungen sowie 11 Referaten. Hierdurch wird eine weitere wesentliche Verschlinkung der Organisationsstruktur des BML erzielt, nachdem bereits in 1997 1 Abteilung und seit 1993 8 Referate aufgelöst wurden. Die Verringerung der Zahl der Abteilungen, der Unterabteilungen und der Referate führt zu einer nachhaltigen Straffung und Bündelung von Aufgaben sowie der Beseitigung von Schnittstellen. Kleinreferate werden aufgegeben und grundsätzlich Referate mittlerer Größenordnung geschaffen.

6. Bundesministerium der Verteidigung

Nach der Zielstruktur 2000 wird das Ministerium bis 1999/2000 um rund 2 200 Dienstposten von ursprünglich ca. 5 560 auf rund 3 340 reduziert werden. Hierin enthalten sind bis zu 354 Dienstposten für die Ausgestaltung des 2. Dienstsitzes des BMVg in Berlin. Eingespарт wurden bereits 2 Abteilungen, 20 Stabs-/Unterabteilungen, 127 Referate und rund 1 900 Dienstposten.

Die Führungs- und Fachaufgaben des Bundesministeriums der Verteidigung werden entsprechend dem Beschluß der Bundesregierung auch künftig am 1. Dienstsitz in Bonn wahrgenommen. Die Teilstreitkräfte Heer, Luftwaffe und Marine, die Bereiche der Zentralen Militärischen Dienststellen der Bundeswehr sowie der Zentralen Sanitätsdienststellen werden truppendienstlich und fachlich von Bonn aus durch ihre Inspektoren mit den dort verbleibenden Führungsstäben geführt. Die ministeriellen, administrativen Aufgaben (Personal, Haushalt, Recht, Territoriale Wehrverwaltung) und auch die Aufgaben der Hauptabteilung Rüstung werden in Bonn wahrgenommen.

Der Bundesminister der Verteidigung wird zur Erfüllung seiner Aufgaben Arbeitsmöglichkeiten in Bonn und in Berlin erhalten. Die Parlamentarischen Staatssekretäre und der für Militärpolitik zuständige Staatssekretär werden ihren Amtssitz in Berlin haben. Der für Militärpolitik zuständige Staatssekretär wird auch Arbeitsmöglichkeiten in Bonn haben, der

für Administration zuständige Staatssekretär wird neben seinem in Bonn verbleibenden Unterstützungsbereich Arbeitsmöglichkeiten in Berlin erhalten. Die zur unmittelbaren Unterstützung der Leitungsmitglieder in Berlin benötigten Arbeitseinheiten werden aus Kostengründen ausschließlich am 2. Dienstsitz ausgebracht. Hierzu gehören insbesondere das Ministerbüro, die Büros der Parlamentarischen Staatssekretäre sowie das Büro des für den Bereich „Militärpolitik“ zuständigen beamteten Staatssekretärs. Hinzu kommen das Parlament- und Kabinettsreferat sowie Teile des Planungsstabes, des Presse- und Informationsstabes und des Protokolls.

Der Generalinspekteur der Bundeswehr wird als militärischer Berater des Ministers und der Bundesregierung in Berlin präsent sein, ebenso die den Staatssekretär und den Generalinspekteur unterstützende Stabsabteilung, die sich mit Militärpolitik befaßt und auf engste Zusammenarbeit mit dem Auswärtigen Amt und dem Bundeskanzleramt angewiesen ist.

Die zivilen Abteilungen und Führungsstäbe des Ministeriums erhalten kleine Verbindungselemente in Berlin. Grundsätzlich bis zu 2 Mitarbeitern. Für internationale Rüstungsangelegenheiten wird wegen der Politiknähe und der erforderlichen intensiven Kooperation vor allem mit dem Auswärtigen Amt und dem Bundesministerium für Wirtschaft ein personell stärkeres Verbindungselement für die Hauptabteilung Rüstung geplant, dessen nähere Ausgestaltung noch nicht festliegt.

7. Bundesministerium für Verkehr

Die Organisationsstruktur des Bundesministeriums für Verkehr wird fortlaufend gestrafft. So wurden seit 1993 1 Unterabteilung und 16 Referate sowie im Februar 1998 im Zusammenhang mit der „Reform der WSV“ 1 Unterabteilung und 9 Referate aufgelöst. Weitere 4 Referate werden auf der Grundlage der Organisationsuntersuchung des BMV bis November 1998 aufgelöst.

Mit Umzug der Bundesregierung wird das Bundesministerium für Verkehr seinen Sitz in Berlin nehmen und einen Dienstsitz zur Wahrnehmung von Fachaufgaben in Bonn behalten. Vorgesehen ist, daß 1/3 der Beschäftigten des BMV ihren Arbeitsplatz in Berlin und 2/3 der Beschäftigten ihren Arbeitsplatz in Bonn haben werden.

Das unter der Vorgabe, den politischen Teil des Ministeriums nach Berlin zu verlagern und den primär verwaltenden Bereich in Bonn zu belassen, erstellte Aufteilungskonzept des BMV sieht folgende Verteilung der Organisationseinheiten auf die Standorte Berlin und Bonn vor:

- Die Leitung des BMV nimmt mit den ihr unmittelbar unterstellten Organisationseinheiten ihren Sitz in Berlin.
- Die Verkehrspolitische Grundsatzabteilung (A) nimmt mit den beiden Unterabteilungen für Ordnungs- und Investitionspolitik in Berlin ihren Sitz. Vier verbleibende Referate (A 13, A 16, A 24, A 25) bilden eine dritte Unterabteilung mit Sitz in Bonn.

- Die Fachabteilungen Eisenbahnen (E) ohne die Aufgaben „Bundesbeteiligungen am DB AG-Konzern“, Straßenverkehr (StV), Luft- und Raumfahrt (LR), Schifffahrt (S), Wasserstraßen (W) und Straßenbau (StB) bleiben geschlossen in Bonn. Diese Abteilungen erhalten, wegen der ständig erforderlichen Präsenz in Berlin und zur Erleichterung der Kommunikation zwischen dem Berliner Teil des BMV, der Bundesregierung, dem Parlament und den Abteilungen in Bonn, je ein Verbindungsreferat in Berlin, dem auch Fachaufgaben zugewiesen werden können.
- Die Zentralabteilung (Z) ist in Berlin und Bonn vertreten, in Berlin mit 2, in Bonn mit 4 und in Berlin und Bonn mit 6 Referaten.

8. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit

Das Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit hat als „Bonn-Ressort“ eine Zielstruktur für den zweiten Dienstsitz erarbeitet.

Entsprechend der Aufgabenstruktur wird die erforderliche Präsenz in Berlin unter Berücksichtigung der Sitzungswochen des Deutschen Bundestages und der sitzungsfreien Zeit durch 73 dauerhaft in Berlin arbeitende Mitarbeiter und 32 Pendler-Arbeitsplätze sichergestellt. Davon sind 24 feste Mitarbeiter und 9 Pendler dem Leitungsbereich im weiteren Sinne (mit Ministerbüro, Pressereferat, Kabinett- und Parlamentsreferat sowie Öffentlichkeitsarbeit), 17 feste und 18 Pendler-Arbeitsplätze dem Infrastrukturbereich einschließlich Schreibdienst und Verwaltungssekretariat zugeordnet.

Die Fachabteilungen werden nicht mit geschlossenen Referaten, sondern mit je einem Verbindungsbüro in Berlin vertreten sein.

Die Zielstruktur für den 2. Dienstsitz in Berlin wird, jedenfalls grundsätzlich, keine Auswirkungen auf die Organisationsstruktur des 1. Dienstsitzes in Bonn haben. Unabhängig davon wird die Organisationsstruktur in Bonn entsprechend dem Ziel einer weiteren Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit weiter gestrafft und neuen Schwerpunkten angepaßt, wobei der Aufgabenabschichtung in den nachgeordneten Bereich und der Privatisierung von Aufgaben jedenfalls außerhalb des Infrastrukturbereichs im BMU aufgrund seiner spezifischen Aufgabenstruktur Grenzen gesetzt sind.

Unabhängig hiervon wurden seit 1995 1 Unterabteilung und 6 Basis-Organisationseinheiten (Referate/Arbeitsgruppen) eingespart.

9. Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau

Das BMBau hat, nachdem im Zuge der deutschen Einigung wie in anderen Ressorts zunächst ein Stellenzuwachs erfolgte, ab dem Jahr 1994 Planungen zur Straffung seiner Organisation eingeleitet und schrittweise Stelleneinsparungen umgesetzt. Ziele der Maßnahmen sind die Konzentration auf ministerielle Aufgaben und Abschichtung anderer Aufgaben in

den nachgeordneten Bereich, Abbau von Hierarchieebenen (Unterabteilungen), Rückführung von Kleinstreferaten und organisatorische Unterstützung der Arbeitsflexibilität durch Gruppenbildung in geeigneten Bereichen.

Ein wesentliches weiteres Ziel ist die effiziente und funktionsgerechte Aufteilung der Aufgaben und Organisationseinheiten entsprechend dem Bonn-Berlin-Beschluß, wonach 80 % der Arbeitsplätze des BMBau nach Berlin verlagert werden.

Inzwischen liegt die neue Zielstruktur vor. Sie berücksichtigt das Ergebnis der Aufgabenkritik und Organisationsprüfung und schichtet eine Reihe von Aufgaben in das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung ab. Im Ministerium werden im Vergleich zum Jahr 1993 4 Unterabteilungen und über 20 Referate eingespart. Der Stellenplan wird auf den Stand vor der deutschen Einigung zurückgeführt. In Bonn verbleiben geschlossene Aufgabengebiete, die vollzugsorientierten Charakter haben oder in engem Sachzusammenhang mit anderen am Standort Bonn situierten Aufgaben oder Behörden stehen (Raumordnung, Städtebauförderung alte Bundesländer und allgemeine Fragen Städtebau, Vollzug wohnungspolitischer Instrumente, Fachaufsicht Bauen Bonn, Verwaltungsaufgaben Bonner Dienstsitz); alle übrigen Aufgaben werden nach Berlin verlagert.

Mit der Umsetzung der neuen Zielstruktur wurde begonnen; im Vergleich zur Ausgangslage des Jahres 1993 wurden 1 Unterabteilung, mehrere Referate und 88 Stellen eingespart. Der vorübergehend neu eingerichtete Stab des Umzugsbeauftragten wird nach Erledigung der Aufgabe wieder zurückgeführt.

10. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung

Seit dem Sommer 1995 bemüht sich das BPA gemäß den Beschlüssen der Bundesregierung, durch verschiedene Maßnahmen seine Organisationsstruktur zu verschlanken und dadurch zu einer Effizienzsteigerung zu kommen. Diese Maßnahmen haben bis jetzt dazu geführt, daß die Anzahl der Referate von 47 auf 41 gesenkt werden konnte und alle Abteilungen einzügig strukturiert sind. Die bis dahin bestehenden 8 Unterabteilungen sind damit entfallen. Zu den Maßnahmen gehörte auch, daß das BPA ein Leitbild durch eine Fremdfirma entwickeln ließ, das für das Jahr 1999 in 5 Abteilungen 31 Referate vorsah. Die anliegende Zielstruktur für den Zeitpunkt nach dem Umzug weist eine Verschlinkung des BPA um 4 Referate gegenüber dem heutigen Stand aus. Das BPA entspricht damit den Vorgaben der Bundesregierung, den Umzug nach Berlin für eine Verschlinkung zu nutzen.

III. Begonnene Konzeptionen und Umsetzungen

1. Bundesministerium der Justiz

Das Organisationskonzept des Bundesministeriums der Justiz für den geplanten Aufbau der Behörde nach dem Regierungsumzug bildet die Grundlage für die praktische Durchführung des Regierungsum-

zuges insbesondere in organisatorischer und personalwirtschaftlicher Hinsicht.

Seit Ende vergangenen Jahres läuft eine organisatorische Volluntersuchung des BMJ. Diese Organisationsuntersuchung verfolgt einen aufgabenkritischen Ansatz und hat zum Ziel, den Aufgabenbestand der Behörde zweck- und vollzugskritisch zu überprüfen und die Organisationsstruktur vor dem Hintergrund des Berlin-Umzuges auf die optimale Wahrnehmung ministerieller Kernaufgaben auszurichten. Es handelt sich um ein Projekt, das vom BMJ in eigener Planung und Verantwortung mit Unterstützung eines externen Beraters durchgeführt wird.

Nach einer flächendeckenden Erhebung und Auswertung des gesamten Fachaufgabenbestands des BMJ befindet sich die Untersuchung derzeit in der Phase vertiefender Analysen und Entwicklung von Bewertungskriterien. Daraus sollen im Fortgang Leitlinien zur Optimierung entwickelt werden, um den Prozeß der Strukturoptimierung einzuleiten.

Der Abschlußbericht der Organisationsuntersuchung soll im Dezember 1998 vorgelegt werden.

2. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung

Das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung wird als Berlin-Ressort nach dem Regierungsumzug seinen 1. Dienstsitz in Berlin haben. Danach haben

- der Minister,
- die parlamentarischen und beamteten Staatssekretäre,
- alle Organisationseinheiten des Leitungsbereiches ihren Sitz in Berlin. Die Abteilungsleiter haben ihren 1. Sitz in Berlin und werden durch Arbeitsstäbe unterstützt.

Die Aufbauorganisation des 2. Dienstsitzes in Bonn ist Gegenstand einer zur Zeit mit Unterstützung externer Berater durchgeführten Organisationsuntersuchung. Die Untersuchung wird entsprechend dem Beschluß des Lenkungsausschusses Verwaltungsorganisation bis zum 30. Juni 1998 abgeschlossen sein.

Die Aufgabenkritik wurde bereits abgeschlossen. Nach einer Ist-Erhebung der Aufgaben wurden die Aufgaben systematisiert und daraufhin überprüft, ob sie privatisiert oder auf den nachgeordneten Bereich abgeschichtet werden können. Das so gefundene Ergebnis wurde in insgesamt 13 Workshops mit allen Referatsleitern des Ministeriums unter Beteiligung des Personalrats erörtert.

Die Analyse der Aufbauorganisation hat zum Ziel, die Zahl der Organisationseinheiten deutlich zu verringern. Schon jetzt steht fest, daß mindestens 1 Fachabteilung und 2 Unterabteilungen aufgelöst werden.

In den letzten Jahren wurde die Zahl der Referate um 19 Referate reduziert. Eine weitere Verringerung in ähnlicher Größenordnung wird angestrebt, was im Ergebnis dann eine Verringerung der Zahl der Referate um etwa ein Drittel bedeuten würde.

3. Bundesministerium für Gesundheit

Das Bundesministerium für Gesundheit hat vor dem Hintergrund globaler Stellenkürzungen, der Zuweisung neuer Aufgabenfelder und der Änderung von Schwerpunkten eine neue Zielstruktur entwickelt, die mittelfristig im Rahmen der personellen, sachlichen und organisatorischen Möglichkeiten erreicht werden soll.

Das Konzept sieht eine Straffung der Aufbauorganisation verbunden mit einer Reduzierung von Organisationseinheiten und die Einrichtung von Arbeits- und Projektgruppen vor, um eine größere Flexibilität zu erzielen. Unterstützt wird dieses durch die Einführung moderner Formen der Arbeitsorganisation, bei deren Entwicklung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eng eingebunden sind (z.B. Vereinfachung von Arbeitsabläufen, Controlling mit der Einführung einer Kosten-Leistungsrechnung).

Die Struktur des 2. Dienstsitzes in Berlin wird geprägt durch die Notwendigkeit, die Funktionsfähigkeit des Ministeriums als Teil der Bundesregierung in Berlin sicherzustellen. Dies bedeutet, daß die politisch wichtigen Arbeitseinheiten des Leitungsbereiches sowohl in Bonn als auch in Berlin präsent sein müssen. Die Fachabteilungen sollen durch „**Verbindungsreferate**“ vertreten werden. Diese Referate decken das fachliche Spektrum und den Sachverstand einer Abteilung des Ministeriums als „**Spiegeleinheit**“ ab.

4. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Ziel der laufenden und weiterzuführenden Maßnahmen zur Reorganisation des BMZ ist, die Organisationsstruktur schrittweise weiter zu straffen und die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß die ministeriellen Aufgaben trotz der personellen Engpässen auch in Zukunft wahrgenommen werden können.

Die Straffung der Organisationsstruktur folgt folgenden Prinzipien:

- Neue strategische Ausrichtung der Aufgabenbereiche
- Stärkere Bündelung zusammengehörender Aufgabenbereiche
- Verschlankeung der Organisationsstruktur durch Schaffung größerer Arbeitseinheiten und Verringerung der Zahl der Führungspositionen.

Bereits in den letzten beiden Jahren wurden entsprechende Schritte unternommen: Gegenwärtig verfügt das BMZ über 4 Abteilungen mit 9 Unterabteilungen und 60 Referate gegenüber 3 Abteilungen mit 11 Unterabteilungen im Jahr 1996. Die Zahl der Referate wurde im gleichen Zeitraum um 6 reduziert. Die Zielstruktur für das Jahr 2000 sieht eine weitere Reduzierung der Zahl der Referate und der Unterabteilungen vor.

Der vorliegende Organisationsplan „BMZ 2000“ stellt die zur Zeit der Berichtserstellung noch gültige Zielstruktur des BMZ für die nach dem Regierungs-

umzug angestrebte Organisationsstruktur dar. Sie wurde vor dem Beginn der gegenwärtig ihren Abschluß findenden Aufgabenkritik und der daraus herrührenden Strukturreform erstellt. Eine daraus abgeleitete neue Organisationsstruktur kann nicht so frühzeitig fertiggestellt werden, daß sie in den hier

vorliegenden Bericht Eingang finden könnte. Es muß davon ausgegangen werden, daß mit der Umsetzung der Strukturreform noch Änderungen der Organisationsstruktur des BMZ einschließlich der Aufgabenverteilung zwischen den Dienstsitzen Bonn und Berlin verbunden sein können.