

Aktivitäten zur Staats- und Verwaltungsmodernisierung in den Ländern und beim Bund

Stand: Dezember 2002

Impressum

Herausgeber:
Unterausschuss "Allgemeine Verwaltungsorganisation" des Arbeitskreises
VI der Innenministerkonferenz

Erstellt von:
Ministerium des Innern Sachsen-Anhalt
Zentrale Stelle für Organisation
Halberstädter Straße 2/Platz des 17. Juni

39112 Magdeburg

Druck:
Statistisches Landesamt
Sachsen-Anhalt
Merseburger Straße 2

06112 Halle (Saale)

Download der Broschüre 2002 unter:
http://www.inneres.sachsen-anhalt.de/min/r14/download/brosch_verwref.pdf

Inhalt

Teil I: Übersicht der Verwaltungsreform in den Ländern	5
Baden-Württemberg.....	5
Bayern.....	15
Berlin	28
Brandenburg.....	52
Bremen.....	66
Hamburg	75
Hessen.....	86
Mecklenburg-Vorpommern	132
Niedersachsen	153
Nordrhein-Westfalen.....	169
Rheinland-Pfalz.....	177
Saarland	192
Sachsen	208
Sachsen-Anhalt	222
Schleswig-Holstein	230
Thüringen.....	233
Teil II: Staats- und Verwaltungsmodernisierung beim Bund	250

Teil I: Übersicht der Verwaltungsreform in den Ländern

Baden-Württemberg

1. Verwaltungsreform 2001 bis 2006

Die **Koalitionsvereinbarung** zwischen CDU und FDP für die 13. Legislaturperiode des Landtags beschreibt neben zahlreichen Verwaltungsreformprojekten in den Fachressorts zwei herausragende ressortübergreifende Projekte für die Jahre 2001 bis 2006

- Einführung und Umsetzung Neuer Steuerungsinstrumente in der gesamten Landesverwaltung
- Elektronische Bürgerdienste, Portal Baden-Württemberg

Namens der **Landesregierung** hat die Stabsstelle für Verwaltungsreform ein Verwaltungsreformprogramm für die 13. Legislaturperiode des Landtags entwickelt. Es weist folgende Schwerpunkte auf:

- Verwaltung in der Informationsgesellschaft: Standort Baden-Württemberg
- innere Verwaltungsreform: Qualitätsmanagement zum Nutzen des Gemeinwohls
- Personal: qualifizierte, leistungsbereite und kreative Mitarbeiter.

Deregulierung und Abbau von Rechts- und Verwaltungsvorschriften bleiben gewichtige Themen der Reform. Mit Schreiben des Ministerpräsidenten vom November 2002 wurden alle Bürger, Unternehmen und Behörden erneut dazu aufgerufen, Vorschläge zur Entbürokratisierung zu machen. Eine Arbeitsgruppe Bürokratieabbau wurde beauftragt, diese Vorschläge zu prüfen und weitere Ansätze zur Deregulierung zu erarbeiten.

2. Zu einzelnen, herausragenden Reformprojekten

e-Bürgerdienste Portal Baden-Württemberg

Dieses Internet-Portal soll Bürgern und wirtschaftlichen Unternehmen den Zugang zu allen Landes- und Kommunalbehörden und anderen der Rechtsaufsicht des Landes unterstehenden juristischen Personen des öffentlichen Rechts sowie mög-

lichst auch zu den Bundesbehörden mit Zuständigkeiten für Baden-Württemberg erschließen. Andere juristische Personen des öffentlichen Rechts sowie privatwirtschaftliche Unternehmen können zum Portal zugelassen werden.

Das Land hat Ende 2001 einen Vertrag mit einem Generalunternehmer über den Aufbau und den Betrieb der Eingangsstufe des Verwaltungsportals bis Ende 2004 geschlossen. Es wird schrittweise aufgebaut. Ab Mitte 2003 soll es im Internet verfügbar sein. Im Einzelnen wird das Portal folgende Komponenten beinhalten:

- ein Verzeichnis aller staatlichen und kommunalen Behörden in Baden-Württemberg (Behörden von A-Z) in einem **Behördenwegweiser** mit konkreten Informationen zu den Behörden, z.B. Aufgaben, Adresse, Telefonnummer, Telefaxnummer, e-Mail-Adresse, Sprechzeiten, Erreichbarkeit der Dienstgebäude mit öffentlichen Verkehrsmitteln, Organisationseinheiten und Ansprechpartner für einzelne Bereiche,
- leicht verständliche **Verfahrensbeschreibungen** aller wichtigen (staatlichen) Verwaltungsdienstleistungen aus Sicht des Bürgers bzw. Unternehmers mit Angaben zum Verfahrensablauf, zur zuständigen Behörde, zu etwaigen Verfahrensfristen, zu erforderlichen Unterlagen, zu einer etwaigen Gebühr und evtl. zur Rechtsgrundlage;
- **Lebenslagen**, in denen für zentrale Ereignisse im Leben eines Menschen oder eines Unternehmers (z.B. Geburt, Eheschließung, Umzug, Unternehmensgründung) die typischen Anliegen zusammengefasst zur Auswahl angeboten werden, von denen aus dann jeweils zu den einschlägigen Informationen einschließlich Checklisten und den zuständigen Behörden hingeführt wird (z.B. „Was ist in der Lebenslage Umzug an - virtuellen - Behördengängen zu erledigen?“ „Welche - unter Umständen auch privaten - Einrichtungen sind von einem Umzug zu benachrichtigen?“); geplant sind auch Verknüpfungen zu privaten bzw. privatwirtschaftlichen Angeboten, die von der jeweiligen Lebenslage berührt werden (z.B. Umzugsfirmen in der Lebenslage „Umzug“);
- **verschiedene Zugänge** zu den Verfahrensbeschreibungen, insbesondere über einen alphabetischen Index mit Blick auf konkrete Anliegen des Bürgers und von Unternehmen von A-Z (z.B. „Pass beantragen“, „Führerschein“), über eine strukturierte Darstellung der Lebenslagen und über allgemeine und themenbezogene Suchmöglichkeiten;
- ein **Formulardienst**, der einen Zugriff auf die Formulare der Landesbehörden erlaubt und für den kommunalen Bereich eine Verknüpfung zu den Angaben von Formularverlagen anbietet. Der Bürger soll jeweils das Formular erhalten, für das sich die für sein Anliegen zuständige Kommune entschieden hat,

- soweit bereits entwickelt: e-Bürgerdienste, die eine Online-Abwicklung von Verwaltungsdienstleistungen mit den zuständigen Behörden ermöglichen (**Online-Dienste**).

Beim Aufbau des Portals ist eine enge Kooperation zwischen Land und Kommunen vorgesehen, um dem Bürger und der Wirtschaft Zuständigkeiten übergreifende, durchgängige und transparente Lösungen anzubieten. Land und kommunale Seite streben daher an, dass der kommunale Datenverarbeitungsverbund dem zwischen dem Land und dem Generalunternehmer abgeschlossenen Portalvertrag beiträgt und einen ergänzenden Vertrag abschließt, um so den Aufbau und Betrieb eines staatlich-kommunalen Portals zu ermöglichen. Dieses Portal soll unter einer nach gemeinsamen Grundsätzen gestalteten Oberfläche von den Landes- und Kommunalbehörden gemeinsam gepflegt und mit Diensten versehen werden, ohne bereits vorhandene kommunale Angebote und Wünsche einzelner Kommunen nach individueller Ausprägung zu tangieren. Damit sollen, bei voller Verantwortung der Kommunen für ihren Bereich, Doppelarbeit zwischen Land und Kommunen vermieden und die Kosten für das E-Government gesenkt werden.

Elektronische Bürgerdienste

Obwohl sich die Haushaltslage gegenüber dem Vorjahr erheblich verschlechtert hat, treibt das Land Baden-Württemberg weiterhin seine 15 Pilotprojekte und einige weitere Verfahren im Bereich der e-Bürgerdienste voran. Im praktischen Einsatz sind u.a. die einfache Melderegisterauskunft, die Beantragung eines Wahlscheins, die Zulassung von Kraftfahrzeugen zum Straßenverkehr durch Händler, der Antrag auf Erlass eines gerichtlichen Mahnbescheids, die Beantragung einer Fahrerlaubnis, die Beantragung eines Landesfamilienpasses (bzw. des dazugehörigen Gutscheinheftes) und elektronische Ausschreibungen mit digitaler Signatur. Sind die Erfahrungen mit der elektronischen Signatur bei elektronischen Ausschreibungen durchaus ermutigend, so hat sich bei den anderen Projekten gezeigt, dass die bisher mangelnde Verbreitung der Signaturkarten ein Hindernis für die Akzeptanz mancher e-Bürgerdienste darstellt. In manchen Fällen führt dies dazu, dass - wie bei der elektronischen Steuererklärung - neben der elektronischen Antragstellung noch eine Unterschrift auf herkömmlichem Wege geleistet werden muss oder vorläufig auf den Einsatz elektronischer Signaturen verzichtet werden muss. Als Beispiel sei hierfür das Verfahren „elektronische Gewerberegisteran-, um- und abmeldung“ genannt, das bei der CeBIT 2003 frei geschaltet wurde.

Darüber hinaus erstellt das Innenministerium derzeit in Zusammenarbeit mit den anderen Ministerien, den Regierungspräsidien und den Kommunen ein mit Prioritäten versehenes Arbeitsprogramm, in dem weitere wichtige und geeignete Verwal-

tungsdienstleistungen aufgeführt werden, deren elektronische Abwicklung in den nächsten Jahren realisiert werden soll, sofern die dafür erforderlichen Haushaltsmittel zur Verfügung stehen.

Elektronische Beschaffung / elektronische Vergabe:

Das Land verfolgt bei der Beschaffung das Ziel, zur Kostensenkung Prozessabläufe möglichst weitgehend elektronisch abzuwickeln. Das Logistikzentrum der Polizei (LzP) betreibt daher als zentraler Beschaffungsdienstleister im Landesintranet bzw. Internet (www.lzp.de) mehrere Online-Shops. Die Shops decken kundenorientiert den Bedarf an Büro- und Verbrauchsmaterialien (C-Artikel) sowie Berufskleidung und Ausrüstung für Polizei, Forst und verwandte Berufszweige der Landesverwaltung ab. Um die digitale Prozesskette zukünftig weiter zu verlängern, hat das LzP 2002 in Zusammenarbeit mit der FH Heilbronn als Pilotverfahren sechs volldigitale Ausschreibungsverfahren nach VOL mit einem Auftragsvolumen von ca. 5,1 Mio. € durchgeführt. Die Verfahren, bei denen verschiedene gängige e-Vergabe-Software-Produkte eingesetzt wurden, umfassten dabei den gesamten Ablauf von der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen, der Veröffentlichung der Ausschreibung über die Angebotsabgabe und die -bewertung bis hin zum Zuschlag. Für 2003 sind weitere volldigitale Ausschreibungsverfahren geplant. Dabei soll auch die e-Vergabe-Software des Bundes getestet werden.

Netz Baden-Württemberg

Neben den Aktivitäten zu den e-Bürgerdiensten wird kontinuierlich am Netz Baden-Württemberg weiter gearbeitet. Das Netz Baden-Württemberg ist eine technische Infrastruktur, die eine Qualitätsverbesserung der IuK in der Landesverwaltung und zudem eine Basis für die e-Bürgerdienste in Zusammenarbeit mit Unternehmen und anderen Verwaltungen schafft. Besonders wichtig aus der Sicht der e-Bürgerdienste sind hierbei

- die Firewall, die das Landesverwaltungsnetz (ein Intranet des Landes) und die daran angeschlossenen Behörden gegen die Unternehmens- und Verwaltungsnetze der Kommunikationspartner sichert,
- das Einheitliche Benutzerverzeichnis, in dem elektronische Signaturen, Adressen der elektronischen Post, Informationen über Erreichbarkeit und weitere Angaben der Behörden und ihrer Mitarbeiter einheitlich gespeichert werden,
- und ein Trust Center, das der Landesverwaltung und ggf. auch ihren Kommunikationspartnern Zertifikate mit und ohne Chipkarte zur Verfügung stellt. Das Trustcenter betreibt die Landesverwaltung zum Teil selbst durch das Zentrum für Kommunikationstechnik und Datenverarbeitung (ZKD) und zum

Teil mit spezialisierten Firmen. Soweit die Zertifikate signaturgesetz-konform sein müssen oder eine Chipkarte benötigen, arbeitet das ZKD mit einem signaturgesetzkonformen Trust Center zusammen.

Neue Steuerungsinstrumente

Das Projekt der landesweiten Einführung neuer (betriebswirtschaftlicher) Steuerungsinstrumente (Projekt NSI) ist im Jahr 2002 in die Realisierungsphase eingetreten, nachdem die am 01.01.2000 begonnene Konzeptionsphase auf Grund erforderlicher Nachbesserungen verlängert werden musste. Das Projekt umfasst die Einführung eines neuen Haushaltsmanagementsystems, der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), einer Anlagenbuchhaltung, eines Führungsinformationssystems und des Controlling. Die Eigenverantwortung der Behörden soll durch eine dezentrale Budgetverantwortung gestärkt werden, die sich allerdings zunächst nur auf Sachausgaben beschränken wird; die Ausdehnung auf Personal- und Gebäudekosten wird derzeit noch geprüft. Das Projekt, das durch einen Generalunternehmer vorangetrieben wird, bezieht sich auf über 1.200 Landesbehörden mit rd. 110.000 Mitarbeitern; dementsprechend ist auch der mit dem Projekt verbundene Schulungsaufwand erheblich. Die Landesregierung hat im Dezember 2000 und Mai 2001 die vorgeschlagene Softwarelösung (SAP R/3) gebilligt und dem Outsourcing des Rechenzentrumsbetriebs zugestimmt.

Im Laufe des Jahres 2002 wurden die IuK-Systeme für das neue Haushaltmanagementsystem und eine vereinfachte Kostenrechnung (Kostenarten- und Kostenstellenrechnung) sowie die Anlagenbuchhaltung stufenweise in Betrieb genommen. Bis zum Frühjahr 2004 soll die Kostenträgerrechnung und das Controlling mit einem Führungsinformationssystem (Data-Warehouse auf Basis SAP BW) eingeführt werden. Dies bedingt die Bildung von „Produkten“ und Kennzahlen des Verwaltungshandelns und die Anbindung bestehender Fach- und Vorverfahren zur Verknüpfung und Aggregation von Informationen. Der landeseinheitliche Produktkatalog wird zur Zeit fertiggestellt.

Fördercontrolling

Förderprogramme binden erhebliche Haushaltsmittel und machen daher eine sorgfältige Überprüfung nicht nur – wie bisher – der bescheidkonformen Mittelverwendung, sondern besser noch der Zielerreichung, die mit der Fördermaßnahme beabsichtigt war, erforderlich. Unter Federführung des Innenministeriums hat sich daher eine interministerielle Arbeitsgruppe mit den Möglichkeiten eines wirksamen Fördercontrolling befasst und verschiedene Maßnahmen vorgeschlagen, insbesondere eine konzeptionelle Verknüpfung mit dem Projekt NSI, um den mit der

Abwicklung von Förderprogrammen verbundenen Aufwand in der Kosten- und Leistungsrechnung abbilden zu können. Hierfür ist erforderlich, dass Förderprogramme als Produkte definiert sowie geeignete Kennzahlen (Fördervolumen, Fallzahlen, Bearbeitungsdauer usw.) generiert und im System abgebildet werden. Ferner soll untersucht werden, inwieweit das geplante Führungsinformationssystem durch Einbeziehung von Daten aus der KLR und weiterer Informationen (z.B. Regionaldaten, Daten aus Fach- und Vorverfahren) zugleich als Förderinformationssystem genutzt werden kann. Die Landesregierung hat den vorgeschlagenen Maßnahmen im November 2001 zugestimmt. Die oben genannte Bildung landesweiter Produkte ist bis zum Jahresende 2002 im Wesentlichen abgeschlossen worden; zur Zeit läuft die Bildung entsprechender Kennzahlen. In der praktischen Umsetzung hat sich herausgestellt, dass kleinere Förderprogramme nur in geringem Umfang als landesweite Produkte definiert wurden, sondern vielfach erst unterhalb der Ebene des landesweiten Produktkatalogs ausgeprägt wurden. Deshalb ist im Zuge der Umsetzung der Kostenträgerrechnung im Rahmen der Bildung behördeninterner Produkte vorgesehen, möglichst alle Förderprogramme als eigenständige, bebuchbare Kostenträger einzurichten und Buchungsobjekten des landesweiten Produktkataloges zuzuordnen. In diesem Zusammenhang sollen auch wirkungsorientierte Kennzahlen ausgewiesen werden.

Ideen- und Beschwerdemanagement, Vorschriften-Check

Die Stabsstelle für Verwaltungsreform entwickelt zur Zeit ein elektronisches „Ideen- und Beschwerdemanagement“, das bei Bewährung dauerhaft in der Organisation der Landesverwaltung verankert werden soll. Bürger, Unternehmen und Verbände sollen sich mit Ideen, Beschwerden und Deregulierungsvorschlägen zu bestehenden und geplanten Vorschriften („Vorschriften-Check“) über das Internet an eine für einen Sachbereich, soweit dies sinnvoll ist, als zentrale Anlaufstelle der Landesverwaltung wenden können, die die Eingänge automatisch an das zuständige Ressort weiterleitet.

Deregulierung, Vorschriftenanordnung

Bis 31.12.2000 wurden alle veröffentlichten und nichtveröffentlichten Verwaltungsvorschriften einer umfassenden Deregulierung unterzogen. Die Zahl der veröffentlichten Verwaltungsvorschriften wurde um rund ein Viertel, die Zahl der nichtveröffentlichten Verwaltungsvorschriften wurde deutlich verringert. 2001 und 2002 gingen die Bestandszahlen weiter zurück.

Mit einer Vorschriftenanordnung, die demnächst erlassen werden soll, zielt die Landesregierung auf eine dauerhafte Begrenzung des Vorschriftenbestands und der Regelungsdichte des Landes unter Betonung der Ressortverantwortung. Sie betont

den Deregulierungswillen der Landesregierung und fasst bewährte Elemente der Normenprüfung mit weiteren Vorgaben zur Vorschriftenprüfung zu einer einheitlichen Grundlage für ein alle Regelungen (Gesetze, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften) umfassendes Vorschriftencontrolling mit vorwiegend präventiver Schwerpunktsetzung zusammen. Neu sind die Verankerung der Regelungsfolgenabschätzung einschließlich eines Gender Mainstreaming-Ansatzes, die Festlegung einer Höchstzahl an Verwaltungsvorschriften (sog. Deckelung), die Verankerung einer ressortinternen Gegenprüfung aller Regelungsentwürfe außerhalb des Fachreferat vor allem unter dem Aspekt der Erforderlichkeit, die Pflicht zur Zusammenfassung von Vorschriften in ihrem EFQM-Modell, strengere Befristungsregeln, die Pflicht zur Veröffentlichung von Regelungsentwürfen im Internet, die Einführung einer Bewährungsprüfung, die Pflicht zur ständigen Überprüfung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften auf Notwendigkeit und Aktualität und die Herstellung der für ein wirksames Vorschriftencontrolling unverzichtbaren Transparenz durch die Erfassung und Bekanntmachung aller geltenden Regelungen mit Ausschlusswirkung für nicht erfasste Verwaltungsvorschriften.

Die Vorschriftenanordnung wird für Regelungsvorhaben des Landes gelten. Die Abwägungsgrundsätze sollen aber auch bei der Beteiligung des Landes an Regelungsvorhaben der EU und des Bundes zugrunde gelegt werden.

Qualitätswettbewerbe

Wichtiger Baustein der Modernisierung der Landesverwaltung in Baden-Württemberg ist die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements.

Die von der Landesregierung initiierten Qualitätswettbewerbe für Behörden ermöglichen Vergleiche von Organisationen, die die Grundlage für die Verbesserung von Dienstleistungsqualitäten sind. Sie demonstrieren zugleich, dass sich Innovation und Engagement lohnen.

2003 wird der Behördenwettbewerb nach 1997 und 2000 zum dritten Mal durchgeführt. Während 1997 nur Landesbehörden teilnehmen durften, zu denen 2000 die Landratsämter mit ihrem staatlichen Teil hinzu kamen, sind diesmal auch kommunale Behörden (Landratsämter, Bürgermeisterämter von Stadtkreisen, Großen Kreisstädten und Verwaltungsgemeinschaften, die untere Verwaltungsbehörden sind) zum Wettbewerb zugelassen. Kernstück des Wettbewerbs ist ein vom Institut für Technik und Arbeit der Universität Kaiserslautern in Zusammenarbeit mit dem Innenministerium entwickelter Fragebogen. Ihm liegt ein umfassender Qualitätsgedanke zugrunde. Betrachtet werden alle für eine Behörde relevanten Bereiche wie Führung, Leitbild, Strategie und Ziele, Kunden- und Mitarbeiterorientierung,

Partnerschaften und Ressourcen, die Geschäftsprozesse, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Image und gesellschaftliche Verantwortung sowie die Geschäftsergebnisse. Die mehr als 90 Bewerberinnen und Bewerber kommen aus allen Teilen der Verwaltung, der Justiz und aus der Wirtschaft; sie wurden in mehrtägigen Schulungen zu EFQM-Assessorinnen und -Assessoren ausgebildet.

Netzwerk-Arbeitskreise

Nachhaltige Verbesserung der Qualität in der Landesverwaltung ist auch das Ziel der im Anschluss an den 2. Behördenwettbewerb eingerichteten Netzwerk-Arbeitskreise zu den Themen „Selbstbewertung“, „Prozessmanagement“ und „Kundenbefragung“, die zeitweise auch wissenschaftlich begleitet wurden. Sie machen das in den Behörden der Landesverwaltung vorhandene Innovationspotenzial auch für jeweils andere, daran interessierte Behörden nutzbar.

Fortbildung 21

Ein weiteres wichtiges Reformprojekt war die Entwicklung einer neuen Fortbildungskonzeption für die Landesverwaltung, die vom Ministerrat am 25.07. 2000 beschlossen worden war und im Frühjahr 2001 unter dem Titel „Fortbildung 21. Personal- und Organisationsentwicklung – Perspektiven und Instrumente im beginnenden 21. Jahrhundert“ als Band 22 der Schriftenreihe der Stabsstelle für Verwaltungsreform „Verwaltung im Wandel“ erschienen ist.

Fortbildung 21 ist eine Konzeption zum Management von Bildung und Wissen in einer sich wandelnden Verwaltung. Sie verbindet die Bedürfnisse einer modernen Personalentwicklung mit denen der Organisationsentwicklung zu einem ganzheitlichen und lerngeleiteten Veränderungsmanagement.

Wichtige strukturgestaltende Eckpunkte der Konzeption wurden bereits umgesetzt. So ist die bisher zentral vom Innenministerium wahrgenommene fach- und ressortübergreifende Fortbildung seit 1. Januar 2002 konsequent dezentralisiert. Jedes Ressort ist nunmehr selbst für die Qualifizierung seiner Bediensteten – ob fachbezogen oder fachübergreifend – verantwortlich. Dazu wurden die bislang zentral beim Innenministerium veranschlagten Mittel auf alle Ressorts verteilt und dezentral etatisiert. Als zentrales Kompetenzzentrum der Landesverwaltung für alle Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung wurde die Führungsakademie Baden-Württemberg zum 1. Juli 2001 in der Form einer rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts errichtet.

Weitere Entwicklungsschritte werden die Entwicklung einer Bildungsplattform und eines sich elektronisch aussteuernden Bildungsmanagements, die Gestaltung eines Wissensmanagements und der sukzessive Einstieg in moderne elektronisch gestützte Lernformen sein. Parallel zu diesen technischen Umsetzungen sollen auch die prozesssteuernden Rahmenbedingungen den Entwicklungserfordernissen angepasst werden.

Einheitliches Personalverwaltungssystem

Die Personalkosten sind der größte Kostenblock des Landeshaushalts. Die Senkung der Personalverwaltungskosten bei gleichzeitiger Verbesserung der Informationsgrundlagen lassen sich nur durch den systematischen Einsatz von EDV-Technik erreichen. Die Landesregierung hat ein landeseinheitliches Personalverwaltungssystem entwickelt, das alle vorhandenen Systeme integriert. Um die künftige ressortübergreifende Steuerung des Personalbedarfs und der Personalentwicklung zu verbessern, wird zusätzlich ein Führungsinformationssystem aufgebaut. In seiner ersten Version ist es bereits im Einsatz.

Verfahrensbeschleunigung

Mit zahlreichen Beschleunigungsregelungen wurden in den letzten Jahren die rechtlichen Weichen für kurze Zulassungsverfahren gestellt. Ob die bisherigen Maßnahmen zur Beschleunigung von bau-, wasser- und immissionsschutzrechtlichen Genehmigungsverfahren die gewünschte Wirkung erzielt haben oder ob zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden sollten, wird derzeit vom Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltungswissenschaften Speyer im Auftrag des Innenministeriums untersucht. Die Untersuchung beinhaltet eine umfangreiche Aktenanalyse sowie die Befragung von Antragstellern und Behördenmitarbeitern. Mit Ergebnissen ist bis Anfang 2004 zu rechnen.

Weitere Maßnahmen zur Verfahrensbeschleunigung sind initiiert, so z.B. die Erfassung der Verfahrensdauer in Kennzahlen zu Controllingzwecken im Rahmen der Neuen Steuerung, die elektronische Bereitstellung von Antragsunterlagen und Bearbeitungshinweisen über das Portal „e-Bürgerdienste Baden-Württemberg“, die Fortentwicklung der Video-Konferenz-Technik im Landesverwaltungsnetz, die Bereitstellung von Informationen durch den weiteren Ausbau der Informationsdienste im Internet und im Landesverwaltungsnetz zusammen mit anderen IuK-gestützten Wissensmanagementsystemen in der Landesverwaltung und die Bildung von Vergleichsringen.

3. Ausblick

Modernisierung der Landesverwaltung wird in Baden-Württemberg seit Jahrzehnten als ganzheitlicher Entwicklungs- und Veränderungsprozess betrieben. Nur so werden wir auch in Zukunft in der Lage sein, die sich immer schneller ändernden Anforderungen an eine moderne, leistungsfähige Verwaltung aufzugreifen und Lösungen zu finden.

Ansprechpartner IuK-Technik
Herr Georg Schäfer, Tel. 0711/231-3820
email georg.schaefer@im.bwl.de

Ansprechpartner Verwaltungsentwicklung
Herr Günter Schedler, Tel. 0711/231-3810
email guenter.schedler@im.bwl.de

Internetseite des Innenministeriums
www.innenministerium.baden-wuerttemberg.de

Internetseite der Stabsstelle für Verwaltungsreform
www.verwaltungsreform-bw.de

Bayern

Verwaltungsreform in Bayern

I. Projektgruppe Verwaltungsreform der Bayerischen Staatsregierung

Zentrale Stelle für die Verwaltungsreform in Bayern ist die im Jahr 1993 vom Bayerischen Ministerpräsidenten Dr. Edmund Stoiber gegründete **PROJEKTGRUPPE VERWALTUNGSREFORM**. Sie steht unter der politischen Leitung des Leiters der Bayerischen Staatskanzlei, Staatsminister Erwin Huber. Der PROJEKTGRUPPE VERWALTUNGSREFORM gehören unabhängige Vertreter aus allen Geschäftsbereichen an. Die PROJEKTGRUPPE versteht sich als **Initiator, Motor, Koordinator und Moderator der Verwaltungsreform in Bayern**. Sie überwacht auch die Umsetzung der Programme zur Verwaltungsreform und begleitet die Einzelprojekte.

Leitlinie für die Verwaltungsreform in Bayern ist das **20-PUNKTE-AKTIONSPROGRAMM** der Bayerischen Staatsregierung, das die Eckpunkte für eine Verwaltungsreform

- bei den Staatsministerien und der Staatskanzlei,
- bei den Regierungen,
- bei den Sonderbehörden sowie
- bei den Landratsämtern

enthält und die Verwaltungsreform in Beziehung setzt zu den „Inneren Reformen“, die die Motivation der Mitarbeiter betreffen. Eine **weitere wichtige Basis** für die Arbeit der PROJEKTGRUPPE bildet das **EGOVERNMENT-KONZEPT** der Bayerischen Staatsregierung.

Sachliche Ziele der Verwaltungsreform in Bayern sind:

- Konzentration der Staatsaufgaben, subsidiäre Verantwortung,
- Wirtschaftlichkeit und Kostenbewusstsein, Einfachheit und Transparenz,
- Motivation der Mitarbeiter,

- Bürgerorientierung.

Standen anfangs noch die Personal(kosten)reduzierung und die Rationalisierung im Mittelpunkt der Reformbestrebungen, so treten jetzt andere Ziele mehr und mehr in den Vordergrund: die **Bürger- und Serviceorientierung sowie die Stärkung der elektronischen Verwaltungstätigkeit (eGovernment)**. Eine moderne Staatsverwaltung muss nicht nur kostengünstig und leistungsfähig sein, sie muss in erster Linie auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger eingehen. Bürger und Unternehmen sind die „Kunden“ der Verwaltung. Die **Schwerpunkte der bayerischen Verwaltungsreformprojekte im Jahr 2002** lagen daher in den Bereichen Serviceorientierung und eGovernment.

II. Serviceorientierung und eGovernment

1. eGovernment

Mit der im Jahr 2002 gestarteten „**eGovernment-Initiative**“ hat sich die Bayerische Staatsregierung zum Ziel gesetzt, die neuen Informationstechnologien nutzbringend und umfassend auch in der öffentlichen Verwaltung einzusetzen. Unter dem Schlagwort „eGovernment“ versteht sie dabei einen **ganzheitlichen Reformansatz, der alle Bereiche der öffentlichen Verwaltung und der Gerichte umfasst**.

Ziel ist es, den Kontakt von Bürgern und Wirtschaft mit Verwaltung und Justiz sowie die nötigen internen Arbeitsschritte innerhalb der Verwaltung auch online anbieten und damit erheblich erleichtern zu können. Dabei ist ein Spektrum von der einfachen Information über öffentliche Anzeigepflichten (z. B. Einwohnermeldeamt) und Antragsverfahren samt Verbescheidung bis hin zum Einzug etwaiger Gebühren denkbar.

Die Bayerische Staatsregierung versteht eGovernment als eine **Serviceerweiterung des Staates für den Bürger**. Behörden können auf elektronischem Wege weltweit rund um die Uhr kontaktiert werden; Behördengänge und Wartezeiten in den Ämtern können entfallen. Verkürzte Laufzeiten in den Behörden ermöglichen in vielen Fällen eine schnellere Bearbeitung. Die Verwaltung profitiert von eGovernment, indem verschiedenste interne Abläufe zeit- und kostensparend rationalisiert, vereinheitlicht oder automatisiert werden können. Staatliche Kosten- und Leistungsrechnung kann diese Effizienzgewinne sichtbar und kontrollierbar machen.

Vielfältige Projekte sind inzwischen verwirklicht oder angestoßen. Als Beispiele seien nur genannt:

- **Elektronische Steuererklärung (ELSTER):** Eine stetig wachsende Zahl von Steuerbürgern in ganz Deutschland nutzt dieses in Bayern entwickelte Verfahren zur elektronischen Übermittlung v.a. der jährlichen Einkommensteuererklärung. So sind bei den Finanzämtern bislang über eine Million Einkommenssteuererklärungen elektronisch eingegangen.
- **Elektronische Flurkarte:** Dieses System erlaubt es, die bei Grundstücks- und Baugeschäften benötigten Flurkarten der Vermessungsämter online abzufragen.
- **Zentrale Datenbank für Rinder:** Nach EU-Recht sind alle Rinder zu registrieren und zusammen mit Ortsveränderungen und Schlachtungen in einer zentralen Datenbank zu speichern. Die zentrale Datenbank enthält den deutschlandweiten Gesamtbestand der Rinder. Der weit überwiegende Teil der täglich ca. 140.000 Meldungen wird bereits heute online abgewickelt.
- **Elektronische Grundbucheinsicht (SolumSTAR) und elektronische Handelsregisterauskunft (RegisSTAR):** Über das in Bayern entwickelte Verfahren SolumSTAR kann seit Anfang 2001 online auf die Grundbuchdaten aller bayerischen Grundbuchämter zugegriffen werden, was vor allem für Notare und die Kreditwirtschaft von großem Nutzen ist. In ähnlicher Weise sind die Handelsregister mehrerer bayerischer Amtsgerichte über das Verfahren RegisSTAR online einsehbar.
- **Elektronische Gewerbeanmeldung (GEWAN):** Derzeit müssen bei Gewerbean-, -ab- oder -ummeldung bis zu 12 Stellen schriftlich benachrichtigt werden (u.a. Landratsamt, Finanzamt, Eichamt, Gewerbeaufsichtsamt). Bei Verwendung des Systems GEWAN werden diese Daten zentral erfasst und an die zu benachrichtigenden Stellen weitergeleitet. Das Projekt ist seit 1998 bei der Stadt Regensburg im Einsatz und soll sukzessive Verbreitung finden.
- **Elektronisches Mahnverfahren (AUGEMA):** Als Zentrales Mahngericht für die gesamte bayerische Justiz setzt das Amtsgericht Coburg das automatisierte gerichtliche Mahnverfahren AUGEMA zur maschinellen Bearbeitung des Mahnverfahrens als typisches Massenverfahren ein. Anträge auf Erlass eines Mahnbescheides können in elektronischer Form eingereicht und verarbeitet werden. Unter bayerischer Federführung werden derzeit auch die Weichen für den elektronischen Rechtsverkehr mit den Zivil-, Straf-, Arbeits-, Sozial, Fi-

nanz- und Verwaltungsgerichten und den Staatsanwaltschaften gestellt, so dass Klagen und ähnliches auch elektronisch eingereicht werden können.

Um auch die Verwaltungsleistungen der Kommunalverwaltungen einzubinden und zusammen mit den staatlichen Leistungen zu einem gemeinsamen flächendeckenden eGovernment-Angebot auszubauen, hat der **Freistaat Bayern mit den Bayerischen Kommunen** am 15. Juli 2002 einen sog. „eGovernment-Pakt“ abgeschlossen.

Ausführliche Informationen zum **EGOVERNMENT-KONZEPT** der Bayerischen Staatsregierung finden sich im Internet unter

www.bayern.de/Wirtschaftsstandort/eGovernment.

2. Datenbank Bayern-Recht

Eines der umfangreichsten Verwaltungsreformprojekte stellt die Einrichtung der DATENBANK BAYERN-RECHT dar. In Zusammenarbeit mit der juris GmbH, Saarbrücken, baut der Freistaat Bayern ein **modernes ressortübergreifendes Rechtsinformationssystem** auf, in dem das Bayerische Landesrecht, das Bundes- und Europarecht, die Rechtsprechung sowie sämtliche Bayerischen Verwaltungsvorschriften über das Bayerische Behördennetz zur Verfügung stehen werden.

Die DATENBANK kann an jedem geeigneten Arbeitsplatz von den Mitgliedern des Bayerischen Landtags sowie den Bediensteten der unmittelbaren Staatsverwaltung und der Kommunalverwaltungen (Verwaltungen der Gemeinden, Landkreise, Bezirke) genutzt werden. Darüber hinaus kann der veröffentlichungsfähige Datenbestand auch von Dritten (Kammern, Verbänden, Rechtsanwälten, Notaren, Steuerberatern sowie interessierten Bürgerinnen und Bürgern) bezogen werden.

Anfang 2001 ging der erste Abschnitt der DATENBANK in Betrieb (Bundesrecht, Rechtsprechung, Europarecht und Steuerrecht). Seit Juni 2002 steht das gesamte Bayerische Landesrecht zur Verfügung. Die **Dokumente werden in konsolidierter Fassung im Volltext in verschiedenen Zeitständen vorgehalten und über elektronische Verweise miteinander verknüpft**. Die Suchfunktion ermöglicht es dem Anwender, für einen gewünschten Stichtag oder Zeitraum die jeweils gültige Fassung eines Dokumentes abzurufen und damit einen bestimmten Rechtszustand festzustellen. Derzeit wird der historische bayerische Normenbestand rückwärts bis 1983 eingestellt. In der zweiten Jahreshälfte 2003 wird ein erster Bestand an Bayerischen Verwaltungsvorschriften in der DATENBANK recherchierbar sein.

Nähere Informationen zur DATENBANK BAYERN-RECHT sind im Internet unter www.bayern-recht.de abrufbar.

III. Verwaltungsreform in den Bayerischen Staatsministerien und in der Bayerischen Staatskanzlei

Die Verwaltungsreform in den Ministerien und in der Staatskanzlei befindet sich bereits seit vier Jahren in der Umsetzungsphase. Neben einem **Stellenabbau von ca. 10 %** und einer **Verschlankeung der Organisationsstruktur** (Reduzierung von Abteilungen und Referaten) umfasst die Reform insbesondere die **Konzentration** der obersten Landesbehörden **auf die strategisch-konzeptionellen Kernaufgaben**, die **Delegation operativer Aufgaben** auf den nachgeordneten Bereich, die Vereinfachung ministerieller Kernprozesse (z. B. eine Beschleunigung der Eingabenbehandlung) sowie Verbesserungen im Personalmanagement.

IV. Verwaltungsreform bei den Regierungen

Durch **Aufgabenabbau und Straffung von Verwaltungsabläufen** wurden 25 % der Sachgebiete und 10 % des Personals bei den Regierungen eingespart. Von Mai 1995 an wurden die Aufgaben der Regierungen systematisch überprüft. Nicht nur die Regierungen, auch Kammern und Verbände lieferten insgesamt rund 1.000 Reformvorschläge. Der Ministerrat billigte ca. zwei Drittel dieser Vorschläge, die daraufhin sukzessive umgesetzt wurden.

Eine deutliche Entlastung der Regierungen brachten die **Verwaltungsreformgesetze** (siehe dazu Abschnitt VIII.). Durch die **Abschaffung des Widerspruchsverfahrens** in über 20 Fallgruppen entfallen jährlich rund 5.500 Widerspruchsentscheidungen. Dies führt bei den Regierungen zu Kosteneinsparungen von insgesamt rund 1 Million € jährlich.

Außerdem wurden in verschiedenen Bereichen **Zuständigkeiten** auf die Kreisverwaltungsbehörden **delegiert**. Selten vorkommende Aufgaben wurden für das ganze bayerische Staatsgebiet auf eine oder einige Regierungen konzentriert. Andere Aufgaben, wie z.B. die Planungsaufgaben der Ortsplanungsstellen, wurden privatisiert.

Eine wesentliche Verwaltungsvereinfachung für die Regierungen besteht darin, dass das **Förderwesen stark dereguliert** wurde. Von den 383 überprüften Landesförderprogrammen wurden 126, also rund 1/3, eingestellt. Wesentliche verfahrensmäßige Vereinfachungen – wie Einführung bzw. Anhebung von Bagatellgren-

zen, Umstellung auf Festbetragsförderung oder Kostenpauschalierungen – bringen deutliche Einsparungen und beschleunigen die Förderverfahren.

Auf diese Weise wurden Potenziale zur Realisierung der geforderten Stelleneinsparung geschaffen. Außerdem wurden Ressourcen frei für eine Verlagerung operativer Aufgaben von den Ministerien auf die Regierungen.

V. Verwaltungsreform bei den Sonderbehörden

Nach dem 20-PUNKTE-AKTIONSPROGRAMM soll überprüft werden, ob Sonderbehörden als eigenständige Behörden bestehen bleiben oder ob ihre **Aufgaben bei den Regierungen oder den Kreisverwaltungsbehörden konzentriert** werden können (wie z.B. bei der Eingliederung der Staatlichen Gesundheitsämter und der Veterinärämter in die Landratsämter). Außerdem sollen auch bei den Sonderbehörden etwa 10 % des Personals abgebaut werden.

Die Untersuchung der Sonderbehörden erfolgte zunächst überwiegend durch **externe Berater**. In neuerer Zeit wurden – u.a. bei der Untersuchung der Verwaltung der staatlichen Schlösser, Gärten und Seen – sehr positive Erfahrungen mit internen Untersuchungen unter externem Coaching gemacht.

1. Abgeschlossene Untersuchungen

Abgeschlossen sind die Untersuchungen der/des

- Gewerbeaufsichtsverwaltung,
- Verwaltung für Versorgung und Familienförderung,
- Landesadvokatur Bayern,
- Verwaltung für Ländliche Entwicklung,
- Forstverwaltung (Forstdirektionen und Forstämter),
- Landwirtschaftsverwaltung einschließlich der Landesanstalten,
- Wasserwirtschaftsverwaltung,
- Schulverwaltung,
- Straßenbauverwaltung,
- Bezirksfinanzdirektionen,
- Öffentlichen Gesundheitsdiensts (Integration der Staatlichen Gesundheitsämter und Veterinärämter in die Landratsämter sowie Straffung bzw. Privatisierung von Aufgaben des Öffentlichen Gesundheitsdienstes),
- Ausgleichsverwaltung,
- Verteidigungslastenverwaltung,

- Bibliotheksverwaltung,
- Verwaltung der staatlichen Schlösser, Gärten und Seen.

Diese Projekte befinden sich in der Umsetzungsphase.

Insgesamt konnte die **Serviceorientierung der Behörden deutlich verbessert** werden. Darüber hinaus wurde das Einsparungsziel von 10 % der Stellen erreicht; vielfach wurde es sogar erheblich überschritten (z.B. 15 % bei der Wasserwirtschaftsverwaltung, 25 % bei den Direktionen für Ländliche Entwicklung bis Ende 2005, 25 % bei den Forstdirektionen, 50 % bei der Verteidigungslastenverwaltung).

Bemerkenswert ist die Untersuchung der Aufgaben-, Personal- und Organisationsstruktur der **Verwaltung der staatlichen Schlösser, Gärten und Seen**. Diese hatte nicht nur Kosteneinsparungen – insbesondere durch Privatisierung bestimmter Aufgaben (z.B. Kutschen-Fahrten) –, sondern auch und vor allem ein Konzept für modernen Besucherservice (Einführung von einheitlichen, verlängerten Öffnungszeiten; Einrichtung von Museumsläden und Informationsstellen; Verstärkung der Sonderausstellungen) zum Ergebnis.

Einige Reformen laufen in mehreren Stufen ab, wie z. B. die Reform der **Wasserwirtschaftsverwaltung**. In einer ersten Stufe wurden die Vollzugsaufgaben einschließlich des zugehörigen Personals auf die Landratsämter übertragen. Die Wasserwirtschaftsämter können sich damit auf ihre Fachaufgaben konzentrieren. In einem zweiten Schritt wurden die Planungs- und Bauaufgaben der Wasserwirtschaftsverwaltung in hohem Umfang privatisiert. Der dritte Schritt umfasste dann die Straffung der gesamten Verwaltung mit einer Neuausrichtung der Aufgaben des Landesamts für Wasserwirtschaft und der Wasserwirtschaftsämter sowie der Einführung von Methoden des Projektmanagements und einer Kosten- und Leistungsrechnung.

Im Jahr 2002 standen insbesondere folgende Sonderbehörden im Blickpunkt:

Die zehn bayerischen **Landesanstalten im Bereich Landwirtschaft und Forsten** wurden in drei Anstalten (Landesanstalt für Landwirtschaft, Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft, Landesanstalt für Wein- und Gartenbau) zusammengefasst. Hierdurch wurden Synergiepotenziale erschlossen und Schnittstellen reduziert; die Zusammenarbeit wurde verbessert und die neuen Landesanstalten für ihre künftigen Aufgaben in der angewandten Forschung fit gemacht. Die Gesamtzahl der Stellen wurde um insgesamt 25 % reduziert. Die neue Landesanstalt für Landwirtschaft wurde in zentrale Abteilungen einerseits und in fachlich eigenständige

Institute andererseits untergliedert. Die neue Struktur erleichtert insbesondere das projektgebundene Arbeiten. Die Gründung der Landesanstalt für Landwirtschaft erfolgt zum 1. Januar 2003.

Im neu eingerichteten **Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit**, das auf der Arbeit der bisherigen beiden Landesuntersuchungsämter aufbaut, werden die Zuständigkeiten im Gesundheitswesen und im Verbraucherschutz weiter gebündelt. Die Tätigkeit des Amtes endet nicht mit der Ergebnisfeststellung einzelner Untersuchungsproben. Vielmehr werden die Ergebnisse forschungsorientiert ausgewertet, um sie vorausschauend in Konzepte einbinden zu können. Ein wesentlicher Schwerpunkt liegt dabei in der Risikoanalyse.

2. Laufende Untersuchungen

Für einige Verwaltungsbereiche sind die Untersuchungen noch nicht abgeschlossen. Zum Teil läuft die Untersuchung als solche noch, zum Teil stehen Umsetzungskonzepte aus.

Genannt seien hier vor allem die Untersuchungen der

- Polizeiverwaltung (Untersuchung abgeschlossen, Vorschläge größtenteils umgesetzt),
- Denkmalschutzverwaltung/Deregulierung Denkmalschutzrecht (Untersuchung im Jahr 2000 begonnen und abgeschlossen, Umsetzung hat begonnen).

VI. Verwaltungsreform bei den Landratsämtern

Im Freistaat Bayern als großem **Flächenstaat** kommt den unteren staatlichen Verwaltungsbehörden, den Landratsämtern, besonders große Bedeutung zu. Zudem sind die staatlichen Aufgaben der Landratsämter eng verwoben mit den Aufgaben der jeweiligen Gebietskörperschaft Landkreis; eine getrennte Behandlung der Bereiche ist daher nicht zielführend.

Die PROJEKTGRUPPE VERWALTUNGSREFORM unterstützt daher auch die Reformprojekte des Bayerischen Landkreistags:

- Aufgabenkritik Landratsämter/Landkreise und
- „Bayerischer Innovationsring“.

1. Aufgabenkritik Landratsämter/Landkreise

Die Landkreise und Landratsämter sowie die Verbände legten **über 1.500 Reformvorschläge** vor, von denen etwa die Hälfte positiv bewertet werden konnte. Teilweise befinden sie sich noch in der Umsetzung.

Dass die Umsetzung der Vorschläge zum Teil schwierig und zeitaufwändig ist, liegt zum einen an dem großen Aufgabenspektrum der Landratsämter, zum anderen aber an der Verflechtung der Landratsämter mit unterschiedlichen Geschäftsbereichen. Meist stellt sich die Frage, ob der Abbau einer Aufgabe bei den Landratsämtern nicht gleichzeitig zu einer deckungsgleichen Aufgabenmehrung bei einer anderen Behörde führt.

Umgesetzt sind beispielsweise folgende Vorschläge:

- Vereinfachung bei der Mittelzuweisung und -bewirtschaftung für die Einheiten des Katastrophenschutzes,
- Einführung der Festbetragsförderung mit Verwendungsbestätigung als generelle Förderart für Straßen- und Brückenbauvorhaben der Kommunen,
- Abschaffung der Vorprüfung der Verwendungsnachweise bei der Förderung von Fremdenverkehrseinrichtungen und der Erschließung von Industrie- und Fremdenverkehrsgelände),
- Vereinfachungen im Grundstücksverkehrsrecht,
- Einstellung des Bayerischen Staatsanzeigers in das Internet.

2. „Bayerischer Innovationsring“

Beim „Bayerischen Innovationsring“ befassen sich 15 Landratsämter in drei Projektgruppen mit Fragen eines **modernen Verwaltungsmanagements**:

- Mitarbeiterbefragung, Personal- und Leitbildentwicklung,
- Produktbeschreibung, Leistungsvergleich, Kosten- und Leistungsrechnung,
- Prozessuntersuchung, Privatisierung, EDV, Bürokommunikation.

Über diese Reformprojekte des Bayerischen Landkreistags hinaus hat die PROJEKTGRUPPE VERWALTUNGSREFORM zwei Projekte zur **Stärkung der kommunalen Eigenverantwortung** initiiert. Ziel dieser Projekte ist es, den Kommunen zusätzlichen Handlungsspielraum einzuräumen und sie von staatlichen Vorgaben so weit wie möglich zu entlasten.

- Schwerpunkte des ersten Projekts sind neben der Einführung sog. **Experimentierklauseln** vor allem Maßnahmen zur Abschaffung staatlicher Vorlage-, Zustimmung- und Genehmigungspflichten, zur Reduzierung von Standards und zum Abbau staatlicher Aufgaben und Entscheidungskompetenzen im Interesse der Stärkung kommunaler Eigenverantwortlichkeit.

Die PROJEKTGRUPPE hat etwa die Hälfte der eingebrachten Vorschläge zur Änderung von Bestimmungen des Kommunal-, Bau-, Immissionsschutz-, Grundstücksverkehrs- und Fischereirechts befürwortet; diese Vorschläge werden derzeit umgesetzt.

- Vordringliches Ziel des im Jahr 2002 gestarteten Anschlussprojekts ist der **Abbau von Standards**, durch den die Kommunen noch weitergehend als bisher von staatlichen Vorgaben befreit werden sollen.

Im Unterschied zum ersten Projekt sollen hier vor allem die kommunalen Spitzenverbände und die Kommunen selbst die nötigen Anregungen geben.

VII. „Innere Reformen“ – Motivation der Mitarbeiter

Die „**Inneren Reformen**“ sind bereits weit fortgeschritten. So haben mittlerweile alle Geschäftsbereiche **Behörden-, Fach- und Ressortleitbilder** entwickelt. Zudem hat Bayern von allen leistungsbezogenen Elementen der **Dienstrechtsreform** Gebrauch gemacht (Einführung von leistungsbezogenen Besoldungselementen, Vergabe von Ämtern mit leitender Funktion im Beamtenverhältnis auf Zeit und auf Probe, Erprobungszeit vor Beförderung, Erhöhung der Durchlässigkeit der Laufbahnen und Laufbahngruppen). Auch ein breit gefächertes **Weiterbildungsangebot** (u.a. „Qualifizierungsoffensiven I bis III“) trägt dazu bei, die Motivation der Mitarbeiter zu fördern.

Im Bereich der „Inneren Reformen“ seien zwei Projekte besonders hervorgehoben:

1. „Modernisierungsvereinbarungen“

Im ersten Halbjahr 2002 hat die Bayerische Staatsregierung mit dem DGB Bayern, dem Christlichen Gewerkschaftsbund und dem Bayerischen Beamtenbund sog. „**Modernisierungsvereinbarungen**“ abgeschlossen.

Ziel dieser Vereinbarungen ist es, die **Beschäftigten**, die Beschäftigtenvertretungen und die Gewerkschaften **stärker an dem fortlaufenden Prozess der Verwal-**

tungsreform zu beteiligen. Gezielte Personalentwicklung, verstärkte Qualifikation und soziale Ausgestaltung von Reformmaßnahmen sollen dazu beitragen, die Motivation und Effizienz bei der Durchführung von Einzelvorhaben der Verwaltungsreform zu steigern.

Die „Modernisierungsvereinbarungen“ gelten für alle Beschäftigten und für alle Geschäftsbereiche des Freistaates Bayern.

2. Innovative moderne Verwaltung

Unter der Bezeichnung **INNOVATIVE MODERNE VERWALTUNG** hat die Bayerische Staatsregierung im Jahr 1999 das **Vorschlagswesen grundlegend reformiert und verbessert.**

In den Behörden wurden **Innovationszirkel** eingerichtet, die sich mit der Bewertung der Vorschläge befassen. Für ressortübergreifende und für herausragende Vorschläge wurde **bei der Bayerischen Staatskanzlei** die **Innovationszentrale** geschaffen. Die Prämien für Vorschläge wurden deutlich erhöht. Mittels einer Datenbank können sich Bedienstete im Bayerischen Behördennetz über sämtliche Vorschläge informieren, die bei der Innovationszentrale oder den Innovationszirkeln eingegangen sind. Im Dezember 2002 konnten **rund 2400 Vorschläge in der Datenbank** eingesehen werden. Die Vorschläge beziehen sich zum überwiegenden Teil auf das unmittelbare Arbeitsumfeld. Schwerpunkte sind in den Bereichen Bewirtschaftung/Beschaffung und EDV erkennbar.

Als **Beispiele für Verbesserungsvorschläge** seien nur genannt:

- Entwicklung eines Softwareprogramms zur Berechnung der erhöhten Pflegezulage nach dem Bundesversorgungsgesetz;
- Einführung maschineller Kontrollmitteilungen und Verbesserung des Datenaustauschs zwischen den Bezügestellen Besoldung und Versorgung im Bereich Dienstunfallfürsorge;
- Verstärkter Einsatz der Isotopenanalyse (Identifizierung von Menschen, Tieren, Gestein, Gegenständen, Werkstücken, Pflanzen) in der Kriminalistik („Isotopenfingerabdruck“);
- Erweiterung des Formblatt-Angebots der Bezirksfinanzdirektionen im Internet;

- Angabe von Fahrzeugtyp und -baujahr auf den Kfz-Steuer-Rückstandsanzeigen zur Erleichterung der Pfändung von Kraftfahrzeugen.

VIII. „Verwaltungsreformgesetze“

Die Umsetzung von Projekten der Verwaltungsmodernisierung erfordert vielfach punktuelle gesetzliche Änderungen. Hierzu dienen seit 1997 die (von der PROJEKTGRUPPE VERWALTUNGSREFORM initiierten) „Verwaltungsreformgesetze“ (Gesetze über weitere Maßnahmen zur Verwaltungsreform in Bayern).

Durch das erste Verwaltungsreformgesetz (in Kraft seit 1. Oktober 1997) wurde das **Widerspruchsverfahren** zunächst in zwölf Fallgruppen **abgeschafft** (u.a. in Teilen des Immissionsschutzrechts, Bergrechts, Luftverkehrsrechts, Ausländerrechts), durch das am 15. April 2000 in Kraft getretene Zweite Verwaltungsreformgesetz in acht weiteren Fallgruppen (Kommunalaufsicht gegenüber kreisfreien Gemeinden, Landkreisen und Großen Kreisstädten; Entscheidungen über Familiennamen; ausländerrechtliche Entscheidungen; waffenrechtliche Entscheidungen; Entscheidungen der Regierungen im Staatsangehörigkeitsrecht; bestimmte Entscheidungen im Bereich des Sozialhilferechts und des Lastenausgleichsrechts; bestimmte Entscheidungen bei Erlaubnisverfahren im Bereich des Berufszulassungsrechts für Ärzte und andere Heilberufe; vorzeitige Besitzeinweisung im Enteignungsrecht). Durch das am 1. Januar 2002 in Kraft getretene Dritte Verwaltungsreformgesetz entfiel schließlich auch das Vorverfahren bei aufsichtlichen Verwaltungsakten gegenüber Zweckverbänden.

Über die Abschaffung der Widerspruchsverfahren hinaus enthalten die Verwaltungsreformgesetze zudem eine Reihe von Umsetzungsmaßnahmen aus anderen Reformprojekten. So wurden in Vollzug der Reform der Staatsministerien, der Regierungen und der Landratsämter **Zuständigkeiten verlagert**, und zwar **in der Regel auf die niedrigere Ebene** (Beispiel: überregionale Sammlungsgenehmigungen vom Bayerischen Staatsministerium des Innern auf die Regierung der Oberpfalz für ganz Bayern). Partiiell wurden aus Gründen eines einheitlichen und zweckmäßigen Gesetzesvollzugs Zuständigkeiten auf höhere Behörden verlagert (Beispiel: Straßenverkehrsbehörde für Straßen im Bereich des Großflughafens Franz-Josef-Strauß von sechs Gemeinden auf das Landratsamt). Auch wurden **Vorlage- und Genehmigungspflichten eingeschränkt** (z.B. Erhöhung der Freigrenzen bei Genehmigungen nach dem Grundstücksverkehrsgesetz).

Darüber hinaus umfassen die Verwaltungsreformgesetze auch Änderungen von zahlreichen Fachgesetzen. So enthält beispielsweise das Dritte Verwaltungsreformgesetz bedeutende Änderungen des **Vermessungs- und Katastergesetzes** (Anpassung an den neuesten Stand der Informations- und Kommunikationstechnik,

Erleichterung des Zugangs zu nicht-personenbezogenen Daten, gesetzliche Verankerung der Verwendung von Geobasisdaten für den Aufbau eines raumbezogenen Informationssystems).

IX. Haushaltsrecht und Kosten- und Leistungsrechnung

Auf Grund überaus positiver Erfahrungen wurde bereits zum 1. Januar 1998 die dezentrale **Budgetierung** in Bayern flächendeckend eingeführt.

Darüber hinaus wird in einigen geeigneten Verwaltungsbereichen (wie z. B. der Wasserwirtschaftsverwaltung oder der Vermessungsverwaltung) bereits eine **Kosten- und Leistungsrechnung** eingesetzt.

X. „Task Force“ zur Verwaltungsreform

Die PROJEKTGRUPPE VERWALTUNGSREFORM befasst sich insbesondere in neuerer Zeit neben ihren klassischen Aufgaben mit **speziellen Einzelprojekten zur Verwaltungsreform**, die sowohl eine ressortübergreifende Koordinierung als auch eine zeitnahe Umsetzung erfordern.

Als Beispiel hierfür sei die Mitwirkung bei der **Erarbeitung und Erprobung einer Bundeseinheitlichen Wirtschaftsnummer** für alle Unternehmen (Projektleitung: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit) genannt.

Informationen über die Verwaltungsreform in Bayern bietet das Internet unter der Adresse <http://www.bayern.de/Politik/Verwaltungsreform>.

Ansprechpartner:

Bayerische Staatskanzlei
- Geschäftsstelle der PROJEKTGRUPPE VERWALTUNGSREFORM -
Franz-Josef-Strauß-Ring 1
80539 München

MR Anton Hofmann
Tel.: 089 / 2165 – 2201

MR Dr. Albert Stark
Tel.: 089 / 2165 – 2574

Berlin

1. Entwicklungslinien der Berliner Verwaltungsmodernisierung

Die Verwaltungsmodernisierung in Berlin als Stadtstaat konzentrierte sich ab 1994 - nach den Ideen des Neuen Steuerungsmodells - auf die innere Verwaltungsmodernisierung einschließlich der Einführung eines neuen Finanzmanagements auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Informations- und Steuerungsinstrumente. Aufgrund des 1. Verwaltungsreformgesetzes (1994) erfolgte zunächst die Verkleinerung des Abgeordnetenhauses, des Senats und der Bezirksämter sowie die Einführung von Globalsummenhaushalten in den Bezirken. Die Verlagerung von Aufgaben aus der Hauptverwaltung auf die Bezirke wurde auf der Grundlage des 2. Verwaltungsreformgesetzes (1998) vorgenommen. Das Gesetz über die Verringerung der Zahl der Bezirke wurde ebenfalls 1998 umgesetzt (Gebietsreformgesetz). Mit Verabschiedung des 3. Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetzes (1999) hat die dauerhaft umzusetzende Verwaltungsmodernisierung (im Sinne der „lernenden Organisation“) in Berlin eine gesetzliche Grundlage erhalten, mit Regelungen zur Einheitlichkeit der Berliner Verwaltungsstrukturen im Hinblick auf Bürgerorientierung, Führung/Steuerung und zum Personalmanagement.

Trotz bedeutender Modernisierungserfolge und eines erheblichen Stellenabbaus (1994 bis Ende 2002 rd. 54.000 Stellen) konnten die aus der besonderen Entwicklung des Ballungsraums Berlins resultierenden strukturellen Probleme und die ständig weiter anwachsende Verschuldung nicht in der notwendig gewordenen einschneidenden Form gelöst werden. Vor dem Hintergrund der sich immer kritischer darstellenden Haushaltslage erhielt Ende 2000 die vom Senat eingesetzte Expertenkommission Staatsaufgabenkritik (sog. Scholzkommission) den Auftrag, unter aufgabenkritischen Gesichtspunkten weitere strukturelle Veränderungs- und Einsparmöglichkeiten aufzuzeigen.

2. Aktuelle Umsteuerung der Verwaltungsmodernisierung

Der SPD-PDS Senat hat im Frühjahr 2002 die von der Scholzkommission vorgelegten Vorschläge zu 80 Prozent bejaht und zog - vor dem Hintergrund der zwischenzeitlich erklärten extremen Haushaltsnotlage Berlins - umfassende Schlussfolgerungen zur Fortsetzung und Umsteuerung der bisherigen Verwaltungsmodernisierung. Im Rahmen der Umsteuerung wurde ein Staatssekretärsausschuss unter der Regie der Senatskanzlei und der Senatverwaltung für Finanzen (sog. Tandem) eingerichtet.

Zur Zeit erfolgen verbindliche Festlegungen zur Konkretisierung des gesamten Modernisierungs- und Sanierungsprogramms in Form der Definition von relevanten Modernisierungsvorhaben. Die meisten Modernisierungsvorhaben sind auf Aspekte der Haushaltssanierung, der Aufgabenkritik und der Bürgerorientierung ausgerichtet und beruhen auf folgenden Schwerpunktsetzungen:

- Konsequente Weiterentwicklung und Anpassung der betriebswirtschaftlichen Reforminstrumente in Richtung auf die Nutzbarmachung für die politische Steuerung im Sinne eines ziel- und wirkungsorientierten Controlling, insbesondere zur verbesserten Steuerung der Ausgaben im Transferbereich mit Hilfe geeigneter „Navigationssysteme“ (Maßstäbe bzw. Kriterien für die Beurteilung von Defiziten ergeben sich hier nicht nur mehr aus dem Vergleich von Kosten, sondern insbesondere auch aus den Erfolgen und Wirkungen staatlichen Handelns, hierzu folgen Ausführungen im Abschnitt 9);
- konzentrierte Neuausrichtung der Aufgabenkritik auf die Ziele der Haushaltsanierung und Verwaltungsmodernisierung (Reduzierung der Aufgaben auf Kernaufgaben, Aufgabenentlastung durch Rückführung von Überausstattungen und staatlicher Überversorgung, Privatisierungen, Neuordnung der verbleibenden Aufgaben, der Strukturen und Prozesse);
- deutlich schnellere, kostengünstigere und an Nutzerinteressen orientierte Bereitstellung der Dienstleistungen der Berliner Verwaltung (einschließlich einer verbesserten Angebotstransparenz durch eine Angebotsstruktur, die die Dienstleistungen der Verwaltung in den Wettbewerb stellt und Wahlrechte zwischen verschiedenen Angeboten und Anbietern eröffnet);
- Rechtsvereinfachung, geringere Regelungsdichte auch im internen Verwaltungsverkehr (Entbürokratisierung)
- unmittelbare Verzahnung der Aufgabenkritik mit der Personal- und Organisationsentwicklung;
- Abbau des jährlichen Primärdefizits (von rd. 3 Mrd. € in 2002) bis 2006.

Der Senat wird im Frühjahr 2003 ein umfassendes Modernisierungs- und Sanierungsprogramm (sog. Neuordnungsagenda 2006) beschließen, in das auch Vorschläge der Scholzkommission einfließen. Durch die Agenda wird eine enge Verzahnung von Staats- bzw. Verwaltungsmodernisierung und Haushaltssanierung sichergestellt.

Das gesamte Sanierungsprogramm wird mit Hilfe der Neuordnungsagenda konkretisiert, so dass die Nutzen- und Wirkungsaspekte aller Maßnahmenplanungen der Berliner Landesverwaltung sowie die jeweils zu berücksichtigenden haushaltswirtschaftlichen Effekte in den Einzelbeträgen und in ihrem Gesamtvolumen (Einsparungen) transparent werden. Mit der Planung und Aufstellung der Neuordnungsagenda und der entsprechenden Durchführung wird ein hoher Modernisierungsan-

spruch umgesetzt. Die Verwaltungsmodernisierungs- und Neuordnungsprojekte sollen dazu beitragen, durch innovative strukturelle Reformen die öffentlichen Dienste Berlins zukunftsfähig zu machen. Die öffentliche Leistungserbringung muss qualitativ auf hohem, im Standortvergleich wettbewerbsfähigen Niveau erfolgen, wobei die finanzwirtschaftliche Tragfähigkeit neugeordneter Aufgabewahrnehmung gesichert wird.

Die projektbezogenen Darstellungen (mit Projektzielen, Zeit- und Maßnahmenplänen) sollen ein unbürokratisches Fortschrittscontrolling durch den Staatssekretärsausschuss für die Steuerung der Verwaltungsmodernisierung erlauben. Der Ausschuss wird durch ein zentral tätiges Referat bei der Senatsverwaltung für Finanzen, das mit der Senatskanzlei eng zusammenarbeitet (sog. Tandem), unterstützt. Ferner wurden auf operativer Ebene sog. Revisionsgruppen gebildet, die vor Ort tätig sind, mit Verantwortung für die Restrukturierung und die Wirksamkeit der jeweils anzuwendenden Reorganisationsmethoden sowie für den Erfolg der behördeninternen sowie -übergreifenden Zusammenarbeit.

Die politische Steuerung des Modernisierungsprozesses durch den Staatssekretärsausschuss soll u. a. dazu führen, dass

- die Umsetzung des in der Berliner Neuordnungsagenda konkretisierten Sanierungsprogramms termingerecht erfolgt,
- eine besseren Koordination, Vernetzung und Konzentration der Aktivitäten eintritt und dass
- die Informations-, Kommunikations- und Steuerungsdefizite abgebaut werden.

Gleichzeitig erfolgt die enge Kooperation mit den Verwaltungsmodernisierungsaktivitäten in Brandenburg.

3. Vorschläge der Expertenkommission ‘Staatsaufgabenkritik‘

3.1 Zu den Strukturfragen und Querschnittsproblemen im Ballungsraum Berlin

Die Expertenkommission zeigt schwerwiegende Struktur- und Querschnittsprobleme Berlins auf. Nach den Analysen der Kommission liegen die Probleme nicht nur in der Haushaltslage und im Personalbereich begründet, sondern resultieren aus gravierenden Informations-, Kommunikations- und Steuerungsdefiziten in der Berliner Verwaltung sowie aus einer generellen Überbeanspruchung der Verwaltung.

Kritisiert wird insbesondere das System der vielfach mangelhaft organisierten Verteilung von Verantwortlichkeiten, z. B. zwischen dem Senat und den Bezirken. Nach Auffassung der Expertenkommission beruht dies z. T. auf einer unzulänglichen verfassungsrechtlichen Konstruktion Berlins sowie einer in weiten Teilen fehlenden eindeutigen Kompetenzzuordnung. Der Schlussbericht enthält Grundsätze und Vorschläge für strukturelle Veränderungen bei den staatlichen Aufgaben und zu Strukturfragen des Stadtstaates. Ferner Empfehlungen zur Fusion mit dem Land Brandenburg sowie zur Schaffung der finanziellen Voraussetzungen zur Hauptstadtfinanzierung. Neben der Schaffung einer Richtlinienkompetenz für den Regierenden Bürgermeister und der Direktwahl der Bezirksbürgermeister wird im Rahmen einer zu entwickelnden Leitbildvorstellung ein System von vor- und nachrangigen Zielen für die Installation eines ziel- und wirkungsorientierten Fach- und Finanzcontrolling gefordert. Die Einheitlichkeit der IT-Infrastruktur/-Strategie soll durch ein IuK-Kompetenzzentrum erreicht werden.

3.2 Zur Aufgabenkritik

Die Vorschläge der Expertenkommission zielen in Richtung auf die grundlegende Bestimmung der öffentlichen Aufgaben in Berlin.

Die Leistungen der Berliner Verwaltung sollen sich auf die staatlichen Kernaufgaben beschränken. Der Gedanke einer vernünftigen, abgestuften Verantwortungsteilung mit Verwaltungsexternen liegt vielen Vorschlägen der Expertenkommission zugrunde. Zu den konkreten aufgabenkritischen Vorschlägen sind - entsprechend den Schlussfolgerungen des Senats - die Verfahren und Umsetzungsschritte einzuleiten und zu kontrollieren. In diesem Zusammenhang hat der Senat betont, dass damit keineswegs ein Rückzug aus der öffentlichen Verantwortung für die *Gewährleistung* sozialer Sicherheit und des inneren Friedens gemeint ist, *noch* der Verzicht auf die Förderung der wirtschaftlichen und kulturellen Standortbedingungen der Stadt. Bei den auszulotenden Möglichkeiten für eine flexible Kooperation mit Verwaltungsexternen wird allerdings davon ausgegangen, dass sich zunehmend auch außerhalb der Verwaltung Befähigungen, Kapazitäten entwickeln, die – in größerem Umfang als bisher - unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit und Aufgabenverlagerungen erlauben.

3.3 Zur Realisierung von Wettbewerb

Um die vielen staatlichen Aufgaben weiterhin voll oder teilweise finanzieren zu können, setzt die Expertenkommission auf Leistungsvergleiche zwischen den Behörden des Landes - z. B. Produktvergleiche, Servicevergleiche - und auf länderübergreifende Vergleiche sowie auf den Wettbewerb mit Verwaltungsexternen (Transparenz bei den Kosten-, Qualitäts- und Wirkungszielen, Kennzahlenverglei-

che). In Übereinstimmung mit den Mitgliedern der Expertenkommission verspricht sich der Senat hiervon wesentliche Innovationsimpulse und eine erhebliche Verbesserung der Wirtschaftlichkeit (lernen von den Erfahrungen anderer, wer etwas am Besten kann, soll dies auch tun dürfen). Vorrangig zu entwickelnde Wettbewerbsbereiche gegenüber Verwaltungsexternen wurden inzwischen vom Senat konkret benannt, z. B. Grundstücks- und Gebäudemanagement, Wachdienste, IT-Angebote, Bauwesen, Kindertagesstätten usw. Mit Senatbeschluss Nr. 350/01 vom 2.10.02 hat der Senat die regelmäßige Durchführung von Interessenbekundungsverfahren beschlossen. Ziele sind

- Beseitigung von Wettbewerbsdefiziten in allen dem Wettbewerb zugänglichen Bereichen,
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Arbeitsplätzen und Verfahren in der Berliner Verwaltung, z. B. auch in Bereichen des Rechnungswesens und des Controlling,
- Anpassung an zeitgemäße Organisationsmethoden,
- Verstärkung der Kooperationsschwächen der Verwaltung mit Externen,
- Steigerung der Erfolgsquote bei Interessenbekundungsverfahren in Zusammenhang mit der Lösung rechtlicher Problemlagen, so dass die wirtschaftliche Attraktivität der Kooperation bzw. der Arbeitsteilung mit Dritten verbessert wird,
- zugkräftige Entwicklung der Teilnahme am Wettbewerb durch Kompetenzzuordnung und durch Service-Vereinbarungen, damit regelmäßig beurteilt wird, ob z. B. Service-Leistungen ihr Geld noch wert sind,
- Schaffung eines Informationsortes/Ideenmarkt zum aktuellen, anregenden Erfahrungsaustausch.

Zur kritischen Beobachtung der öffentlichen Aufgabenwahrnehmungen hinsichtlich der Frage, ob privaten Anbietern - insbesondere aus wirtschaftlichen Gründen - Vorrang einzuräumen ist, hat der Senat beschlossen für nachstehende Bereiche Interessenbekundungsverfahren im Sinne des § 7 Abs. 2 LHO durchzuführen. Den Bezirken wurde empfohlen entsprechend zu verfahren.

Aufgabenbereiche (Bezirke, Hauptverwaltung)	
1	◆ Facility-Management (Schul- und Hausverwaltung, bauliche Unterhaltung)
2	◆ Fort- und Weiterbildungseinrichtungen
3	◆ Wachdienste (Pförtnerdienste, Wachpolizei, Sicherungsaufgaben der Polizei)
4	◆ IT-Angebote (Hardware, Software, Betreuung, Schulung)
5	◆ Ärztliche und zahnärztliche Leistungen
6	◆ Kindertagesstätten
7	◆ Seniorenbetreuung
8	◆ Bauwesen (Hochbau, Tiefbau, bauliche Unterhaltung)
9	◆ Vermessungswesen
10	◆ Zahlungsverkehr
11	◆ Marktwesen
12	◆ Wirtschaftsförderung (Konzepte, Durchführung)
13	◆ Betrieb von Sport- und Kultureinrichtungen
14	◆ Suchtberatung und -hilfe

In weiteren Bereichen - außerhalb der hoheitlichen Aufgaben und für Vermögensaktivierungen - sind Interessenbekundungsverfahren im Sinne der Empfehlungen des Senats analog durchzuführen, wenn damit Qualitäts-/Leistungsverbesserungen und/oder Kostensenkungen erreicht werden.

3.4 Zur Geschäftsprozessoptimierung

Auch die Durchführung der Kernaufgaben unterliegt nach den Vorschlägen der Expertenkommission einem strikten Effizienz- und Effektivitätsgebot. Dieser Grundsatz fordert leistungsstrangbezogen die Optimierung der Geschäftsprozesse mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnik; ferner - im Sinne einer rationellen Durchstrukturierung der Ablauforganisation - den Ebenenabbau zu Gunsten flexibel arbeitender Teams sowie die horizontale Aufgabenbündelung, die Verbreiterung von Leitungsspannen (in Verbindung mit der Delegation von Verantwortung), die Verringerung der Produktionstiefe.

3.5 Wirkungsorientierte Verwaltungsführung

Von besonderer Bedeutung sind die Vorschläge der Expertenkommission zur Verbesserung einer mehr wirkungsorientierten Verwaltungsführung in den Politikbe-

reichen. Ausführungen zur ziel-/ergebnisorientierten internen Verwaltungssteuerung erfolgen im Abschnitt 7.2 und zu den neuen Steuerungsverfahren im Transferbereich im Abschnitt 9.

4. Zentrales Überhangmanagement/Stellenpool

Der Senat von Berlin hat für die nächsten Haushaltsjahre weitere Maßnahmen zur Personalkostenreduzierung im Rahmen der Konsolidierung des Berliner Landshaushalts beschlossen. Der damit einhergehende weitere Stellenabbau wird zu erheblichen zusätzlichen überzähligen Dienstkraften (Personalüberhang) führen.

Das bisherige dezentral organisierte System des Berliner Personalüberhangmanagements war unter den bisherigen Bedingungen erfolgreich. Jedoch erfordern die zu erwartenden rd. 5.000 für das Haushaltsjahr 2003 sowie mind. Weitere 5.000 Überhangkräfte für die nächsten Haushaltsjahre bei gleichzeitig verringerter Anzahl von finanzierten Aufgabengebieten zur Unterbringung in den jeweiligen Einzelpersonalwirtschaftsbereichen ein Umsteuern im Rahmen der gesamtstädtischen Verantwortung. Um die finanziellen Gestaltungsspielräume des Landes Berlin als auch um die Möglichkeiten des sozialverträglichen Abbaus der Personalüberhänge zu erhalten ist eine stärkere landesweite Koordinierung und Verantwortung der erforderlichen Personalplanungs- und -entwicklungsmaßnahmen erforderlich.

Nach dem 3. Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG) stehen die Leiter/innen von Behörden bzw. Leiter/innen von Leistungs- und Verantwortungszentren oder Serviceeinheiten in Fach- und Ressourcenverantwortung, damit auch in der Verantwortung im Einsatz der zugeordneten Dienstkraften und ihrer Finanzierung. Zur Ressourcenverantwortung gehört die Umsetzung der Regelungen zur Modernisierung der Berliner Verwaltung und der Beschäftigungssicherung und damit die Einleitung von Maßnahmen, die einer Unterbringung der Dienstkraften, die dem Personalüberhang zugeordnet worden sind, auf finanzierten Arbeitsgebieten zum Ziel haben. Eine entsprechende koordinierende Unterstützung ist geboten.

Zu diesem Zweck wird derzeit ein Zentrales Personalüberhangmanagement (Stellenpool) gebildet. Ihm kommt bei der sozialverträglichen Bewältigung des Personal- und Stellenabbaus eine besondere Bedeutung zu: Es übernimmt die Personal- und Finanzverantwortung für die Personalüberhangkräfte des unmittelbaren Landesdienstes, sammelt und bündelt relevante Daten, akquiriert Einsatzmöglichkeiten, qualifiziert und vermittelt Überhangkräfte in andere Aufgaben und informiert und berät sowohl Personalüberhangkräfte als auch Dienststellen Berlins. Damit soll der Abbau des Personalüberhangs durch eine konzentrierte Personalentwicklung beschleunigt und die Dienststellen so bei der Bewältigung des sozialverträglichen

Stellen- und Personalabbau durch Herstellung verbesserter Möglichkeiten und Potenziale unterstützt werden.

Durch die Zusammenlegung der bisher auf eine Vielzahl von Dienststellen verteilten Kompetenzen in einer zentralen Zuständigkeit werden im Bereich des Personalüberhangmanagements Einspareffekte in erheblichem Umfang erwartet.

5. Die Bürgerfreundliche Verwaltung

5.1 Bürgerdienste

Die Bürgerdienste sind sowohl das „Aushängeschild“ der Berliner Verwaltung als auch der bedeutendste Kernbereich der Verwaltungsmodernisierung, weil hier das Auftreten der Verwaltung und das Verwaltungshandeln für den Bürger unmittelbar deutlich und erlebbar wird. In diesem Kernbereich ist ein *landesweit einheitliches Serviceangebot* zu sichern. Ferner sind die Bürgerdienste - entsprechend dem Effizienzgebot - generell so integrativ zu organisieren, dass keine Doppelbearbeitungen, z. B. in den Bürgerbüros (Front-Office-Bereich) und dem Fachamt (Back-Office-Bereich) eintreten. Die Erfahrung mit der Einführung von Bürgerdiensten in Berlin zeigt, dass es landesweit geltender Vorgaben bedarf. Dies ist erforderlich, um

- die verschiedenen Zugangswege (Bürgerämter, call center, interaktiver Internet-Auftritt Berlins) als eine ganzheitliche, aufeinander bezogene Aufgabenstellung zu realisieren,
- neben den bisher vorrangig auf bezirkliche Bürgerdienste orientierten Aufgabenstellung auch die publikumsintensiven Aufgaben anderer Behörden der Hauptverwaltung mit einzubeziehen, wie z. B. des Landeseinwohneramtes,
- in den Erörterungen mit dem Parlament und den Bezirken eine politisch abgestimmte Haltung zugrunde zu legen,
- die nach den unterschiedlichen Lebenslagen der Bürger eingerichteten bezirklichen Erstkontaktstellen in Gestalt der Erstantragstellen für die Sozialhilfe und für die Jugendhilfe, die Stellen für Wirtschaftsberatung/-förderung und die Bürgerämter für den Bürger nach klaren und einheitlichen Organisationsprinzipien zur Wirkung zu bringen,
- den bezirklichen Tendenzen zu begegnen, an Stelle eines im Kern landesweit einheitlichen Serviceangebots an den Bürger bezirkliche Besonderheiten treten zu lassen (stattdessen sind die landeseinheitlichen Konzepte, Standardisierungen des Mindestangebots, die Mindestöffnungszeiten, die Bearbeitungstiefe und die Bearbeitungsschritte, die Organisationsgrundsätze einzuhalten),
- die Bürgerämter als integraler Bestandteil der Bezirksverwaltung ohne Doppelung von Aufgabenstellungen in den Fachämtern zu verankern,

- eine einheitliche Bewertung des gesetzlich erteilten Auftrages zur Neuorganisation der Bezirksverwaltung zu erreichen,
- Schwerpunkte der Weiterentwicklung der Bürgerdienste zu bestimmen.

Die Verstärkung der demokratischen Teilhabe der Bürger auch gegenüber der Verwaltung muss gesondert betrachtet werden.

Zur Realisierung dieser parlamentarischen Vorgaben unterstützt das Projekt Bürgerdienste bei der Senatsverwaltung für Inneres Berlin die 12 Berliner Bezirke bei der Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben (VGG und BezVG) organisatorisch und finanziell im Rahmen von abgeschlossenen Vereinbarungen. Hierzu gehört der Aufbau einer Front-/Backoffice Struktur und die Einrichtung von mindestens 60 Bürgerämtern bis Ende 2003. Hier wird ein berlinweit einheitliches Aufgabenspektrum angeboten, das von der Information über die qualifizierte Beratung und Antragsentgegennahme bis hin zur abschließenden Bearbeitung bei geeigneten Dienstleistungen reicht. Die Auswahl und Anpassung des Dienstleistungsangebotes und die Erarbeitung und Fortschreibung von Standards ausgerichtet an den Bedürfnissen des Bürgers wird dabei als kontinuierlicher Prozess verstanden.

Zur Vermeidung von unnötigen Wegen, zur Reduzierung von Wartezeiten und zur Erhöhung der Personaldisponibilität ist es unerlässlich, dass die Dienstkräfte in den Bürgerämtern alle nachgefragten Dienstleistungen „in einer Hand“ in so genannter „Allzuständigkeit“ erledigen.

Als informationstechnische Unterstützung der Front-Office-Arbeitsplätze in den Bürgerämtern wurde das Berliner Infosystem beschafft. Die Beschäftigten werden durch den Einsatz bei der Fallbearbeitung unterstützt und verfügen über umfassende aktuelle einheitliche berlinweite Informationen an jedem Arbeitsplatz.

Die im Infosystem bereitgestellten Informationen werden in Kürze vom Bürger auch direkt über das Internet abgerufen werden können. Damit wird neben der persönlichen Beratung im Bürgeramt ein weiterer Vertriebsweg mit redundanzfreien Informationen gespeist. Als weitere Nutzer der gleichen Informationen ist ein in Vorbereitung befindliches Call Center für den telefonischen Vertriebsweg identifiziert. In weiteren Ausbaustufen werden die Integration von Fachverfahren, Interaktivität im Internet und die Unterstützung von Workflow realisiert. Dies ist auch deshalb notwendig, um die erwarteten Effizienzgewinne der ressortübergreifenden Geschäftsprozessoptimierung realisieren zu können.

Dass nicht der Bürger zum Amt, sondern das Amt zum Bürger kommt, ist auch bald keine Phantasievorstellung mehr. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie hat Fördermittel zur Durchführung des Forschungsvorhabens „Mobil

Media“ bereitgestellt. Im Projekt Bürgerdienste werden die rechtlichen und organisatorischen Grundlagen für dieses Vorhaben erarbeitet.

Bereits 2003 sollen die mobilen Bürgerdienste (MoBüD) in den Bezirken Pankow und Spandau erprobt werden. Dazu werden für die Sachbearbeiter der Bürgerämter mobile Endgeräte entwickelt und getestet. Auf Wochenmärkten, in Krankenhäusern, Seniorenheimen, Schulen und Kindertagesstätten, also vor Ort direkt beim Bürger, sollen damit Verwaltungsdienstleistungen zu erledigen sein.

Die Entwicklung und zukünftige Bedeutung mobiler Multimediadienste erhält mit diesem Projekt speziell für den Wirtschaftsstandort Berlin einen neuen Impuls. Denn Ziel dieses Projektes ist es auch, prototypische Anwendungen zu testen, die dann über die Weiterentwicklung in der Multimedia-Branche zu wirtschaftlichen Effekten führen sollen.

5.2 Anlauf- und Koordinierungsstelle für die Wirtschaft

Zur Erhöhung der Schnelligkeit, der Vereinfachung von Verfahren und für ein Unternehmerfreundliches Verwaltungshandeln hat der Senat die Neuordnung der Aufgaben der Wirtschaftsförderung, des Tourismus- und Standortmarketings und die Schaffung einer „One Stop Agency“ beschlossen, die von der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen aufgebaut wird.

6. Ziele und Handlungsfelder des e-Government

Die Berliner Verwaltung will die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik umfassend nutzen, um Kundenorientierung und Standortqualität durch die Bereitstellung von bürger- und unternehmensspezifischen Informations- und Dienstleistungsangeboten zu erhöhen und interne Verwaltungsabläufe zu effektivieren („E-Government“). Eine Reihe von E-Government-Anwendungen ist bereits verfügbar und über das Stadtportal „berlin.de“ zugänglich. Dazu gehören einfache Auskunftsdienste ebenso wie anspruchsvolle Anwendungen im Bereich der Justiz, der Stadtentwicklung usw. Auch die schon beschriebenen Bürgerämter profitieren bereits in ersten Schritten von Unterstützungsfunktionen des E-Government. Diese vielfältigen Aktivitäten sollen im Rahmen eines E-Government – Masterplans weiterentwickelt und „unter ein gemeinsames Dach“ gestellt werden.

Im Sinne einer ausgewogenen E-Government-Strategie gilt es dabei gleichermaßen die Transparenz von Verwaltungsarbeit zu erhöhen wie auch durch die Bereitstellung von Informationen und Angeboten zur Beteiligung das gesellschaftliche Engagement zu fördern und zur Entwicklung der Stadt beizutragen.

Die Berliner Verwaltung wird die folgenden Handlungsfelder auf der Grundlage des Masterplans E-Government bearbeiten:

- Entwicklung von E-Government-Anwendungen für Bürgerinnen bzw. Bürger und Wirtschaft,
- Ausbau von zielgruppenorientierten Portalen und Vertriebs- bzw. Zugangswegen,
- Weiterentwicklung der informationstechnischen Infrastruktur für das E-Government,
- Unterstützung der Personalentwicklung,
- Gestaltung der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen,
- Entwicklung von Finanzierungsmodellen
- Intensivierung regionaler und überregionaler Kooperation

Um die Beziehungen der Bürgerinnen bzw. Bürger zur Verwaltung, die Beziehungen von Unternehmen zur Verwaltung und die Beziehungen der Verwaltungen untereinander effektiver zu gestalten, sind zukünftig Informations- und Dienstleistungsangebote der Verwaltung möglichst umfassend auch auf elektronischem Wege zugänglich zu machen.

Neue Angebote zur Information, Kommunikation und Interaktion sind zu entwickeln. Auch die herkömmliche Erbringung von Dienstleistungen ist durch den Einsatz der Informationstechnik zu unterstützen und zu verbessern. Innerhalb der Verwaltung müssen Kommunikation und Interaktion zwischen den Beschäftigten und über Behördengrenzen hinweg verbessert und optimiert werden.

Die Möglichkeiten der elektronisch gestützten Information, Kommunikation und Interaktion sind bereits heute vielfältig und müssen umfassend genutzt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass Informationsgewinnung und –aufbereitung gleichermaßen modernisiert werden.

Die mit der E-Government – Entwicklung in der Berliner Verwaltung verfolgten Ziele sollen in den benannten Handlungsfeldern durch ein Bündel von Maßnahmen erreicht werden. Dabei sind angesichts der vielen noch zu lösenden Grundsatzfragen und nicht zuletzt wegen der finanziellen Auswirkungen zunächst Pilotprojekte durchzuführen, deren Ergebnisse dann für weitergehende Vorhaben genutzt werden können. Insbesondere auch bundesweit durchgeführte Pilotprojekte und Initiativen (z.B. Media@Komm, BundOnline 2005) sind zu berücksichtigen.

Wichtiger Schwerpunkt ist der Ausbau von zielgruppenorientierten Portalen und Vertriebs- bzw. Zugangswegen. Dabei ist ein einheitlicher, umfassender und aktueller Internet-Auftritt der gesamten Verwaltung in den neuen Medien unabdingbar, da lebenslagen- und anlassbezogene Geschäftsprozesse über die Grenzen einzelner

Verwaltungen hinweg reichen. Zu diesen Portaldiensten gehören ein bürgerorientiertes Informations- und Dienstleistungsportal, ein unternehmensorientiertes Dienstleistungsportal und ein Portal „aktive Bürgergesellschaft“ (Partizipationsportal).

Von großer Bedeutung ist auch die Weiterentwicklung der informationstechnischen Infrastruktur für das E-Government. Diese Infrastruktur ist verwaltungsweit einheitlich zu gestalten und möglichst kostengünstig zu betreiben. Bei deren Aufbau werden Schwerpunkte gesetzt: die Durchführung von Pilotprojekten für den Aufbau eines verwaltungsweiten Call-Center-Dienstes mit umfassenden Auskunft-, Beratungs- und Vermittlungsfunktionen, der Ausbau von Formularservices und die Einführung elektronischer Zahlungsverfahren.

Bei allen Maßnahmen ist zwischen den unverzichtbaren Sicherheitsanforderungen einerseits und auch „offenen“ Kommunikationsmöglichkeiten andererseits zu differenzieren. Die Gestaltung der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen und – last but not least – die Finanzierung sind ebenfalls kritische Erfolgsfaktoren.

Für eine IT-Entwicklung im allgemeinen und eine E-Government-Entwicklung im besonderen ist eine Abstimmung technischer und - zur Schaffung eines übergreifenden Informations- und Dienstleistungsangebots - auch inhaltlicher Standards zwingend erforderlich. Der Austausch von Konzepten und Anwendungen, die gemeinsame Entwicklung von Lösungen sowie die arbeitsteilige Konzept- und Lösungsentwicklung mit Bund, Ländern und Kommunen haben Vorrang vor Eigenentwicklungen. Die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen sowie auf Landes- und Bundesebene ist zu verstärken.

Insbesondere ist die Zusammenarbeit mit Brandenburg mit dem Ziel der Bereitstellung von gemeinsamen Angeboten für den Verwaltungs- und Wirtschaftsraum in Fachprojekten, bei der Bereitstellung von elektronischen Bürger- und Unternehmensdiensten und bei der elektronischen Vergabe und Beschaffung zu intensivieren. Die Kooperation mit anderen Bundesländern, z.B. mit Bremen ist ebenfalls im Aufbau. Die übergreifende Ausrichtung des E-Government macht es erforderlich, Strategien, Konzepte und Pilotprojekte auch gemeinsam mit der (IT-) Industrie zu entwickeln. Hierzu bietet das Netzwerk der Landesinitiative „Projekt Zukunft – Berlin in der Informationsgesellschaft“ eine sehr gute Plattform.

7. Fortschreitende Binnenmodernisierung der Berliner Verwaltung im Sinne der Vorschriften des Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetzes (VGG)

Die Binnenmodernisierung der Berliner Verwaltung mit dem Konzept der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung sowie den Komponenten des Organisations-, Personal-, Kosten- und Qualitätsmanagements entspricht in weiten Teilen den Anforderungen wie sie auch in anderen Bundesländern an eine moderne Verwaltung gestellt werden. Die Umsetzung des Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetzes (VGG) in den Senats- und Bezirksverwaltungen weist allerdings bezüglich Umsetzungsstand und Qualität ein recht unterschiedliches Bild auf. Sie wird in den Senatsverwaltungen kritischer gesehen als in den Bezirken. Dies lässt sich überwiegend darauf zurückführen, dass in den Senatsverwaltungen größere Schwierigkeiten bestehen, die ministeriellen Steuerungsaufgaben in einem Konzept mit starken betriebswirtschaftlichen Komponenten hinreichend zu berücksichtigen. Während zur Umsetzung der Regelungen des VGG in manchen Behörden noch Absichtserklärungen abgegeben werden, können insbesondere in der Bezirksverwaltung Leistungs- und Verantwortungszentren (LuV) bereits erste Ergebnisse der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung vorgewiesen werden.

7.1 Die Dezentralisierung von Fach- und Ressourcenverantwortung

Die Zusammenführung der bisher in Fach- und Querschnittsbereichen für die Ressourcen (Finanzen und Personal) getrennten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in für beide Aufgabenstellungen verantwortliche Leistungs- und Verantwortungszentren ist der entscheidende Optimierungsansatz in den bisherigen Verwaltungsreformkonzepten und im VGG. Die Dezentralisierung von Haushalts- und Personalverantwortung ist das Fundament zur Haushaltskonsolidierung und gleichfalls das Fundament für mehr Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit. Darauf baut die Verwaltungsmodernisierung im Wesentlichen auf.

Die Delegation von Fach- und Ressourcenverantwortung in den LuV und in den Senatsverwaltungen als auch in den Bezirksverwaltungen wurde in Ansätzen umgesetzt. Schwierigkeiten ergeben sich aus der derzeitige Haushaltslage, die z. T. eine stärkere zentrale Bewirtschaftung der Ressourcen erfordert. Der Verwaltungsreformansatz hingegen erwartet, dass gerade in Zeiten knapper Mittel die Dezentralisierung von Verantwortung erfolgsentscheidend für die Freisetzung von Initiativen und von Innovationen ist, um auch mit weniger Geld z. T. anspruchsvollere Ziele und umfangreichere Programme erreichen zu können. Gefördert wird die Ergebnisverantwortung, wenn im Rahmen der zugeordneten knappen Budgets die dezentrale Verantwortung unterjährige Handlungsspielräume im Bereich der Personaldisposition und der Ressourcenverwendung umfasst.

Obwohl die Fach-/Ressourcenverantwortung nicht durchgängig umgesetzt ist, sind die auf das neue Verwaltungssystem bezogenen Organisationseinheiten generell gebildet worden, d. h. die Einrichtung von Leistungs- und Verantwortungszentren (LuV), von Serviceeinheiten (SE) und von Steuerungsdiensten (StD) ist formal weitgehend abgeschlossen. Mit der Neuorganisation wurden Abteilungen und Referaten reduziert und es konnten z. T. schlankere Aufbaustrukturen erreicht werden. Allerdings wurden Hierarchieebenen in der Regel nicht komplett abgebaut, da die Leitungsstrukturen ehemals selbständiger Arbeitsbereiche noch nachwirken. Bestehende rechtliche und organisatorische Handlungsspielräume werden noch nicht vollständig zur Umsetzung der Dezentralisierung von Ressourcenverantwortung genutzt.

7.2 Die ziel-/ergebnisorientierte interne Verwaltungssteuerung

7.2.1 Zielvereinbarungen (ZV)

Zielvereinbarungen sind ein wesentliches Führungsinstrument in der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung. ZV erfordern Strukturierungsarbeit und erlauben Controllingmöglichkeiten.

Gerade in ministeriellen Bereichen sind die Aktivitäten in der Regel nur zum Teil durch tagesgeschäftliche Ereignisse bestimmt. Ein hoher Prozentsatz der Aktivitäten ist auf mittelfristige Zielsetzungen und Absichten ausgerichtet. Dies kommt in weiten Teilen der Verwaltung in Arbeitsplanungen über Maßnahmen und den dafür angesetzten Zeitbedarf zum Ausdruck. ZV ergänzen die fachlichen Arbeitsplanungen um die Ressourcenbereitstellung und sind Ausdruck für mehr Verbindlichkeit, Stetigkeit und Ergebnisorientierung als Maximen des Verwaltungshandelns. Controllingfähige Zielvereinbarungen bieten regelmäßig die Möglichkeit festzustellen, ob Leistungen ihr Geld noch wert sind bzw. ob sie in der jeweils erbrachten Form so überhaupt gewollt waren. Einmal zweckmäßig formulierte ZV sind in der Regel nur hinsichtlich ihrer variablen Komponenten/Wirkungsaspekte - also mit geringem Aufwand - fortzuschreiben.

Schwierigkeiten gibt es noch bei der Akzeptanz und dem routinemäßigen Einsatz der Ziel- und Servicevereinbarungen als Steuerungsinstrument. In einigen Verwaltungen wird die kritische Einschätzung vertreten, dass ZV *im engeren Bereich* ministerieller Aufgabenwahrnehmung - i.S. eigenständig zu erreichender und verantwortbarer Zielsetzungen - als Steuerungsmittel nur eingeschränkt geeignet sind. Die bisher gesammelten Erfahrungen müssen nach gründlicher Auswertung die Grundlage bilden für den Abschluss von Ziel- und Servicevereinbarungen im Jahr 2003 und den folgenden Jahren. Während sich die aktuellen Zielvereinbarungen noch zu stark auf die Beschreibung von Aufgaben konzentrieren, sollten die fachpolitische Zielsetzung, die neu auf Ziel-/Wirkungskriterien ausgerichteten Kosten-

träger und das mit ihnen verbundene Steuerungsinteresse stärker in den Vordergrund rücken. Es existieren Rahmenregelungen mit der Behördenleitung über den Abschluss von Zielvereinbarungen.

7.2.2 Steuerungsdienste

Steuerungsdienste sollen die Behördenleitungen bei dem Abschluss von Zielvereinbarungen (und den damit festzulegenden Leistungsaufträgen sowie dafür bereitgestellten Ressourcen) beraten und unterstützen. Dazu gehört auch das Controlling der getroffenen Verabredungen und gegebenenfalls die Nachsteuerung. Die Wirksamkeit der Steuerungsdienste ist weiter zu verbessern. Die enge Haushaltslage hat hier zum Fortbestehen des Primats des nach kameralistischen Grundsätzen arbeitenden Finanzservices geführt. Die jahrelange Kritik der Verwaltungen an dem Kompetenzmonopol und der Arbeitsweise der Finanzbereiche hat zwar die Einrichtung betriebswirtschaftlich orientierter, organisatorisch eigenständiger Steuerungsdienste ausgelöst, diese werden aber nur teilweise für einschlägige Aufgaben - z. B. strategische Finanzplanung, Erarbeitung von Entscheidungsalternativen - in Anspruch genommen. Die Steuerungsdienste sind in Richtung auf diese anspruchsvollen Aufgabenstellungen weiter zu entwickeln.

7.2.3 Konsistentes Zielsystem

Für eine ziel- und wirkungsorientierte Steuerung wäre es erforderlich ein Zielsystem der Ressorts und gleichzeitig ein konsistentes Zielsystem für die Berliner Verwaltung zu entwickeln. In Richtung auf einen wirtschaftlicheren Mitteleinsatz nach den Grundsätzen der ziel- und wirkungsorientierten Steuerung hat der Senat im Dezember 2003 den Aufbau eines finanz- und fachpolitischen Controllingverfahrens in geeigneten Handlungsfeldern beschlossen. Die Senatsverwaltung für Finanzen wurde beauftragt, die Voraussetzungen für den Einsatz des IT-Verfahrens ePBN (elektronischer Produkt-Budget-Navigator) im Echtbetrieb zu gewährleisten.

Der zielorientierte Controllingansatz wird auf dieser Grundlage in verschiedenen Bereichen erprobt.

7.3 Personalmanagement (PM), Entwicklung des Mitarbeiterpotenzials

Die Erkenntnis des Wertes bzw. des Nutzens eines systematischen Personalmanagements als Instrument zur Verwirklichung strategischer Unternehmensziele ist stark an das Reformverständnis der Leitungen und Führungskräfte gebunden.

Der § 6 des Verwaltungsreform – Grundsätze – Gesetzes (VGG) vom 17. Mai 1999 normiert daher die wesentlichen Instrumente *des Personalmanagements* (bspw. strukturierte Auswahlverfahren, Erstellung von Anforderungsprofilen, Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche, Mitarbeiterbefragungen, Führungskräfte-Feedback, Rotation). Um diese Instrumente möglichst kraftvoll in den Dienststellen durchzusetzen, wurden die Zeitzyklen zu deren Durchführung sehr kurz gehalten. Dies erweist sich als wenig praxisgerecht. Eine Überarbeitung des § 6 VGG zur Verlängerung dieser Zyklen ist daher erforderlich.

Der Stand der Realisierung von § 6 VGG ist so unterschiedlich ausgeprägt, dass allgemeine Aussagen kaum möglich sind. Festgehalten werden kann jedoch, dass Personalmanagementinstrumente nur in der Verknüpfung mit weiteren grundlegenden Reformbestandteilen, insbesondere der dezentralen Ressourcenverantwortung mit Leben erfüllt werden können. Insbesondere im Rahmen einer dezentralen (Personal-) Ressourcenverantwortung werden die Vorteile der verschiedenen Instrumente für die Verantwortlichen erlebbar.

Die Expertenkommission Staatsaufgabenkritik hat Vorschläge auch zur Optimierung des Personalmanagements, insbesondere mit dem Tenor *der Fokussierung auf „Kerninstrumente“*, erarbeitet. Der Senat ist diesen Vorschlägen weitestgehend gefolgt. Eine Konzentration soll nach Senatsbeschluss vom 28.8.2001 insbesondere auf die Durchsetzung von Anforderungsprofilen, strukturierten Auswahlverfahren, Anforderungsprofilbezogenen dienstlichen Beurteilungen, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen sowie der systematischen Entwicklung von Führungskräften auf der Basis von Sonderprogrammen erfolgen.

Als *Qualifizierungsschwerpunkt für Spitzenführungskräfte* ist darüber hinaus die Unterstützung durch internes und externes Coaching bei strategischen Entscheidungen vorgesehen. Zwingende Voraussetzung für die Inanspruchnahme eines Coaches ist die Übertragung der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung auf der Grundlage einer Zielvereinbarung.

Ein modernes Beurteilungswesen wurde durch die „Ausführungsvorschriften über die Beurteilung der Beamten des Verwaltungsdienstes (Beurteilungsvorschriften – AV BVVD)“ am 21.12.2000 erlassen und im Dienstblatt des Senates von Berlin, Teil I, vom 15. Februar 2001 (S.9 ff) veröffentlicht. Sie traten zwölf Monate nach ihrer Veröffentlichung in Kraft.

Übergreifendes Ziel aller Personalmanagementinstrumente ist darüber hinaus die Reduzierung des überdurchschnittlich hohen Krankenstandes in der Berliner Verwaltung.

Die erforderlichen Maßnahmen wurden in der Verwaltungsreform- und Beschäftigungssicherungsvereinbarung 2000 im Abschnitt IV festgelegt. Deren Realisierung ist von erheblicher Bedeutung, da bereits die Senkung des Krankenstandes um nur

einen Prozentpunkt die Belastung der öffentlichen Hand und der Beschäftigten im Umfang von jährlich 112,5 Mio. DM zur Folge hätte.

Zentrale Personalplanung ist in § 6 Abs. 1 VGG vorgesehen, u.a. aber aufgrund der zahlreichen Einzelpersonalhoheiten der jeweiligen Behörden derzeit nur im Ansatz möglich. Im Rahmen der Einführung einer integrierten Personalverwaltung (IPV) ist beabsichtigt, ein Personalplanungsmodul zu entwickeln. Damit soll eine dezentrale Personalplanung durch IT-Unterstützung erleichtert und eine Kopplung an zentrale Personalplanungserfordernisse erreicht werden. Voraussetzung weiterer Vorhaben ist die Schaffung klarer gesetzlicher Grundlagen.

Als Zwischenlösung wird seit 1998 jährlich ein zentraler Personalbestandsbericht über die Personalstruktur im unmittelbaren Landesdienst unter Rückgriff auf vorhandene Daten aus den Personalbezugsverfahren erstellt. Dieser erlaubt nur im begrenztem Maße Prognosen (z.B. altersbedingte Ausscheidensprognosen).

7.4 Evaluierung der Verwaltungsmodernisierung nach § 20 VGG

Über den Stand der Verwaltungsreform hat der Senat dem Abgeordnetenhaus jährlich zu berichten. Dafür sind unterschiedliche Formen erprobt worden, deren Kennzeichen immer die Berichterstattung durch die Verwaltung selbst ist. Die Informationserhebung und Berichterstattung zum VGG wird z. T. zu administrativ abgehandelt. Die Berichte sind für Analyse-/Auswertungs- und Bewertungszwecke nicht immer geeignet. Oft kommt in den getroffenen Einschätzungen eher eine „Hausmeinung“ zum Ausdruck bzw. unstrukturierte Tendenzaussagen.

Eine solide Evaluierung dagegen ist von großer Bedeutung. Sie fördert den Wettbewerb um innovative Lösungen und hat Anreizwirkung, wenn vom Evaluierungsergebnis z. B. Mittelzuteilungen abhängig sind.

Es wird angestrebt, die Berichtspflicht zur Umsetzung des VGG umzustellen. Zur Zeit finden entsprechende Beratungen statt.

8. Stand der betriebswirtschaftlichen Elemente der Verwaltungsreform in Berlin

Zu den zentralen Zielen des neuen Finanzmanagements gehören:

- die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit des Verwaltungshandelns
- die Leistung eines Beitrages zur Konsolidierung des Haushalts

- die Herstellung der Transparenz über die Kosten und Leistungen der Verwaltung
- die Verbesserung der Steuerungsfähigkeit der Verwaltung durch die Politik
- die Realisierung der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung
- die Schaffung von Anreizen für wirtschaftliches Verhalten
- die Einführung eines an den Ergebnissen des Verwaltungshandelns orientierten Finanzausweisungssystems (ergebnisorientierte Budgetierung)

8.1 Haushaltsmittel flexibel bewirtschaften, Anreize für wirtschaftliches Handeln schaffen

Auf der Grundlage des Haushaltsrechtsfortentwicklungsgesetzes hat Berlin seine Landeshaushaltsordnung grundlegend reformiert. Der Gedanke der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung zieht sich dabei wie ein roter Faden durch diese Rechtsvorschrift:

- Im § 7a LHO werden die Regularien für eine leistungsbezogene Planaufstellung und –bewirtschaftung für dezentral wirtschaftende Einheiten beschrieben.
- Der § 20 LHO ermöglicht eine weitgehende Deckungsfähigkeit, in bestimmten Fällen (bei Verbesserung der Wirtschaftlichkeit) sogar zugunsten von Personalausgaben.
- Der § 37 (8) LHO ermöglicht die Verwendung durch Managementmaßnahmen erwirtschafteter höherer Einnahmen (insbesondere durch Leistungsausweitung) oder geringerer Ausgaben für andere Zwecke, ohne dass dieses eine Haushaltsüberschreitung (mit entsprechender Genehmigungspflicht) darstellt.
- Nach § 62 LHO können managementbedingte Ergebnisverbesserungen in Erfolgsrücklagen geführt werden, um sie in einem späteren Haushaltsjahr zu verwenden.

Berlin hat die Möglichkeiten des Haushaltsrechtsfortentwicklungsgesetzes damit sehr weitgehend – auch im Vergleich zum Bund und anderen Bundesländern - in Landesrecht umgesetzt.

8.2 Schaffung von Kostentransparenz

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) auf der Basis eines berlineinheitlichen Kostenträgerkataloges ist der zentrale Informationslieferant für betriebswirtschaftliche Teilelemente. Sie ist gemäss § 7 Abs. 3 LHO für die gesamte Berliner Verwaltung rechtlich vorgeschrieben. Seit 1998 liegen alle konzeptionellen Voraussetzungen und eine entsprechende Software für die KLR vor.

8.2.1 Bezirke

In den Berliner Bezirken wird die KLR seit dem 01.01.1999 vollständig und flächendeckend angewandt. Somit liegen für die Bezirke nunmehr Jahresabschlussergebnisse für drei komplette Haushaltsjahre vor. Waren am Anfang des Verfahrens die KLR-Daten aufgrund einführungsbedingter Probleme nur mit Einschränkung aussagefähig, ist die Datenqualität inzwischen durchgehend als gut zu bezeichnen. Wesentlich für die Verbesserung war dabei die konsequente Nutzung der KLR-Daten im Rahmen der Finanzmittelzuweisung (vgl. Nr.3). Aufgrund dieser Entwicklung konnten die Jahresergebnisse 2000 erstmals für einen zwischenbezirklichen Kostenvergleich gegenüber der Öffentlichkeit herangezogen werden (Publikation „Was kostet wo wie viel?“).

8.2.2 Hauptverwaltung

Die Berliner Hauptverwaltung¹ hinkt den Bezirken bei der Umsetzung der KLR um mindestens zwei bis drei Jahre hinterher.

Dabei variiert der Einführungsstand unter den Senatsverwaltungen erheblich: Die Senatsverwaltungen, die bereits alle Module der KLR flächendeckend eingeführt haben², planen für das Jahr 2002 die Verbesserung der Datenqualität. Schwerpunkte liegen hier in der Einbeziehung weiterer Bereiche bei der Durchführung der internen Verrechnung und der Vollständigkeit der Umlagen.

Andere Senatsverwaltungen haben noch nicht alle Module der KLR oder noch nicht flächendeckend eingeführt. Probleme zeigen sich insbesondere bei folgenden Verwaltungen:

1. *Senatsverwaltung für Justiz:*

Problematisch sind die Bereiche Gerichtsbarkeiten und Strafverfolgungsbehörden. Zu erwarten sind hier die Ergebnisse einer länderübergreifenden AG (Berlin ist beteiligt). Im Ergebnis der Vorschläge der Expertenkommission wird zur Zeit der Prozeß „Justizreform in Berlin“ initiiert.

Die dadurch sich verändernden Strukturen sollen die Umsetzung der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung ermöglichen und auch die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung beschleunigen.

2. *Senatsverwaltung für Inneres/Polizeipräsident von Berlin:*

¹ Per Jahresabschluss 2001 konnte in der Kostenstruktur nur auf die ehemaligen Senatsverwaltungen zurückgegriffen werden

² Senatskanzlei, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Senatsverwaltung für Finanzen und die vormalige Senatsverwaltung für Wirtschaft und Technologie

Das Jahr 2002 soll hier ebenfalls zur Verbesserung der Datenqualität genutzt werden. Im Bereich des Vollzuges werden im Jahr 2002 in zwei Pilotbereichen Personalkosten und auch Mengen für externe Produkte erfassen. Die Sachkosten und die Verrechnungskosten werden bisher pauschal auf die Kostenstellen gebucht und sollen nun produktbezogen kontiert werden.

3. *Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur:*
Das Konzept der KLR Einführung erfolgt stufenweise. Im Jahr 2002 soll die Kostenstellenbildung und die Produktüberarbeitung abgeschlossen sein, um ab 2003 Daten zu erfassen. Dabei ist leider ein erheblicher Zeitverzug aufgetreten, der sich auf die weiteren Einführungsschritte auswirken wird.
4. *Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport:*
Die Senatsverwaltung hat alle Module eingeführt, lediglich bei der nachgeordneten Einrichtung Landesinstitut für Sport und Medizin soll die Einführung der KLR-Module kurzfristig erfolgen. Ab Sommer ist die Umsetzung der internen Verrechnungen flächendeckend geplant.
5. *Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen:*
In der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen sind alle Module eingeführt.
Die Daten der KLR sind von guter Qualität.
6. *Senatsverwaltung für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz*
Die nachgeordnete Einrichtung des Gerichtsmedizinisches Instituts (vormals Senatsverwaltung für Soziales, Arbeit und Frauen) nimmt an der KLR in Gänze noch nicht teil.
Ein detaillierter Bericht der Senatsverwaltung für Finanzen zum Stand der KLR auf der Grundlage des Jahresabschlusses 2001 befindet sich in Vorbereitung.

8.3 Neues System der Finanzmittelzuweisung

Das Budgetierungsverfahren nutzt die Daten der KLR für die Finanzmittelzuweisung. Gänzlich neu daran ist, dass auch kalkulatorische Kosten (z.B. Abschreibungen) betrachtet werden. Dadurch sind erheblich verbesserte Vergleichsmöglichkeiten, z.B.

- zwischen Verwaltungen
- zwischen Handlungsalternativen (z.B. make or buy)
- mit Marktpreisen

- mit Gebühren- und Entgeltsätzen

gegeben. Die Steuerung der Finanzmittel erfolgt im Wesentlichen über den erwünschten „Output“, also die Festlegung der Mengen bestimmter Verwaltungsleistungen (sprich Produkte).

8.3.1 Bezirke

In den Bezirken wird das Budgetierungsverfahren seit dem Haushaltsjahr 2001 angewendet. Dabei werden die bisherigen kamerale Globalsummen schrittweise durch das Budgetierungsverfahren ersetzt. Auf Vorschlag des Hauptausschusses hat das Abgeordnetenhaus die weiteren Schritte bis zur vollständigen Budgetierungseinführung für die Bezirke festgelegt:

Haushaltsjahr	Anteil an der Globalsumme
2002	12,5 %
2003	25,0 %
2004	50,0 %

Damit wurden im Jahr 2001 insg. 264,5 Mio. € und im Jahr 2003 insg. 535,8 Mio. € nach Maßgabe der KLR-Daten zugewiesen. Die Ermittlung der einzelnen bezirklichen Produktsummenbudget wird für die beiden Haushaltsjahre 2004 und 2005 auf der Basis von Kostenträgern erfolgen.

Die Grundlagen für eine Mengenplanung (d.h. Festlegung von Verfahren zur Ermittlung der notwendigen bzw. gewünschten und finanzierbaren Produktmengen) sind erarbeitet und werden für die Ermittlung des Produktsummenbudgets für die beiden Haushaltsjahre 2004 und 2005 angewendet. Die Abstimmung mit den Bezirken über den Einsatz des Verfahrens steht kurz vor dem Abschluss.

8.3.2 Hauptverwaltung

Für die Einbeziehung der Hauptverwaltung in das Budgetierungsverfahren sind die Datengrundlagen vorbereitet worden. Im Senat sind Ende 2000 Modifizierungen gegenüber dem bezirklichen Verfahren beschlossen worden.

Auf der Grundlage des Auflagenbeschlusses Nr. 22 und des Senatsbeschlusses 698/00 hat die Hauptverwaltung eine steuerungs- und zielorientierte Überarbeitung des Kostenträgerkataloges mit neuen und überarbeiteten Produkten, Ministeriellen Geschäftsfeldern und Projekten vorgenommen.

Die bisherigen Kostenträgerkatalogversionen der Hauptverwaltung zeichneten sich durch eine sehr detaillierte Definition der Kostenträger aus. Viele Aufgaben in kleinteiligen Organisationseinheiten fanden ihre Abbildung. Der Kostenträgerkatalog ist in seiner Struktur um ca. 50% verschlankt worden und auch die dezentralen Informations- und Steuerungsinteressen kommen nunmehr stärker zum Ausdruck.

Berlin hat sich erstmalig mit der Erarbeitung des Produktkataloges Version 6.0 für das Jahr 2002 einer durchgehenden zielorientierten Strukturierung der Kostenträger unterzogen. Aufgrund des extrem angespannten Haushalts muss eine Entscheidungsgrundlage geschaffen werden für welche Ziele die vorhandenen Mittel verausgabt werden sollen. Diese politische Steuerung soll zukünftig verstärkt über strategische Ziele, d. h. über die gebildeten Kostenträgerbereiche erfolgen.

Die konzeptionellen Überlegungen für ein Budgetierungsverfahren der Hauptverwaltung sind mit der gebildeten Zielsystematik unmittelbar verknüpft. Die Objekte der strategischen Zielebene (ca. 70 - 80), die mehrjährige Planungsobjekte sind und ein Haushaltsvolumen im Mittel von ca. 250 Millionen € aufweisen werden, sollen für die ressortbezogene Finanzmittelzuweisung der Hauptverwaltung genutzt werden. Maßgeblich sind hierfür die Daten aus der Kosten und Leistungsrechnung.

9. Verbesserte Steuerung der Ausgaben im Transferbereich

In den vergangenen Jahren hat in der Berliner Verwaltung ein bemerkenswerter Bewusstseinswandel bzgl. der Steuerungsfähigkeit von Transferleistungen stattgefunden. Dieses findet auch in einer veränderten Zuweisungssystematik seinen Ausdruck.

Bei der Berechnung der Teilglobalsumme für Transferleistungen der Bezirke (rd. 2,821 Mrd. €) werden 2002 erstmals über 38 % empfängerbezogen auf der Grundlage von Fallzahlen und durchschnittlichen Fallausgaben zugewiesen (Hilfen zum Lebensunterhalt, Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz und pauschaliertes Wohngeld).

Der Einsatz von Fallmanagern hat die Reduzierung von Fallzahlen im Bereich der Hilfe zum Lebensunterhalt außerhalb von Einrichtungen (HzL) zum Ziel. Hierbei werden arbeitslose Sozialhilfeempfänger durch speziell geschulte Mitarbeiter, deren Personalkosten sich aus eingesparten Sozialmitteln refinanzieren, in ein Beschäftigungsverhältnis vermittelt. Die Senatsverwaltung für Finanzen hat z.Z. mit sechs Bezirken (Pankow, Treptow-Köpenick, Friedrichshain-Kreuzberg, Neukölln, Mitte und Spandau) Zielvereinbarungen über den Einsatz von Fallmanagern abgeschlossen. Im ehemaligen Bezirk Weißensee konnten durch das Fallmanagement im Zeitraum von Juli 1999 bis Juni 2001 insgesamt 917 Hilfeempfänger vermittelt werden, wodurch Ausgaben in Höhe von rund 2,86 Mio. € eingespart wurden.

Die Ausgaben Berlins allein für den Bereich der Hilfe zum Lebensunterhalt betragen zur Zeit etwa 0,97 Mrd. € jährlich. 41% der Empfängerhaushalte sind mit dem statistischen Kennzeichen "arbeitslos" geschlüsselt. Sofern nur ein Drittel dieses Potenzials in Arbeit vermittelt werden würde, könnten etwa 127,8 Mio. € Sozialhilfeausgaben jährlich eingespart werden.

10. Controlling: Informationen für Politik und Verwaltung

Controlling bereitet die Daten der KLR für verschiedene Nutzergruppen auf und verfolgt im Wesentlichen zwei Ziele. Die Erhöhung der Transparenz über Kosten und Leistungen und die Verbesserung der Führungs- und Steuerungsfähigkeit der Verwaltung durch adressatengerechte Aufbereitung von relevanten Informationen. Die Senatsverwaltung für Finanzen bereitet im Rahmen des sog. Finanzcontrolling Berichte (z.B. produktbezogene Vergleichsübersichten) auf und hinterlegt diese Informationen im Intranet. Hier sind diese Berichte von jedem Intranet-Anschluss in der Verwaltung aus aktuell abrufbar.

Das bestehende Berichtswesen richtet sich noch vornehmlich an fachkundige Verwaltungsmitarbeiter in den Controllingbereichen. Darüber hinaus hat sich das Controlling mit der Broschüre „Was kostet wo wie viel?“ erstmals mit einer Datensammlung an die breitere Öffentlichkeit gewandt.

Ergänzend zu den bisherigen Berichten muss zeitnah in einem interaktiven Verfahren mit Führungskräften ein Berichtswesen mit steuerungsrelevanten Informationen für die politische Ebene entwickelt werden.

In diesem Zusammenhang sind auch die derzeitigen Festlegungen des Senats zu wirkungsorientierten Verfahren eines Fachcontrolling zu sehen, die in verschiedenen Senatsfachverwaltungen erprobt werden (z.B. im Rahmen des IdA-Controlling-Projektes). Diese Verfahren sollen Auskunft über Kosten und Wirksamkeit unterschiedlicher Maßnahmen mit derselben Zielstellung (z.B. Integration von sozial Benachteiligten) geben. Bei der Beurteilung der Ergebnisse aus den derzeitigen Pilotanwendungen muss erkennbar werden, dass der langfristige Verfahrensnutzen in jedem Fall höher ist, als der damit verbundene Aufwand. Der Senat wird ein Konzept für ein geschlossenes Finanz- und Fachcontrollingverfahren erarbeiten.

11. Schlussbemerkung

Gegenüber dem Ausgangsstand ist die Berliner Verwaltung heute *deutlich moderner geworden*. Bei allen genannten Indikatoren für die Zielerreichung sind z. T. wesentliche Fortschritte gemacht worden.

Die *Fortschritte sind* hinsichtlich Breite, Tiefe und Nachhaltigkeit weiter zu festigen. Der erreichte Stand ist in Anbetracht der finanziellen Situation des Landes Berlin und der damit einhergehenden Stelleneinsparung durchaus bemerkenswert.

12. Ansprechpartner

Manfred Pasutti
Senatsverwaltung für Finanzen
Telefon 030/9020 – 2409
Fax 030/9020 – 2624
E-Mail: manfred.pasutti@senfin.verwalt-berlin.de

Marion Schmialek
Senatskanzlei
Telefon 030/9026 2340
Fax 030/9026 2327
E-Mail: marion.schmialek@skzl.verwalt-berlin.de

Michael Hebel
Senatsverwaltung für Finanzen
Telefon 030/9020 – 2406
E-Mail: michael.hebel@senfin.verwalt-berlin.de

Brandenburg

I. Organisation der Verwaltungsmodernisierung im Land Brandenburg

1. Rahmenvereinbarung zum Prozess der Verwaltungsoptimierung

Seit Mitte 1999 gilt die zwischen der Landesregierung und den Gewerkschaften und Spitzenverbänden des öffentlichen Dienstes abgeschlossene Rahmenvereinbarung zum Prozess der Verwaltungsoptimierung im Land Brandenburg. Durch diese Vereinbarung hat sich die Landesregierung verpflichtet, den Prozess der Verwaltungsmodernisierung gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie ihren Vertretungsgremien zu gestalten. Des Weiteren wurden umfangreiche Schutzmaßnahmen für die vom Optimierungsprozess betroffenen Beschäftigten (Sicherung der Beschäftigungsmöglichkeit, Fortbildung bei Arbeitsplatzwechsel, Fürsorgepflichten bei Arbeitsplatzwechsel und Wechsel des Dienstortes) vereinbart. Die Rahmenvereinbarung wurde im Juni 2002 aktualisiert und bis Ende 2006 fortgeschrieben.

2. Ausschuss für Verwaltungsoptimierung (AVO)

Der Ausschuss für Verwaltungsoptimierung ist von der Landesregierung beauftragt, den Modernisierungsprozess als zentrales politisches Gremium zu begleiten und zu steuern. Ihm gehören der Chef der Staatskanzlei (Vorsitz) sowie die Staatssekretäre des Ministeriums des Innern (MI) und des Ministeriums der Finanzen (MfF) an. Der AVO gibt gegenüber den Ressorts und/oder der Landesregierung Empfehlungen zu den Inhalten der aktuellen Modernisierungsprojekte und zum weiteren Verfahren ab. Der AVO sorgt für eine frühzeitige und umfassende Information des Beirats über laufende Modernisierungsprojekte.

3. Beirat zum Prozess der Verwaltungsmodernisierung

In der Rahmenvereinbarung zum Prozess der Verwaltungsoptimierung haben sich die Landesregierung und Gewerkschaften darauf verständigt, dass der AVO durch den Beirat zum Prozess der Verwaltungsmodernisierung beraten und unterstützt wird. Die Mitglieder dieses Beirates sind die Ministerin der Finanzen, der Minister des Innern sowie drei Vertreter der Gewerkschaften. Zweck dieses Gremiums ist es, möglichst einen Konsens zwischen dem Land und den Gewerkschaften im Modernisierungsprozess herzustellen. Der Beirat wird an der Entscheidungsfin-

dung beteiligt und gibt eigene Voten ab. Die letzte Entscheidung über die Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen trifft die Landesregierung.

4. Stabsstelle für Verwaltungsmodernisierung (StV)

Zentrale Arbeitseinheit des AVO und des Beirats ist die Stabsstelle für Verwaltungsmodernisierung (StV). Sie ist direkt beim Chef der Staatskanzlei angesiedelt. Die StV bereitet die Sitzungen des AVO und des Beirats inhaltlich und organisatorisch vor. Sie begleitet die ressortübergreifenden Modernisierungsprojekte der Ressorts und stellt den regelmäßigen ressortübergreifenden Informationsaustausch sicher. Die StV initiiert und betreut auch eigene Modernisierungsprojekte (z.B. Herstellung der Einräumigkeit der Verwaltung, Führen mit Zielvereinbarungen). Ebenso wird der länderübergreifende Informationsaustausch von der StV organisiert.

5. Verwaltungsreformreferat im Ministerium des Innern

Der übergreifenden Unterstützung des Reformprozesses dient ferner das im Ministerium des Innern gebildete Verwaltungsreformreferat, in dem auch die Zuständigkeiten für die Landesorganisation und die Zusammenarbeit mit Berlin angesiedelt sind.

II. Aufgabenkritik / Personalbedarfsplanung

1. Aufgabenkritik

Der Entwurf eines von der Landesregierung im Februar 2003 beschlossenen Gesetzes zur Sicherung des Landeshaushalts und zur Modernisierung der Landesverwaltung (Haushaltssicherungsgesetz 2003 – HSichG 2003) sieht in Art. 2 § 2 vor, dass alle Aufgaben der Aufgabenkritik unterliegen. Ziel ist es, die Wahrnehmung von Aufgaben auf die Kernkompetenzen staatlichen Handelns zu beschränken. Aufgaben, deren Wahrnehmung nicht auf Gesetz oder Verordnung beruhen (freiwillige Aufgaben), dürfen nur wahrgenommen werden, wenn die Wahrnehmung in erheblichem Landesinteresse steht. Der Gesetzentwurf ist im Internet zu finden unter <http://www.brandenburg.de/sixcms/list.php/landtag> (Drucksache 3/5522).

Wenn möglich, sollen die Aufgaben durch Dritte erfüllt werden (Gewährleistungsgrundsatz).

Alle Bereiche haben ihre Aufgaben ständig einer Zweck- und Vollzugskritik, insbesondere im Vergleich zu anderen Bereichen der Landesverwaltung sowie zu anderen Bundesländern, zu unterziehen.

2. Personalbedarfsplanung

Wie in vielen Bundesländern bestand und besteht auch in Brandenburg die dringende Notwendigkeit, die Personalkosten für die Landesverwaltung zu reduzieren. Der Entwurf des HSichG 2003 sieht vor, im Zeitraum vom 1. Januar 2000 bis zum 31. Dezember 2007 mindestens 12.400 Stellen im gesamten Bereich des Landesdienstes einzusparen.

Die Aufteilung wird durch die Haushaltsgesetze festgelegt. Zum Nachweis des geplanten Stellenabbaus wird eine Personalbedarfsplanung von der Landesregierung aufgestellt und regelmäßig fortgeschrieben.

III. Deregulierung

1. Abbau von Normen und Standards

Zweck der Überprüfung von Normen und Standards soll die Erweiterung des Handlungsspielraums von Bürgern und von Verwaltungsstellen sein. Bürger als auch Verwaltungen sollen nur im notwendigen Maße durch rechtliche Vorgaben belastet werden.

Die Landesregierung hat im Dezember 2002 die Ressorts beauftragt, die vorhandenen Gesetze, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften auf ihre Qualität und auf ihre Notwendigkeit mit dem Ziel einer deutlichen Verringerung zu überprüfen. Zudem soll in jedem Geschäftsbereich eine Normprüfungsstelle für Normen des jeweiligen Ressorts eingerichtet werden. Auf diese Weise sollen Erforderlichkeit, Folgen und Auswirkungen und sprachliche Fassung des beabsichtigten Rechtsetzungsvorhabens von einer Organisationseinheit geprüft werden. Sie soll das Rechtsetzungsvorhaben frühzeitig begleiten, um die Notwendigkeit einer Regelung festzustellen und ggf. alternative Regelungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Im Geschäftsbereich des MI ist es gelungen, 50 vom Hundert der Normen und Standards abzubauen. Entsprechende quantitative Ziele strebt die gesamte Landesregierung an. In Zukunft sind alle zu veröffentlichenden Verwaltungsvorschriften grundsätzlich auch in das Intranet der Landesverwaltung

sowie ins Internet einzustellen. Ab 2003 sollen zunächst die im Amtsblatt für Brandenburg veröffentlichten Verwaltungsvorschriften erfasst und im Internet/Intranet eingestellt werden, ab 2004 alle neuen Verwaltungsvorschriften und bis 2005 auch alle alten Verwaltungsvorschriften erfasst werden.

2. Novellierung der Brandenburgischen Bauordnung

Aufgrund der Vorgaben der Landesregierung, grundlegende Strukturveränderungen des staatlichen Verwaltungshandelns zu erreichen und den „schlanken Staat“ mit einer „schlanken Verwaltung“ zu verwirklichen, wurde das Novellierungsvorhaben eingeleitet. Zur Reform der Brandenburgischen Bauordnung wurde am 21. März 2002 eine Projektgruppe im Ministerium für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr gebildet mit dem Ziel, eine weitere Verbesserung der Bürgerfreundlichkeit im Baugenehmigungsverfahren anzustreben und den Bauherren durch eine umfassende Konzentrationswirkung der Baugenehmigung unnötige Behördengänge zu ersparen. Die Änderungen im Rahmen der Novellierung betreffen vor allem die Senkung von Normen und Standards, Verfahrensvereinfachungen, Stärkung der Satzungskompetenz, der Verzicht auf Regelungen sowie Klarstellungen und Vereinfachungen. Das Gesetz wurde am 4. Dezember 2002 vom Landtag beschlossen (Drucksache 3/5160).

IV. Verwaltungsstrukturmaßnahmen

1. Ergebnisse im Berichtszeitraum

1.1 Kommunalreform

Auf der Grundlage der am 11. Juli 2000 festgelegten Leitlinien der Landesregierung für die Entwicklung der Gemeindestruktur im Land Brandenburg, die der Landtag im September 2000 gebilligt hat, wurden bis zum 31. März 2002 freiwillige leitliniengerechte Zusammenschlüsse von Gemeinden vom Land finanziell gefördert. 2002 konnte die Zahl der Gemeinden bereits auf 787 reduziert werden. 252 Gemeinden fanden keine freiwilligen Lösungen. Für diese erarbeitete das Innenministerium im Frühjahr 2002 84 Regelungsvorschläge für die Neugliederung per Gesetz und leitete sie zur Anhörung in die betroffenen Gemeinden weiter. Die Anhörungsergebnisse flossen in 6 Neugliederungsgesetzentwürfe ein. Die Anhörungen der betroffenen Gemeinden im Landtag dauerten von Oktober 2002 bis Mitte Februar 2003. In den Landtagssitzungen am 5. und 6. März 2003 werden die Gemeindegebietsreformgesetze beschlossen. Danach wird es im Land Brandenburg mit dem Tag der Kommunalwahlen im Herbst 2003 nur noch 54 Ämter

mit 274 amtsangehörigen Gemeinden sowie ca. 148 amtsfreie Gemeinden und 4 kreisfreie Städte geben.

1.2 Polizeireform

Die Reform der Polizei wurde in den Bereichen Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Einführung eines Steuerungs-, Führungs- und Arbeitssystems der Polizei sowie Gestaltung des Veränderungsprozesses umgesetzt. Die wesentlichen Ziele der Reform sind effektive Polizeiarbeit, Bürger- und Kundenzufriedenheit, zufriedene und motivierte Mitarbeiter und Wirtschaftlichkeit.

Zum 1. Juli 2002 wurden die bisherigen 6 Polizeipräsidien (einschließlich Wasserschutzpolizei) in 2 Polizeipräsidien in Potsdam und Frankfurt (Oder) zusammengeführt. Zugleich wurde die Anzahl der Schutzbereiche von 21 auf 15 mit weitgehender Anpassung an die Grenzen der Landkreise und kreisfreien Städte reduziert. Das Präsidium der Wasserschutzpolizei wurde aufgelöst und dezentral auf die Schutzbereiche mit 9 Wasserschutzpolizei- Wachen verteilt. Die Schaffung der Autobahnpolizei erfolgte ohne organisatorischen Überbau mit Anbindung der 6 Wachen an den jeweiligen Schutzbereich.

Insgesamt werden durch die Polizeistrukturereform 725 Dienstposten eingespart. Der Stellenabbau erfolgt sozialverträglich bis Ende 2006. Gleichzeitig wurde das Ziel „Mehr Grün auf die Straße“ durch einen Stellenzuwachs im erweiterten Wach- und Wechseldienst von 269 Stellen erreicht.

Durch die Organisationsänderung und die Einführung des Steuerungs- Führungs- und Arbeitssystems wird die fachliche Kompetenz der Polizei durch eine betriebswirtschaftliche Kompetenz ergänzt.

1.3 Landesbetriebe

Die neu gegründeten Landesbetriebe (Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik, Landesvermessung und Geobasisinformation Brandenburg, vier Landeskliniken, Materialprüfungsamt) haben die für einen Landesbetrieb erforderlichen betriebswirtschaftlichen Instrumente implementiert. Mit Hilfe des Qualitätsmanagements sollen die an einen Landesbetrieb gestellten Managementfunktionen weiter entwickelt werden. Die Eigenverantwortung und das Kostenbewusstsein haben sich deutlich erhöht. Letzteres nicht nur in den Landesbetrieben selbst, sondern auch bei den Auftraggebern – der Landesverwaltung. Dies hat sich insbesondere beim Abschluss von Servicevereinbarungen gezeigt. Hier wurde deutlich, dass sich einige Auftraggeber über die Realisierungskosten nicht im Klaren waren und bei

der jetzigen Selbstfinanzierung andere Maßstäbe an ihre Forderungen anlegen. Der weitere Erfolg dieser Modernisierungsprojekte der Landesregierung wird von den künftigen, insbesondere finanziellen Rahmenbedingungen für Landesbetriebe abhängen.

1.4 Neustrukturierung der staatlichen Schulämter

Die im Zuge der Optimierung der Schulverwaltung durchgeführte Konzentration der 18 Schulämter auf 6 regional zuständige staatliche Schulämter ist mit Wirkung vom 1. Januar 2002 erfolgt. Zu diesem Zeitpunkt konnten die regional zuständigen staatlichen Schulämter Wünsdorf, Brandenburg a. d. Havel, Perleberg und Eberswalde ihre Tätigkeit in der neuen Organisationsform an den neuen Behördenstandorten aufnehmen. Aufgrund von Unterbringungsproblemen mussten die staatlichen Schulämter Cottbus und Frankfurt (Oder) vorerst dezentral von den bisherigen Standorten aus, jedoch schon in der neuen Organisationsform, ihre Tätigkeit aufnehmen. Mit dem Bezug des Gebäudes in Frankfurt (Oder) Anfang Mai 2002 sind nunmehr alle regional zuständigen staatlichen Schulämter an ihren neuen Standorten gebildet.

1.5 ZukunftsAgentur Brandenburg (ZAB)

Im Bereich der Wirtschaftsförderung und Unternehmensbetreuung stellt die Zusammenführung der Landesgesellschaften Wirtschaftsförderung Brandenburg GmbH (WFB), Technologie- und Innovations-Agentur Brandenburg GmbH (T.IN.A.) und Brandenburgische Energiespar-Agentur GmbH (BEA) zur ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH (ZAB) eine wichtige Etappe bei der Realisierung von zentralen Reformvorhaben im Bereich des Wirtschaftsministeriums dar. Mit der Gründung der ZAB ist eine stärkere Ausrichtung auf die konkreten Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden ermöglicht worden und es wurde eine bundesweit beachtete „One-Stop-Agency“ geschaffen. Darüber hinaus bietet die ZAB an verschiedenen Standorten Auslandsplattformen (in Detroit, Dubai, Moskau, und Singapur) sowie ein Wirtschaftsbüro in Riga an und sorgt dafür, dass Brandenburg für Investoren, Existenzgründer und bestehende Unternehmen ein Land der kurzen Wege ist.

2. Geplante Maßnahmen

Weitere umfangreiche Modernisierungsvorhaben sind im Entwurf des HSichG 2003 enthalten. Im Artikel 1 des Entwurfs werden die finanzpolitischen Vorgaben und Leitlinien u. a. zum sozialverträglichen Stellenabbau und zur Begrenzung der Personalausgaben festgeschrieben.

Artikel 2 beinhaltet neben grundsätzlichen Aussagen zur Modernisierung der Landesverwaltung auch Regelungen zu konkreten Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung. Hervorzuheben sind die Regelungen zur Aufgabenkritik sowie Modernisierungsvorhaben hinsichtlich

- der Ausgliederung aus der Landesverwaltung,
- der Aufgabenbündelung in der Landesverwaltung,
- der Zusammenarbeit mit dem Land Berlin,
- der Zentralisierung des Landesvermögen und der Verwaltung von Immobilien,
- der Reform des Beschaffungswesens,
- der Umstrukturierungen im Bereich der Informationstechnik sowie
- der Umstrukturierung des Fahr- und Kurierdienstes.

Davon werden ca. 57 Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung betroffen sein. Zur Strukturreform in den Ministerien und in der Staatskanzlei hat die Landesregierung beschlossen, die Zahl der Abteilungen der Ministerien und der Staatskanzlei bis Ende 2004 von 45 auf 42 zu reduzieren.

Die Artikel 3 und 4 des Gesetzentwurfs enthalten notwendige Änderungen des Brandenburgischen Schulgesetzes sowie das Gesetz zur Errichtung eines Brandenburgischen Landesinstituts für Schule und Medien.

V. Neue Steuerungsinstrumente

1. Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

Zur weiteren Modernisierung der Landesverwaltung und vor allem für die Unterstützung einer effizienteren Mittelverwendung ist in Brandenburg die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente geplant. Es wird mittel- bis langfristig bezweckt, weg von der inputorientierten Steuerung über Finanzmittelzuweisungen hin zu einer Steuerung der Verwaltungsleistung über Wirkungsgrößen (outcome) zu gelangen. Brandenburg hat sich aufgrund der vielfältigen Erfahrungen und Reformansätze anderer Länder dafür entschieden, die Etablierung einer solchen neuen Steuerungsphilosophie stufenweise umzusetzen. Dabei wird sowohl in der Menge der zu reformierenden Behörden, als auch bei den Inhalten des Reformprozesses ein Stufenmodell zur Anwendung kommen.

Im ersten Schritt wird ein Pilotprojekt zur Einführung der Kosten-Leistungs-Rechnung, einer Unternehmenssteuerung auf Basis von kaufmännischem Rechnungswesen und Controlling sowie eine Balanced Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument in insgesamt 13 Behörden und Einrichtungen des Landes durchgeführt. Anhand der nach Beendigung der Pilotphase gewonnenen Erkenntnisse und Bewertungen der Praxistauglichkeit der verschiedenen Lösungen wird in einem zweiten Schritt entschieden, in welcher inhaltlichen Tiefe und mit welchem flächendeckenden Ansatz die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente für die Landesverwaltung am nutzbringendsten ist. Im Ergebnis des Pilotprojektes sollte auch tiefgreifender bewertbar sein, inwieweit die Kameralistik als Finanzmittelzuweisungs- und Vergleichsinstrument (z.B. für länderübergreifende Benchmarks) noch den heutigen Anforderungen an ein Informationssystem entspricht.

2. Zielvereinbarungen

Die Landesregierung strebt an, ab 2004 Behörden, Einrichtungen und Landesbetriebe über Zielvereinbarungen zu steuern. Die StV hat hierzu mit allen Ressorts eine Arbeitshilfe erstellt, die unter der eMail: Kerstin.Krause@stk.brandenburg.de bestellt werden kann. Diese Arbeitshilfe soll den Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen den obersten Landesbehörden und den zugeordneten Behörden, Einrichtungen und Betrieben erleichtern, fördern und unterstützen, indem sie eine Orientierung unter Einbeziehung theoretischer Grundlagen, Definitionen und Begriffsbestimmungen gibt und durch ein Muster für eine Zielvereinbarung Hilfestellung leistet.

VI. eGovernment

„Electronic Government“ (eGovernment) ist zum Schlüssel der Verwaltungsmodernisierung in Bund, Ländern und Kommunen geworden. Grundlage dafür ist die Verbreitung des Internet in allen gesellschaftlichen Bereichen und damit auch die Vernetzung aller am Verwaltungshandeln beteiligten Akteure. Nach einem Jahrzehnt der verwaltungsinernen Vernetzung verbindet das Internet nunmehr auch die Verwaltung mit den Bürgern (Government-to-Citizen: G2C), mit der Wirtschaft (Government-to-Business: G2B), mit anderen Verwaltungen (Government-to-Government: G2G) und weiteren Einrichtungen. Dadurch eröffnen sich Möglichkeiten einer grundlegenden Umgestaltung der öffentlichen Verwaltung zu einem modernen bürgernahen Dienstleistungsunternehmen.

Auch die Landesregierung Brandenburg betrachtet eGovernment als wesentlichen Bestandteil der Verwaltungsmodernisierung. Sie beabsichtigt daher, schrittweise alle internetfähigen Dienstleistungen der Landesverwaltung (Information, Kommunikation, Transaktion) auch auf elektronischem Wege anzubieten. Angesichts der schwierigen Haushaltssituation wird sich die Umsetzung allerdings eng an Kosten-Nutzen-Relationen orientieren müssen.

Ziel ist es, mehr Bürgernähe der Verwaltung zu erreichen und zum Abbau von Bürokratie beizutragen.
eGovernment bietet zudem die Möglichkeit, das Ziel der Verwaltungsmodernisierung mit dem Ziel der Kosteneinsparung und Haushaltskonsolidierung zu verbinden.

Am 11. Februar 2003 hat die Landesregierung den Umsetzungsplan für die eGovernment- Strategie des Landes sowie ausgewählte Leitprojekte beschlossen. Das Ministerium des Innern ist zuständig für die zentrale Steuerung und Koordinierung. Zur Wahrnehmung dieser Aufgaben wird im Ministerium des Innern eine Leitstelle eingerichtet. Diese Leitstelle arbeitet eng mit der StV und dem interministeriellen Ausschuss für Informationstechnik zusammen.

Ausgewählte Projekte:

1. Internetwache der Polizei Brandenburgs

Per Mausklick zur Polizei: Im Land Brandenburg „öffnete“ am 13.02 2003 die erste Internetwache. Unter der Web- Adresse www.internetwache.brandenburg.de können Anzeigen erstattet und Demonstrationen angemeldet werden. Zudem nimmt die Internet-Wache Beschwerden über die Polizei entgegen. Ziel ist, den Internetservice der Polizei blitzschnell, kompetent, einfach und so bürgernah wie möglich zu gestalten.

2. Elektronisches Warenhaus der Polizei

Nach einer erfolgreichen Pilotphase können die Polizisten ihre Dienstbekleidung jetzt via Intranet im „Elektronischen Warenhaus“ bestellen.

3. Elektronisches Grundbuch (EGB)

Am 12. September 2002 ist der offizielle "Startschuss" für das Elektronische Grundbuch im Pilotgrundbuchamt Frankfurt (Oder) gefallen. Seit Ende Oktober 2002 ist dort nunmehr der gesamte Grundbuchbestand auf das neue Verfahren

umgestellt, d.h. alle Grundbücher wurden eingescannt und elektronisch gespeichert. Gegenwärtig werden das Programm SolumSTAR an allen Grundbucharbeitsplätzen in Frankfurt (Oder) sowie das Zusammenspiel der dezentralen Bearbeitungsplätze mit dem zentralen Grundbuchrechenzentrum intensiv in der täglichen Praxis getestet. Derzeit wird im Amtsgericht Nauen der Grundbuchbestand auf die elektronische Führung umgestellt. In diesem Jahr werden darüber hinaus die Grundbuchämter der Amtsgerichte Potsdam, Strausberg und Bernau umgestellt. Gerüstet mit den - bislang durchweg positiven - Erfahrungen werden schließlich bis Ende 2005 alle übrigen 20 Grundbuchämter umgestellt sein. Anfang 2006 wird das Elektronische Grundbuch in Brandenburg damit flächendeckend eingeführt sein.

4. Elektronischer Rechtsverkehr (ELREV)

Der „Elektronische Rechtsverkehr“ (ELREV) soll die Kommunikation (Anträge, Zustellungen usw.) zwischen den Parteien und Beteiligten von Gerichts- und später auch Ermittlungsverfahren weitgehend papierlos und dennoch sicher ermöglichen. Der Gesetzgeber hat die hierzu erforderlichen gesetzlichen Regelungen getroffen.

5. Umstellung der Registerführung auf ein Automatisiertes Registerverfahren (AUREG)

Die Handels-, Genossenschafts- und Partnerschaftsregister werden im Land Brandenburg konzentriert in den vier Registergerichten bei den Amtsgerichten Cottbus, Frankfurt (Oder), Neuruppin und Potsdam derzeit zwar EDV-gestützt, aber noch in Papierregistern geführt.

Mit einer ersten Teillösung (AUREG) konnte in den Jahren 1999/2000 bereits die vom Gesetz vorgegebene neue Darstellungsform der Firmen in den elektronischen Registerblättern realisiert werden. Die seit Einführung von AUREG Version 0.8 gespeicherten Daten stehen jetzt digital zur Umschreibung zur Verfügung und werden die konkreten Umstellungsarbeiten in den vier Gerichten deutlich erleichtern.

Das neue Programm AUREG, Version 1.0, wird ab Frühjahr des Jahres 2003 die EDV-Speicherung auch der Original-Registerblätter selbst ermöglichen und soll ab Sommer 2003 den Abruf dieser Daten für „Jedermann“ per Internet nach und nach ermöglichen. Derzeit werden in Berlin und in Brandenburg die Schlussarbeiten des gemeinsam entwickelten EDV-Verfahrens durchgeführt und die bisherigen Daten der Gerichte für die Umschreibung der Register im Sinne des Gesetzes sowie die elektronische Speicherung auf geschützten Registerspeichern vorbereitet.

VII. Personalmanagement

Ein modernes Personalmanagement verfolgt über die Planung und Steuerung des Personals hinaus strategische Ziele, insbesondere unter den Gesichtspunkten: Wirtschaftlichkeit, Qualitätsorientierung und Sozialverträglichkeit. Mit der Einrichtung der Koordinierungsstelle für Personalmanagement der Landesregierung (KPM) sollen diese Ziele realisiert werden. Dabei ist die KPM im Rahmen der Aktivitäten zur Verwaltungsmodernisierung zum einen mit dem Betreiben einer landesverwaltungsinternen Personal- und Stellenbörse tätig. Zum anderen werden den Ressorts moderne Instrumente zum Thema Personalentwicklung angeboten, die einen vergleichbaren Qualitätsstandard in der Landesverwaltung gewährleisten sollen.

1. Handlungsfelder der KPM

- Qualitätsorientierte Personalgewinnung
- Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit
- Führungskräfteentwicklungskonzept
- Mitarbeitergespräche
- Einführung neuer Mitarbeiter/innen
- Rotation
- Beurteilungs-, Beförderungs- und Aufstiegsrichtlinien
- Vorgesetzten-Feedback
- Gesundheitsmanagement
- Personalbedarfsplanung
- Qualitätsmanagement / Erfolgskontrolle
- bedarfsgerechte Fortbildung

Die KPM stellt den Behörden der Landesverwaltung diese Instrumente in Form von interministeriell abgestimmten Rahmenkonzeptionen, Handlungsempfehlungen oder Leitfäden zur Verfügung.

Ergänzend werden derzeit Vorschläge für ein wirkungsvolles Personalcontrolling zur Optimierung von Personalstrukturen und –kosten entwickelt. Damit sollen Strukturen und Kosten von Personal auf der Basis bereits vorhandener oder zu beschaffender Personaldaten analysiert, geplant, gesteuert und kontrolliert werden.

Darüber hinaus ist die KPM im Rahmen des beschlossenen Personalkosten- und Stellenabbaus beauftragt, Instrumente zu einer sozialverträglichen Realisierung dieses Ziels zu erarbeiten bzw. zuständige Stellen bei der Entwicklung diesbezüglicher Aktivitäten zu unterstützen. Bisher sind dazu Abfindungs- und Vorruhe-

standsregelungen, aber auch Regelungen zur Teilzeitbeschäftigung sowie zum Sonderurlaub in Kraft getreten.

2. Einführung einer integrierten Personal- und Stellenverwaltung

In der Landesverwaltung Brandenburg wurde eine ressortübergreifende Projektgruppe gebildet, um eine externe Organisationsuntersuchung der Personalstellen der Landesverwaltung zu begleiten und der Landesregierung einen Entscheidungsvorschlag zu einem zukünftigen Einsatz eines Personal- und Stellenverwaltungssystems in der Landesverwaltung vorzulegen. Dabei ist auch zu berücksichtigen, wie in weiterer Zukunft eine einheitliche Steuerung aller Ressourcen, also Personal, Sachmittel und Finanzen realisiert werden kann.

Die Einführung einer integrierten Lösung bedeutet in diesem Zusammenhang die Einbeziehung aller Komponenten der Personalverwaltung, also auch der Bereiche Stellenplan, Aus- und Fortbildung sowie der Personalabrechnung. Mit der Nutzung eines einheitlichen Systems in der Landesverwaltung sollen zukünftig Daten in der gesamten Landesverwaltung nach einem einheitlichen Muster erhoben werden, um ausgewählte Angaben auswerten zu können.

Die Organisationsuntersuchung wurde im Januar 2003 abgeschlossen. Die Ergebnisse werden derzeit ausgewertet und ein entsprechender Beschluss der Landesregierung ist in Vorbereitung.

3. Netzwerk Aus- und Fortbildung

Das Netzwerk Aus- und Fortbildung ist durch Unterzeichnung der Beitrittserklärung durch 12 Ressorteinrichtungen am 12. März 2003 gegründet worden. Die Mitgliederversammlung hat sich auf vorrangig drei Arbeitsschwerpunkte für das Netzwerk verständigt:

- Aufbau eines internet-basierten Fortbildungsmanagements
- Aufbau einer gemeinsamen Lernplattform in Verbindung mit eLearning-Modulen
- Profilierung der Fortbildungseinrichtungen und Qualität der Bildungsangebote

Grundlage der Netzwerk-Arbeit ist eine Kooperationsvereinbarung, die im Rahmen einer ressortübergreifenden Projektgruppe erarbeitet worden ist. Die Projektgruppe war - auf der Grundlage einer dem AVO vorgelegten und gebilligten sowie von der Landesregierung mit Kabinettvorlage 1193/02 zustimmend zur Kenntnis genom-

menen Konzeption - gebildet worden und hatten am 1. Juli 2002 ihre Arbeit aufgenommen. Ihr gehören unter Leitung des MI Vertreterinnen und Vertreter der Staatskanzlei (StV, KPM), des MdF und des MI an. Alle 13 Landeseinrichtungen haben ihren Beitritt zum Netzwerk erklärt.

VIII. Adressen

Internet:

www.stk.brandenburg.de

(Stabsstelle für Verwaltungsmodernisierung bei der Staatskanzlei)

www.mi.brandenburg.de

(Ministerium des Innern)

Ansprechpartner:

Stabsstelle für Verwaltungsmodernisierung bei der Staatskanzlei

Volker-Gerd Westphal

Telefon: (0331) 866-1060

eMail: volker-gerd.westphal@stk.brandenburg.de

Kerstin Krause

Telefon: (0331) 866-1063

eMail: kerstin.krause@stk.brandenburg.de

Koordinierungsstelle für Personalmanagement bei der Staatskanzlei

Dietmar Otto

Telefon: (0331) 866-1080

eMail: dietmar.otto@stk.brandenburg.de

Ministerium des Innern

Heinrich Plückelmann

Telefon: (0331) 866-2190

eMail: heinrich.plueckelmann@mi.brandenburg.de

Andrea Kubath

Telefon: (0331) 866-2160

eMail: andrea.kubath@mi.brandenburg.de

Ministerium der Finanzen (Haushaltsmodernisierung)

Ulrich Hartmann

Telefon: (0331) 866-6210

eMail: ulrich.hartmann@mdf.brandenburg.de

Bremen

1. Das Modernisierungskonzept des Bremer Senats

Das Land Bremen muss auf längere Sicht wieder in der Lage sein, seine Aufgaben im Wesentlichen aus eigener Kraft zu erfüllen. Voraussetzung dafür sind erhebliche Eigenanstrengungen. Im Jahr 2005 soll ein verfassungskonformer Haushalt aufgestellt werden. Um die Deckungslücke im Betriebshaushalt durch Einnahmeerhöhungen und Ausgabenabsenkungen zu schließen, ist die Konsolidierung auf alle Ausgabenbereiche ausgedehnt worden. Die Ressorts haben umfassende Umbaustrategien entwickelt und die erforderlichen Umsetzungsschritte in die Wege geleitet.

Die Sanierungszwänge haben weiterhin einen dominierenden Einfluss auf den Reformprozess. Den Stadt-Staat durch Sanierung und Investitionen zukunftsfähig zu machen heißt aber auch, Bremen als Standort von hoher Lebensqualität für die Bürger zu erhalten; neben Arbeitsplätzen, attraktiven Wohngebieten und Freizeit- und Kultureinrichtungen ist hierfür eine leistungsfähige und bürgerfreundliche Verwaltung unabdingbar.

Die begonnene Modernisierung wird durch Budgetierung, dezentrale Ressourcenverantwortung, Controlling, Kosten-, Leistungs- und Kundenorientierung sowie eine neue Form der Mitarbeiterorientierung fortgesetzt.

2. Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung

Die Neuordnung stellt für die Legislaturperiode (1999 - 2003) ein umfangreiches und verantwortungsvolles Aufgabenpaket dar, dessen Erfüllung ein wesentlicher Bestandteil der Haushaltskonsolidierung und somit der Zukunftssicherung der Freien Hansestadt Bremen ist. Es geht nicht nur um die finanzwirtschaftliche Konsolidierung, sondern auch um eine umfassende Innovation der Verwaltung. Das Reformprogramm steht daher unter der Überschrift „Innovation und Sanierung“.

Um das Ziel zu erreichen, einen verfassungskonformen Haushalt aufstellen zu können, sind von den Ressorts bereits umfassende Umbaustrategien entwickelt und die erforderlichen Umsetzungsschritte in die Wege geleitet worden. Die Reformanstrengungen sind finanzwirtschaftlich abzusichern, um vorausschauend die notwendigen Maßnahmen frühzeitig einleiten zu können. Die Finanzkennziffern bele-

gen eindeutig, dass die Freie Hansestadt Bremen dem Sanierungsziel im engeren Sinn, also der Überwindung der extremen Haushaltsnotlage, wieder ein gutes Stück näher kommen wird.

Die Umsetzung der Empfehlungen und Projektergebnisse ist wegen der tiefgreifenden Veränderungen der gegenwärtigen Organisationsstrukturen mit teilweise erheblichen personellen Auswirkungen ein längerer Prozess, der nicht in wenigen Monaten zu bewältigen ist. Der Weg mit dem Ansatz „sparen und investieren“ wird konsequent fortgesetzt. So steht auch die Finanzplan-Fortschreibung der Freien Hansestadt Bremen unter dem Vorzeichen einer Befreiung aus der extremen Haushaltsnotlage. Es besteht die schwierige Aufgabe, den Sanierungspfad der bremischen Haushalte darzustellen, die für seine Einhaltung notwendigen Rahmenbedingungen zu dokumentieren und die für alle Aufgabenbereiche des Landes daraus resultierenden Konsequenzen zu verdeutlichen.

Bremen hat sich in diesem Zusammenhang auch mit Maßnahmen zur Einwohnergewinnung und -bindung befasst. Aus der Erkenntnis, dass die Dienstleistungsqualität der Verwaltung ein wesentlicher Standortfaktor ist, wurde ein kundenorientierter Umbau des Vertriebsbereichs für Standard-Dienstleistungen eingeleitet und unter dem Namen „bremen-service“ eine Neubürgeragentur eingerichtet. Mit verschiedenen Maßnahmen wird auch die Entwicklung zur „Aktiven Bürgerstadt Bremen“ nach dem Leitbild des „Aktivierenden Staates“ unterstützt. Dabei stehen neue Zuschnitte bei der Aufgabenerledigung (Bürgerengagement) und der Entscheidungsbeteiligung (Bürgerbeteiligung) im Mittelpunkt.

3. Verwaltungsreform / Neue Steuerung

Verwaltungsreform in Bremen ist weiterhin gekennzeichnet durch eine Vielzahl aufeinander abgestimmter Vorhaben, die vorrangig von den Ressorts und Dienststellen in dezentraler Verantwortung fortgeführt werden. Viele Elemente des neuen Steuerungsmodells sind weitgehend eingeführt, wie z.B. Kontraktmanagement. Im Vordergrund steht heute vor allem die bewusste Gestaltung der Phasen „vom Konzept in den Kopf“ und vom „Kopf zum tatsächlichen Handeln“.

Ein Schwerpunkt ressortübergreifender Neuer Steuerung ist der Aufbau einer Konzernsteuerung. Die öffentliche Aufgabenwahrnehmung wurde in den vergangenen Jahren sowohl durch die Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten im Zuge der Zusammenführung von Fach- und Ressourcenzuständigkeiten als auch durch die Ausgliederung von Aufgabenwahrnehmungen aus dem Kernbereich (z.B. in Eigenbetriebe, Gesellschaften etc.) geprägt. Dadurch wurden faktisch „Konzernstrukturen“ erzeugt. Im Interesse einer Gesamt(„Konzern“-)steuerung erfordern diese

Entwicklungen veränderte / neue Planungs-, Steuerungs- und Berichtsstrukturen in Anlehnung an eine strategische Holding. Diese müssen zum einen gewährleisten, dass die öffentliche Aufgabenwahrnehmung an einem für alle Bereiche gleichermaßen bindenden, ganzheitlichen wirkungsorientierten, stufigen Zielsystem ausgerichtet wird. Zum anderen müssen sie sicherstellen, dass die Aufgabenwahrnehmung effektiv (Relation von öffentlichem Ressourcen-, Personaleinsatz und Leistungserbringung bzw. erreichte Wirkung) erfolgt und den finanzwirtschaftlichen Erfordernissen entspricht.

Zur Weiterentwicklung der finanzwirtschaftlichen Steuerung und Ressourcensteuerung wird derzeit das Projekt „Integriertes öffentliches Rechnungswesen“ konzipiert. Ziel ist die Integration der Steuerungsinstrumente kamerale Rechnungslegung, Produktgruppenhaushalt und betriebswirtschaftliche Kosten- und Leistungsrechnung zu einem integrierten öffentlichen „Konzern“-Rechnungswesen, basierend auf dem kaufmännischen Rechnungswesen (Doppik).

Ferner wird das Beteiligungsmanagement weiterentwickelt. Innerhalb des ersten Halbjahres 2003 soll ein Beteiligungsmanagementhandbuch, das die Aufgaben, Funktionen des Beteiligungsmanagements auf zentraler und dezentraler Ebene und die Zusammenarbeit mit den Beteiligungen regelt, herausgegeben werden.

Weiteres wesentliches Aufgabengebiet ist die strategisch / wirkungsorientierte Steuerung. Die dafür erforderlichen Strukturen und (Planungs-) Prozesse werden weiter definiert und entsprechende Umsetzungsvorschläge entwickelt. Entscheidend ist es, die beiden Ansätze Ressourcen- und Wirkungssicht als Teil des Ganzen zu sehen, deren wechselseitiges Verhältnis zueinander unbestritten, konkret aber noch zu klären ist. Nach der Definition der Anforderungen an ein solches Steuerungssystem wurde pilothaft ein Prozess initiiert. Ressortübergreifende Schulungen zu Methoden / Instrumenten einer strategisch wirkungsorientierten Steuerung haben stattgefunden.

4. Personalcontrolling im Gesamtsystem des Controllings Technikunterstützte Informationsverarbeitung im Personalwesen, Personalverwaltung und -management (PuMa)

Das Personalcontrolling ist einerseits ein eigenständiges Controllingssystem für den Personalsektor und andererseits Bindeglied zwischen dem Finanz- und dem Leistungscontrolling in einem integrierten Controllingssystem der bremischen Verwaltung. Auf dem Weg zum integrierten Controlling werden die einzelnen Säulen sukzessive jeweils für sich entwickelt und in bestimmten Zusammenhängen in

Teilen zusammengeführt. Dies gilt insbesondere für das Produktgruppen- und Produktbereichscontrolling.

Folgende Aktivitäten sind zu nennen:

- Das virtuelle Personalbüro

Zur Unterstützung des Personalmanagementsystems wird ein neues Verfahren „ViP - Das Virtuelle Personalbüro“ (PuMa-Online) entwickelt. Es integriert vormals getrennt gehaltene Datenbestände und ermöglicht so eine effektive Personalsteuerung. Z.Z. wird dieses System um Online-Funktionalitäten ergänzt. Damit können dann auch die Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung Funktionen wie die Buchung von Weiterbildungskursen, Urlaubsanträge und -abrechnungen und ähnliche im Selbstbedienungsmodus ausüben. PuMa-Online soll im Jahr 2003 fertiggestellt werden.

Das Virtuelle Personalbüro zeichnet sich vor allem durch ein integriertes Datenbanksystem, durch eine ganzheitliche Aufgabenwahrnehmung und durch eine hohe Servicequalität aus. Eine ganzheitliche Aufgabenwahrnehmung setzt den Zugriff auf alle Informationen voraus und stellt gleichzeitig die Integrität der Daten der betroffenen Systeme sicher. Die Servicequalität beruht sowohl auf der veränderten Organisation des Personalbüros - die ganzheitliche Aufgabenwahrnehmung ermöglicht eine umfassende Beratung und Betreuung - wie auf einer Internet-basierten Kommunikation von Mitarbeitern und Vorgesetzten mit dem Datenbanksystem. Mitarbeiter und Vorgesetzte erhalten einen auf ihre Bedarfe zugeschnittenen Zugang zu allgemeinen und persönlichen Daten, sie können selbst Informationen eingeben oder auf elektronischem Wege Informationen an das Personalbüro weitergeben.

- Dezentralisierung der bisher zentral veranschlagten Personalausgaben und hochrechnungsbasierte Budgetierung der Versorgungslasten mittels Prognose der Entwicklung von Versorgungsvolumen
- Dezentralisierung der Stellenverwaltung
Sie ist logische Konsequenz der Zusammenführung von Fach-, Personal- und Ressourcenverantwortung auf unterer Ebene. Für die notwendige Steuerung werden als quantitative und qualitative Komponenten das Stellenvolumen, das die Quantität der im Stellenplan ausgewiesenen Stellen festlegt, und der Stellenindex als Maß für die Bewertungsstruktur herangezogen. Dabei bleibt die Haushaltsneutralität oberstes Gebot.

- Flexibilisierung der Stellenpläne und der Stellenbewirtschaftung

Sie bezieht sich auf

- die grundsätzliche Austauschbarkeit von Beamten-, Angestellten- und Arbeiterstellen auf der Ebene gleicher Tätigkeit und Bewertung
- die Aufhebung der hohen Differenzierung der Personalgruppen durch die Einführung von „Deckungskreisen“ zugunsten von steuerungsrelevanten Gruppierungen
- die Ersetzung der stark nach Mittelherkunft gegliederten Stellenarten durch die Budgetbereiche, die der Haushaltssteuerung zugrunde liegen
- die Möglichkeit von Strukturveränderungen durch Ausbringen neuer Stellen bei gleichzeitigem Wegfall anderer Stellen in finanziell gleichwertigem Umfang.
- Dezentralisierung der Stellenbewertung
- Der Ausbau des Controllings im Sinne einer verstärkten Mitarbeiterorientierung (Durchführung einer Mitarbeiterbefragung, Aufbau eines Kennzahlensystems für Personalverantwortliche)

5. Produktgruppenhaushalt

Der bremische Produktgruppenhaushalt 2002/2003 stellt ein Informations- und Entscheidungssystem dar, mit dem eine wirksame strategische Planung, Steuerung und Kontrolle der Haushalte erfolgen kann. Dieser zusammen mit den kameralen Haushaltsplänen beschlossene Produktgruppenhaushalt wurde gegenüber dem ersten Produktgruppenhaushalt grundlegend überarbeitet und vielfach neu strukturiert. Entsprechend der kameralen und der Produktgruppenstruktur der Haushalte werden auch die Stellenpläne in beiden Dimensionen dargestellt. Mit dem Produktgruppenhaushalt erfolgt eine Bündelung von steuerungsrelevanten Informationen für die jeweils zu budgetierenden Einheiten. Er beinhaltet eine flächendeckende Verbindung zwischen kameraler Ressourcenbereitstellung (Input), Personalzielen und den zu „produzierenden“ Leistungen (Output). Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung von Leistungszielen und der Definition von Leistungskennzahlen als Maßstab zur Messung der Zielerreichung. Ferner werden die in der

Vergangenheit vielfach getrennt voneinander wahrgenommenen Ebenen der Fach-, Personal- und Ressourcenverantwortung zusammengefasst.

Ziel des unterjährigen Controllings ist es, auf der Grundlage des Produktgruppenhaushalts Entwicklungen zu erkennen und aufzugreifen, soweit diese von finanzieller, personalwirtschaftlicher oder leistungsbezogener Bedeutung. Bei Abweichungen sollen rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden und Vorschläge zur Einhaltung des Budgetrahmens, der Personalziele und der Leistungsziele aufgezeigt werden.

Berichte zum Produktgruppenhaushalt werden verschiedenen Adressaten vorgelegt: Im zentralen Controlling wird ein Bericht dem Senat und den (parlamentarischen) Haushalts- und Finanzausschüssen auf der Ebene der Produktpläne und der Produktbereiche vorgelegt. Den (parlamentarischen) Fachausschüssen bzw. Fachdeputationen wird auf der Ebene der Produktgruppen berichtet.

6. Umstellung des Rechnungswesens - SAP Einführung im Konzern Bremen

Seit Anfang 2003 läuft die Umstellung des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens auf die Software SAP R/3. Das Projekt stellt die Grundlage dar für die stufenweise Umstellung des bisherigen kameralen Rechnungswesens auf die kaufmännische Buchführung. Nach den Erfahrungen der ersten Tage läuft die anspruchsvolle und schwierige Umstellung gut. Die Startschwierigkeiten sind geringer als von vielen befürchtet.

Ziel des Umstellungsprozesses ist es, mehr Transparenz über Kosten, Einnahmen und Ausgaben zu erzielen um damit vor allem die Effizienz der Verwaltung zu erhöhen. Mit dieser grundlegenden Umstellung werden sowohl das Parlament als auch interessierte Steuerzahler Kosten und Kosten-Nutzen-Verhältnisse besser als bisher nachvollziehen können.

Im Rahmen des Projektes wurden die Vorschriften des Haushaltsrechts auf ihre Zukunftsfähigkeit hin überprüft und angepasst. Bremen hat damit sein Rechnungswesen mit einem zeitgemäßen technischen System realisiert und gleichzeitig Vorschriften nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten durchleuchtet.

Durch das neue SAP R/3-System konnten nicht nur die zahlreichen alten und Einzelverfahren im Bereich des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens abgelöst werden. Erreicht werden konnte auch eine weitere Annäherung des öffentlichen Rechnungswesens an das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen der privaten Wirtschaft. So hat das Projekt die Grundlage für die flächendeckende Einführung

der Kosten- und Leistungsrechnung in der öffentlichen Verwaltung gelegt, die bereits in einigen Pilotdienststellen Anwendung findet. Darüber hinaus wurde mit der Schaffung eines Bremischen Kontenrahmens und seiner Verankerung im SAP-System die wesentliche Grundlage für eine mögliche zukünftige Einführung der doppelten Buchführung gelegt. Zusätzlich wurde eine Anlagenbuchhaltung eingeführt, durch die zukünftig auch die Erfassung des Anlagevermögens möglich wird.

Mit einem Customer Competence Center (CCC) werden die etwa 1.000 Anwender des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens mit SAP R/3 betreut, in der Startphase der Verwaltungssteuerung besonders intensiv. Das CCC berät die Anwender des SAP R/3-Systems mit einer Hotline und einem Know-how-Pool. Gleichzeitig kann das System weiter an die Anforderungen der Praxis angepasst werden.

Bremen hat damit für alle Prozesse des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens von der Haushaltsaufstellung über die Mittelbewirtschaftung bis zu den Kassenverfahren die betriebswirtschaftliche Standardsoftware SAP R/3 flächendeckend eingesetzt. Bremen setzt hierzu die SAP R/3 Module IS-PS, FI, FI-AA, FI-TR, CO, PS, MM und PM ein. Erste Erfahrungen aus dem Produktivbetrieb sind positiv.

7. Neue Medien

Bremen Government Service - die Weiterentwicklung des Bremer MEDIA@Komm-Projektes

Bremen ist unter 136 beteiligten Städten als einer von drei Siegern des MEDIA@Komm-Wettbewerbes hervorgegangen. Mit finanzieller Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie werden elektronische Signaturen sowie Online-Anwendungen gefördert und erprobt. Die Umsetzung des Projektes erfolgt im Rahmen einer Public Private Partnership zwischen der Verwaltung, der bos (bremen online services GmbH & Co.KG) als Projektträgerin und externen Dienstleistern.

Ein wesentlicher Entwicklungsstrang ist in diesem Projekt, einen Protokollstandard zu entwickeln und zu etablieren (Online Service Computer Interface - OSCI), der einerseits die Vertraulichkeit und Sicherheit der Datenübermittlung über offene Netze unter Integration der elektronischer Signaturen verschiedener Hersteller und unterschiedlichem Niveau (anwendungsbezogene Nutzung der Signaturen) sicherstellt und darüber hinaus durch eine Vereinheitlichung der Daten und des Transports eine Automatisierung des Datenaustausches zwischen Kommunen, Ländern und dem Bund forciert. Auf der Basis dieses Standards, der mittlerweile im Auftrag des KoopA ADV Bund / Länder / kommunaler Bereich weiterentwickelt wird,

wurde in Bremen die erste Referenzimplementierung mit dem Namen Governikus durch die bos entwickelt und produktiv gesetzt. Governikus wird auch in mehreren anderen Kommunen, Bundesländern und dem Bund in unterschiedlichen Projekten eingesetzt.

Inzwischen sind über 100 Dienstleistungen online unter der Webadresse „bremer-online-service“ verfügbar. Sie umfassen sowohl Anwendungen für die Bürger als auch für Unternehmen. Im letzten Jahr wurden zu den bestehenden Anwendungen z.B. Anwendungen aus dem Bereichen Kfz-Verwaltung, Steuerverwaltung, BA-FöG, Bezahlwesen u.v.m. hinzugefügt (siehe www.bremer-online-service.de).

Auch intern wird der Ausbau von E-Government vorangetrieben. Als Unterstützung für Lokale Dienstleistungszentren (LDZ) aller Art wird in einem Piloteinsatz im neuen BürgerServiceCenter der Bremer Verwaltung ein internes Fallbearbeitungs- und Unterstützungssystem, Infosystem LDZ, in Betrieb genommen. Zur Zeit befindet sich dieses Projekt in der Test- und Customizingphase. Das Produkt wurde in Berlin entwickelt. Mit Berlin hat Bremen im Jahr 2002 einen Kooperationsvertrag zur gemeinsamen Weiterentwicklung von E-Government geschlossen.

Die Bearbeitung von Senatsvorlagen wird nach der erfolgreichen Erprobung eines Dokumentenmanagementsystems weitgehend elektronisch unterstützt werden. Bis zu 70maliges Kopieren einzelner Vorlagen entfällt damit. Weitere Querschnittsprojekte, die sich bereits im Pilotstadium bzw. in der Testphase befinden, sind das interne Informationssystem auf Basis eines Content-Management-Systems und das elektronische Einkaufsmanagement, das in insgesamt sieben Dienststellen und mit 30 Bietern getestet wird.

8. Adressen

- Internet:

www.bremen.de/verwaltungsreform

www.bremen.de (Bremen-Portal einschließlich des Informationsangebots der gesamten Verwaltung)

www.bremer-online-service.de (Transaktionsportal für Verwaltung und Wirtschaft)

- **A n s p r e c h p a r t n e r :**

Henning Lühr (Leiter der Abteilung: „Personal- und Verwaltungsmanagement“ einschl. Verwaltungsmodernisierung beim Senator für Finanzen);
Telefon: 0421 361-2422; E-Mail: henning.lühr@finanzen.bremen.de

Werner Drewes (Referatsleiter für Betriebswirtschaft / Verwaltungsorganisation / Verwaltungsreform beim Senator für Finanzen; Geschäftsführung der Staatsräteklausur zur Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung),
Telefon: 0421 / 361-2418;
E-Mail: werner.drewes@finanzen.bremen.de

Dörte Kirschnick (Referentin im Referat „Betriebswirtschaft / Verwaltungsorganisation / Verwaltungsreform“ beim Senator für Finanzen; Leitung NSM-Team),
Telefon: 0421 / 361-2263;
E-Mail: dörte.kirschnick@finanzen.bremen.de

Darüber hinaus sind die Ansprechpartner zu den einzelnen Themenschwerpunkten im Internet unter www.bremen.de genannt.

Hamburg

I. Die Ziele der Verwaltungsreform

Seit 1994 steuert der Hamburger Senat einen breit angelegten Modernisierungsprozess für alle Verwaltungsbereiche, der als Ziele hat,

- die Dienstleistungen der Verwaltung für die Bürgerinnen und Bürger kosten- und qualitätsbewusster zu erstellen,
- Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Transparenz der Verwaltungsabläufe zu steigern,
- den Wünschen der Bürgerinnen und Bürger zu entsprechen und
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungen einzubeziehen.

II. Organisation und Steuerung des Reformprozesses

Die Verwaltungsreform in Hamburg steht in einem engen Zusammenhang mit der Konsolidierung des Haushalts. Mit gezielten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und umfassender Aufgabenkritik wird ein erheblicher Beitrag zur Reduzierung des Haushaltsdefizit erreicht. Der in Hamburg eingeschlagene Weg zeichnet sich dadurch aus, dass die Verantwortung für Veränderungsprozesse bei den Behörden (Ministerien) liegt, die ihre Schwerpunkte und die Geschwindigkeit ihrer Aktivitäten unter vorgegebenen Rahmenbedingungen und Ordnungskriterien selbst bestimmen.

Die Umsetzung und Steuerung der Reformvorhaben wurde mehrere Jahre von dem zentralen Projekt Verwaltungsinnovation (ProVi) gesteuert. Über eine Lenkungsgruppe wurden die Reformaktivitäten der Behörden koordiniert und zu einer gemeinsamen hamburgischen Modernisierungsstrategie geformt.

Zur Weiterentwicklung des Reformprozesses hat der Hamburger Senat im Dezember 2001 fünf Kommissionen eingesetzt, die sich konkret mit den Organisationsstrukturen einzelner Verwaltungsbereiche und umfassender Aufgabenkritik befassen. Darüber hinaus wurden Schwerpunkte auf den Themenfeldern Benchmarking und Zusammenarbeit mit Dritten (Public-Private- und Public-Public-Partnership) gesetzt.

Aus der Arbeit der Kommissionen sind 7 konkrete Ordnungskriterien als Leitlinien für die weitere Umstrukturierung der Hamburger Verwaltung entstanden (s.u.) und es wurde ein umfassendes Maßnahmenpaket mit mehr als 150 Einzelvorhaben beschlossen.

Zur Steuerung und Koordinierung der Umsetzung der Maßnahmen wurde ein umfassendes und systematisches Controlling aufgebaut:

- Die Behörden definieren Ziele und erstellen Arbeitspläne für jede ihrer Maßnahmen. Drei Mal jährlich sind maßnahmebezogenen Berichte über die Fortschritte und die erreichten Ergebnisse zu erstellen. Die Finanzbehörde (Abteilung für Organisationsentwicklung) überwacht die Termineinhaltung, prüft die inhaltlichen und verfahrensmäßigen Inhalte und erstellt einen umfassenden Bericht.
- Eine vom Senat eingesetzte Kommission unter der Leitung des Finanzsenators bewertet an Hand dieses Berichts den erreichten Stand im Hinblick auf die angestrebten Ergebnisse und Zeitziele, gibt ggf. Empfehlungen zum weiteren Vorgehen und initiiert bei Bedarf neue Maßnahmen.
- Nach der Möglichkeit der Rückäußerung der Fachbereiche beraten abschließend die Staatsräte auf einer Klausurtagung über die Maßnahmen sowie die Bewertungen und treffen Beschlüsse auf Basis der Empfehlungen der Kommission.

Da mit diesem neuen Ansatz die Modernisierung der Verwaltung als dauerhafter Veränderungs- und Verbesserungsprozess etabliert werden soll, wurde das Projekt Verwaltungsinnovation zum 31.12.2002 beendet und für die Aufgabe der Koordination und Steuerung des Modernisierungsprozesses die Abteilung für Organisationsentwicklung und Beratungsprojekte im Amt für Organisation und Zentrale Dienste in der Finanzbehörde Hamburg eingerichtet.

III. Schwerpunkte und Ausrichtung des Reformprozesses

Die Modernisierungsaktivitäten der 90er Jahre waren geprägt durch die Einführung von Elementen und Instrumenten des „Neuen Steuerungsmodells“ (NSM) wie Produktbildung, Kosten und Leistungsrechnung, Controlling, Budgetierung, Kontraktmanagement und Qualitätsmanagement. Anfang 2000 war der Aufbau des Neuen Steuerungsmodells so weit fortgeschritten, dass dieser Prozess weitgehend in der Eigenverantwortlichkeit der Fachdienststellen ablaufen konnte. Die zentralen Vorgaben der Modernisierung konzentrierten sich nunmehr auf die Definition inhaltlicher Zielsetzungen wie: Kunden- und Bürgerorientierung, Mitarbeiterorientierung, Leistungs- und Qualitätsverbesserung, Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, besseres Kostenmanagement und effektive Steuerung. Von zentraler Stelle wurde in erster Linie die Zielerreichung in Hinblick auf die inhaltlichen Ziele gemessen und gesteuert.

Darauf aufbauend hat der Senat im Jahre 2002 für die Entwicklung konkreter Maßnahmen und zukünftige Strukturveränderungen die folgenden Ordnungskriterien festgelegt:

- Bürger- und kundenorientierte Gestaltung der Verwaltungsorganisation mit dem Ziel der fallabschließenden Bearbeitung bei der ersten Stelle ("one face to the customer").
- Entflechtung, d.h. die klare Trennung von fachlich-politischer Steuerung durch Fachbehörden von Durchführungsaufgaben auf der Bezirksebene; Konzentration von Durchführungsaufgaben im Zweifel auf der Ebene der 7 Bezirke
- Gleicher Maßstab für gleiche Aufgaben und Leistungen durch Standardisierung, Synchronisierung und Wettbewerb
- Schaffung von Anreizen zum verantwortungsvollem Umgang mit knappen Ressourcen
- Flache leistungsfähige Organisationsstrukturen durch Abbau unnötiger Hierarchie und Ämter
- Aktive Nutzung neuer Medien (E-Government) – nicht nur additiv, sondern alternativ
- Nutzung von privatwirtschaftlichem Know-how; stärkere Arbeitsteilung und Kooperation zwischen Staat und Privaten.

Für die vor diesem Hintergrund entwickelten Maßnahmen wurden darüber hinaus konkrete Ziele zur Konsolidierung der Haushalte der Jahre 2003 und 2004 festgelegt (jeweils 75 Mio. €p.a. an strukturell wirksamen Einsparungen).

Ergänzt wurden die verwaltungsinternen Ideen und aufgabenkritischen Vorschläge der Kommissionen und der Behörden durch ein "Bürgerforum", in dem Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen und Verbände Einsparungs- und Verbesserungsvorschläge per Post, Telefax oder E-Mail an den Finanzsenator richten konnten. Über 1.000 eingegangene Vorschläge wurden ausgewertet und bei der Formulierung der Umstrukturierungsmaßnahmen berücksichtigt. Durch eine ähnlich ausgelegte Aktion wird im Jahre 2003 der Fokus auf Mängel in Verwaltungsverfahren aus Bürger- und Unternehmenssicht gelegt.

IV. Aktivitäten auf einzelnen Themenfeldern

1. Neuordnung und Straffung von Aufgaben der Bezirke und Fachbehörden

- In den Aufgabenbereichen Tiefbau und Grünpflege werden die betrieblichen Einheiten zusammengeführt und die Betriebsstandorte drastisch verringert.
- Die Arbeitsabläufe in den Bezirken und Fachbehörden bei Planungs- und Genehmigungsverfahren werden entflochten und vereinfacht.
- Die operativen Aufgaben des Verbraucherschutzes werden innerhalb der 7 Bezirksamter an einer Stelle konzentriert.
- Die Rentenberatungsstellen werden zentralisiert.
- Alle Liegenschaftsaufgaben werden in der Finanzbehörde konzentriert. Darüber hinaus wird eine zentrale Anlaufstelle in privater Rechtsform als Ansprechpartner für private Kaufinteressenten mit der Vermittlung und dem Verkauf städtischer Immobilien beauftragt.
- Alle staatlichen Hochbaudienststellen werden in der Behörde für Bau und Verkehr mit dem Ziel einer späteren weitgehenden Privatisierung im Zuge der Erweiterung des Gebäudemanagements zusammengefasst.
- Für die Beteiligungsverwaltung wurde ein Verantwortungsmodell entwickelt, mit dessen Hilfe die Verantwortung der Aufsichtsgremien gestärkt, Doppelarbeiten vermieden und das städtische Beteiligungsmanagement auf hohem Qualitätsniveau vereinheitlicht werden soll.

2. Schlankere Behördenstrukturen

- Die Beauftragtenfunktionen wurden umfassend überprüft und sind - soweit nicht zwingend vorgeschrieben - aufgelöst bzw. in Linienfunktionen überführt worden (z.B. Ausländerbeauftragte, Drogenbeauftragte etc.).
- Der Aufbau vieler Behörden wurde durch die Auflösung bzw. Zusammenlegung von Ämtern oder die Reduzierung von Leitungsspannen effizienter gestaltet. Noch vorhandene Mittelbehörden wie die Oberfinanzdirektion wurden aufgelöst.

- Im Intendanzbereich wird die behördenübergreifende Kooperation verstärkt.
- Im IT-Bereich wird die Aufgabe der Endgeräte- und Netzwerkadministration für alle Behörden im Landesamt für Informationstechnik konzentriert.

3. Stärkere Zusammenarbeit mit dem privaten Sektor / Public-Private-Partnership

- Es wurde die Vergabe der Beihilfesachbearbeitung an private Anbieter geprüft, in 2003 soll eine Kooperation eingegangen werden.
- Auf Basis des Ergebnisses eines Interessenbekundungsverfahrens werden in 2003 Gespräche mit privaten Anbietern für Leistungen des Arbeitsmedizinischen Dienstes geführt.
- Die technische Prüfstelle des Landesbetriebs Verkehr soll auf einen beliebigen Unternehmer übertragen oder in Kooperation mit einem beliebigen Unternehmer durchgeführt werden.
- Die Bewachung der Dienstgebäude der Polizei soll zukünftig in Zusammenarbeit mit privaten Sicherheitsdiensten geleistet werden; sobald die personalwirtschaftlichen Voraussetzungen vorliegen, soll in ähnlicher Weise der Gefangenentransport organisiert werden.
- Das Abschleppen von Fahrzeugen, deren Verwahrung und Herausgabe soll in 2003 auf ein privates Unternehmen übertragen werden.

4. Länderübergreifende Zusammenarbeit (Public-Public-Partnership)

Mit Schleswig-Holstein wird die Kooperation aktuell z. B. in folgenden Bereichen intensiviert:

- Das Landesamt für Informationstechnik (Hamburg) und die Datenzentrale Schleswig-Holstein fusionieren zu einer neuen Gesellschaft.
- Die Statistischen Landesämter werden zusammengeführt.
- Es wird angestrebt, die Eichverwaltungen beider Länder zusammenzuführen.

Darüber hinaus haben die beiden Landesregierungen auf einer Gemeinsamen Kabinettsitzung beschlossen, eine umfassende Zusammenarbeit auf weiteren Feldern, u.a. zwischen den Steuerverwaltungen, den Landwirtschaftsverwaltungen, den Forstverwaltungen, der Gerichtsbarkeit, den Landesvermessungsämtern, den Geologischen Landesämtern, bei den Autobahnmeistereien etc. anzustreben. Grundsätzlich soll geprüft werden, ob die Wahrnehmung der Aufgaben an nur noch einem Standort möglich ist.

Mit Niedersachsen ist im Jahre 2002 eine Kooperation in der Bekleidungswirtschaft der Polizei eingegangen worden. Die Belieferung der Mitarbeiter erfolgt seit dem 01.09.2002 über das Logistikzentrum Niedersachsen.

5. Leistungsvergleiche / Benchmarking

Die Einführung von Wettbewerbselementen und Benchmarking in der Hamburger Verwaltung gehört zu den aktuellen Schwerpunkten der Verwaltungsmodernisierung. Einige aktuelle Beispiele:

- Für die Bezirksverwaltung wird ein umfassender Kennzahlenset erarbeitet, mit dem die Personalausstattung der 7 Bezirksamter in Hamburg in allen Fachbereichen verglichen werden kann. In einem folgenden Schritt soll eine Analyse der Unterschiede, ein Best-Practice-Verfahren und ggf. eine Umverteilung von Ressourcen erfolgen.
- Im Bereich der Sozialhilfe wird für die Sozialhilfedienststellen ein Benchmarking-Instrument entwickelt mit dem Ziel, die Ausgaben im Bereich der Hilfen zum Lebensunterhalt und der Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz anzugleichen und zu reduzieren. Dieses Instrument soll schrittweise auf weitere Aufgabenfelder ausgeweitet werden.
- Für den Bereich der Intendanzaufgaben aller Hamburger Behörden (Personal, Haushalt, Organisation, IuK, Infrastruktur) wird ein systematisches Benchmarking aufgebaut, das einen kontinuierlichen Leistungsvergleich zwischen den Behörden und die Entwicklung von Standards für die Personalausstattung ermöglicht.

6. E-Government

Hamburgs Verwaltung hat im Bereich E-Government beste strategische, organisatorische und technische Voraussetzungen geschaffen, um im nationalen und internationalen Vergleich vorne dabei zu sein. E-Government ist derzeit ein bestimm-

mendes Thema auf dem Feld der Verwaltungsmodernisierung, wobei Hamburg auch auf die Verbesserung der übrigen Zugangswege zur Verwaltung (persönlich, schriftlich und telefonisch) gleichrangigen großen Wert legt.

Strategisch: Seit Juni 2002 gibt es in Hamburg den vom Senat beschlossenen E-Government-Fahrplan. Dort finden sich nicht nur der strategische Grundansatz, sondern auch konkrete Ideen für die zukünftigen Online-Services aller Behörden, gegliedert nach kurz-, mittel- und langfristigen Realisierungszeiträumen. Diese Strategie wird mit Hilfe externer Berater laufend weiterentwickelt.

Technisch: Hamburg hat sich schon seit Jahren auf den Aufbau einer modernen technischen und organisatorischen Infrastruktur für das E-Government konzentriert. Basis aller Anwendungen ist ein leistungsfähiges Netz, das über 30.000 PC-Arbeitsplätze, eine gemeinsame Kommunikationsinfrastruktur und sichere Zugänge zum Internet umfasst.

Organisatorisch: Hamburg hat seit Oktober 2002 mit dem „Projekt E-Government“ (PreGo) die personellen Voraussetzungen zur Umsetzung der E-Government-Strategie geschaffen. Dort sind sowohl das Controlling des E-Government-Fahrplans, die Beratung und die Unterstützung der Fachbehörden, die Umsetzung von bestimmten behördenübergreifenden Anwendungen sowie das Marketing angesiedelt.

Alle elektronischen Angebote sind auf der Plattform der Stadt, www.hamburg.de, gebündelt. Unter der Adresse www.service.hamburg.de findet man u.a.:

- den Bürgerservice (DiBIS) zur gezielten Vorbereitung des Verwaltungsbesuchs
- den Firmenservice (DiFIS) mit über 100 Online-Formularen für Kunden aus der Wirtschaft, Links zu den wichtigsten Ansprechpartnern und eine Datenbank mit knapp 200 Wirtschaftsschlagworten.
- die Online-Bestellung von wichtigen Urkunden der Standesämter und Briefwahlunterlagen.
- die Parlamentsdatenbank mit allen Drucksachen der Hamburgischen Bürgerschaft
- das digitale Grundbuch und den Mahnantrag am Amtsgericht.

Öffentliche Vergaben werden in Hamburg als erstem Bundesland seit Januar 2003 von der Ausschreibung bis zum Zuschlag vollständig online durchgeführt.

HamburgGateway: Hamburg wird die digitale Signatur nur dort einsetzen, wo es sinnvoll und wirtschaftlich ist und stattdessen bei vielen Anwendungen mit dem HamburgGateway einen schnelleren, einfacheren und marktnäheren Weg gehen. In Zukunft wird eine einfache Authentifizierung anhand einer Benutzerkennung und eines Passworts – bei Anwendungen mit höherem Sicherheitsbedarf verbunden mit dem einmaligen Besuch in einem Kundenzentrum der Verwaltung - reichen, um alle E-Government-Angebote Hamburgs zu nutzen. Die erste Anwendung wird im Frühjahr 2003 die elektronische Melderegisterauskunft sein.

Hamburg ist Vorreiter in Sachen **elektronischer Demokratie:** Mit dem von der EU-geförderten Projekt DEMOS (Delphi Mediation Online System) hat Hamburg im November 2002 mit über 500 Teilnehmern und knapp 4.000 Beiträgen die bisher europaweit größte politische Online-Diskussion zum Thema „Wachsende Stadt“ durchgeführt.

Für seine Ansätze im Bereich „E-Government“ wurde die Hamburger Verwaltung bei mehreren namhaften bundesweiten Wettbewerben ausgezeichnet.

7. Ressourcensteuerung

a) Haushaltsmodernisierung

- Im Haushaltsplan erläutern die Behörden ihre Haushaltsansätze flächendeckend durch Produktinformationen, die Qualitäts-, Quantitäts-, Kosten- und Vergleichskennzahlen enthalten.
- Seit 1995 werden vor Beginn der Haushaltsaufstellung vom Senat die finanzpolitischen Rahmendaten und Ziele festgelegt; für die Produktbereiche werden den Behörden - abgeleitet aus der Mittelfristigen Aufgabenplanung - Budgets für die gestaltbaren Sach- und Fachausgaben vorgegeben, die von den Fachressorts eigenständig konkretisiert und verantwortet werden.
- Seit 1997 werden auch die Personalkosten in den Einzelplänen der Behörden und Ämter dezentral bewirtschaftet. Erwirtschaftete Reste werden in der Regel in das Folgejahr übertragen, Budgetüberschreitungen sind durch Einsparungen im Sachhaushalt oder durch Einsparungen im Personalausgabenbudget des Folgejahres auszugleichen. Das Personalkostenbudget gewinnt dabei gegenüber einer stellenorientierten Betrachtung immer mehr an Bedeutung.

- Bei der Bewirtschaftung der Haushaltsmittel haben die Behörden und Ämter durch Globaltitel, durch umfangreiche Deckungsfähigkeiten und Übertragbarkeiten flexible Steuerungs- und Gestaltungsmöglichkeiten.
- Es bestehen darüber hinaus Anreizsysteme, zusätzliche Mehreinnahmen oder Minderausgaben zu erzielen (z.B. Verwendung eingesparter Energiekosten, Vermietung von Räumen).

b) Integrierte Ressourcensteuerung mit SAP/R3

Mit Hilfe der Standardsoftware SAP/R3 werden die bisher einzeln betriebenen EDV-Verfahren für die Bereiche Haushaltsplanung/ Budgetierung, Produkthaushalt, Mittelbewirtschaftung und Kasse/Geldverkehr zu einer integrierten Ressourcensteuerung zusammengeführt. Der Ersatz der bisher eingesetzten Einzelverfahren verbessert die Datenbasis für die Ressourcensteuerung und verbindet die traditionelle titelbezogene Haushaltsplanaufstellung mit einer produktbezogenen Sichtweise.

c) Kosten- und Leistungsrechnung

Die in SAP/R3 enthaltene Standardlösung für die Kostenrechnung (CO) ist bereits in mehreren Bereichen eingeführt (z. B. Rechnungshof, Senatsamt für Bezirksangelegenheiten, Tiefbauamt, Steuerverwaltung, Behörde für Umwelt und Gesundheit - Bereich Umwelt, Feuerwehr, Strom- und Hafenausbau, Amtsgericht Hamburg); weitere Bereiche werden mit dem Kostenrechnungsmodul ausgestattet, wenn sie dies zur betrieblichen Steuerung für erforderlich halten.

8. Personalmanagement

Die hamburgische Verwaltung hat in den letzten Jahren das Aufgabenfeld zunehmend professionalisiert und kontinuierlich in Richtung eines ganzheitlichen und konsistenten Personalmanagementsystems weiter entwickelt. Den Fachbehörden und Ämtern steht eine Vielzahl von Ansätzen und Instrumenten zur Verfügung, die den strukturellen Wandel aktiv fördern und ein innovatives und ressourcenoptimierendes Personalmanagement sicher stellen. Der Kerngedanke ist die Vernetzung und Integration der verschiedenen personalpolitischen Handlungsfelder im Sinne einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung der gesamten hamburgischen Verwaltung. Damit agiert das Personalmanagement als aktiver Dienstleister und strategischer Partner für die Fachbehörden und Ämter. Die Umsetzung dieses umfassenden Ansatz erfolgt u.a. durch Aktivitäten und Vorhaben in den folgenden Themenfeldern:

- Die Fortschreibung des Konzepts „Unterstützung von Führungskräften in und auf dem Weg in Spitzenfunktionen“, um die obere Leitungsebene bei der Gestaltung grundlegender struktureller Veränderungen der Organisation gezielt zu unterstützen. Dazu gehören speziell auf diese Zielgruppe zugeschnittene Trainings, Coaching und individuelle Unterstützungs- und Beratungsangebote.
- Die gezielte Beteiligung des Personalamts als oberste Dienstbehörde bei Auswahlverfahren für Positionen ab A15 bis hin zu den Spitzenfunktionen, hier vor allem durch Konzeption und Durchführung professioneller Assessment-Center und im Bedarfsfall daraus abgeleiteten Entwicklungsmaßnahmen für die Teilnehmenden.
- Die Reform des Beurteilungswesens und die geplante Einführung monetärer Leistungsanreize, um Anforderungsklarheit und –gerechtigkeit zu erhöhen.
- Ein auf die den Beurteilungen zugrunde liegenden Kriterien abgestimmtes behördenübergreifendes Anforderungsprofil für die Führungsfunktionen des höheren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes zur weiteren Systematisierung der Führungskräfteentwicklung.
- Die Einführung eines für die Nachwuchskräfte des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes verbindlichen Entwicklungs-Assessments, in dem das Anforderungsprofil für Führungsfunktionen hinterlegt ist. Die Verfahren werden für alle Teilnehmenden mit einer individuellen Potenzialaussage abgeschlossen, die gezielte Entwicklungsmaßnahmen ermöglicht.
- Die Einführung eines Fehlzeitenmanagements auf der Grundlage einer ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsförderung, die konzeptionell im Jahr 2002 erarbeitet wurde und durch ein überbehördliches Steuerungsgremium die beteiligten Akteure und Institutionen koordiniert.
- Die Weiterentwicklung des jährlichen Personalberichtswesens und der Personalbedarfsplanung.
- Die Neuordnung der organisatorischen Strukturen der Zentralen und Dezentralen Fortbildung, um proaktiv den gesteigerten Qualifizierungsbedarfen begegnen zu können.

- Im Kontext von strukturellen Veränderungen und dem daraus notwendig folgenden Changemanagement ist im Dezember 2002 ein auf drei Jahre befristetes Projekt Interner Arbeitsmarkt (PIA) eingerichtet worden. Das Projekt handelt als interne Beratungs- und Vermittlungseinrichtung und steht sowohl den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch den Behörden und Ämtern als Beratungseinrichtung zur Verfügung. Neben der Entwicklung konzeptioneller Lösungen im Zusammenhang mit allen Fragen der strukturellen und individuellen Mobilität hat das Projekt folgende Tätigkeitsschwerpunkte:
 - Qualifizierung / Vorbereitung von Beschäftigten auf neue Verwendungen und Aufgaben;
 - Vermittlung von Beschäftigten in neue Verwendungen und Aufgaben;
 - aktive Erschließung neuer (interner und externer) refinanzierter Aufgabenfelder;
 - Koordinierung der internen Stellenausschreibung und gezielte Ansprache geeigneter Bewerberinnen und Bewerber.

V. Adressen

Finanzbehörde Hamburg

Amt für Organisation und Zentrale Dienste
Abteilung für Organisationsentwicklung und
Beratungsprojekte

Rainer Braun
Gänsemarkt 36
20354 Hamburg

Telefon: 040 / 428 23 1535
E-Mail: rainer.braun@fb.hamburg.de

Hessen

Steuerungsgremium „Kabinettsausschuss Verwaltungsreform“ und Funktionen Staatskanzlei einerseits und Ministerien andererseits im Reformprozess

Nach dem Beschluss der Landesregierung vom 14. April 1999 über die Zuständigkeit der einzelnen Minister nach Art. 104 Abs. 2 der Verfassung des Landes Hessen liegt die „zentrale Steuerung und Koordinierung der Verwaltungsreform und Verwaltungsvereinfachung“ bei der Staatskanzlei. Zentrales politisches Steuerungs- und Lenkungs-gremium ist der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform“. Ihm gehören unter dem Vorsitz des Chefs der Staatskanzlei die Staatssekretäre des Ministeriums des Innern und für Sport, des Ministeriums der Finanzen, des Ministeriums der Justiz, des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Staatskanzlei an.

Vorgaben für den Reformprozess trifft der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform“ in der Regel durch sog. Politische Steuerungspapiere. Diese enthalten für jedes Projekt die vorgesehenen Ziele, Maßnahmen mit detailliertem Zeitplan und die erwarteten Einsparungen. Die Umsetzung findet in den Ressorts statt. Dort werden Lenkungsausschüsse und Projektgruppen zur Vorbereitung der Willensbildung der Hausleitungen gebildet. Die Staatskanzlei (Abteilung Verwaltungsreform) ist in der Regel in beiden Gremien vertreten. Das federführende Ressort bindet die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachebene, Vertreter anderer betroffener Ressorts sowie die Personalvertretungen, Schwerbehinderten- und Frauenbeauftragten in die Umsetzung der Reformmaßnahmen ein.

1. Reformbereich: Abbau staatlicher Reglementierungen

Ziel ist hier, Vorschriften zu befristen, Vorschriften abzubauen, um die Vollzugsebene der Landesverwaltung freier, flexibler und verantwortungsbewusster arbeiten zu lassen, die Abläufe der Verwaltungsverfahren zu straffen, für den Bürger „Bürokratie“ abzubauen und auch die Verwaltung selbst zu entlasten und damit den notwendigen Personalabbau in der Landesverwaltung zu erleichtern.

1.1 Befristung von Vorschriften

Gesetze und Rechtsverordnungen sind nach dem Kabinettsbeschluss vom 16. Oktober 2001 grundsätzlich auf fünf Jahre zu befristen. Sämtliche Vorschriften werden anlässlich ihres Fristablaufs erneut insgesamt auf Notwendigkeit, Vollzugseignung, Vollständigkeit, Zweckmäßigkeit und Kostenwirksamkeit überprüft und –

soweit erforderlich – einer eingehenden Evaluation unterzogen (Kabinettsbeschluss vom 14. Mai 2002). Es geht vor allem darum, bereits in Kraft befindliche Vorschriften auf ihren Zielerreichungsgrad, auf die Kosten-Nutzen-Relation, sowie auf ihre Akzeptanz und Praktikabilität hin zu untersuchen. Es soll dabei aber nicht nur ermittelt werden, inwieweit mit der Vorschrift die Ziele des Normgebers in der Praxis erreicht werden konnten, sondern es sollen auch evtl. eingetretene (unbeabsichtigte) Nebenwirkungen erfasst werden.

Auf diese Weise wird der Vorschriftenbestand einer kontinuierlichen Erforderlichkeits- und Wirksamkeitskontrolle unterzogen und kann den veränderten Realitäten angepasst werden.

Entsprechend dem Kabinettsbeschluss vom 14. Mai 2002 wurde ein Zentralregister im Landesintranet eingerichtet, in das die Ressorts sämtliche befristeten Gesetze und Rechtsverordnungen eingestellt haben. Auf diese Weise wird es ermöglicht, den bestand befristeter Vorschriften so zu erfassen, dass die jeweilige Vorschrift rechtzeitig vor Ablauf ihrer Geltungsdauer überprüft und ggf. einer Evaluation unterzogen werden kann.

Dauerhafte Wirkung auf Deregulierung entfaltet darüber hinaus auch die Verfallsautomatik bei Verwaltungsvorschriften (Gemeinsame Anordnung vom 28. November 2000, StAnz 2001, S. 506f) mit der Verpflichtung, diese bei Neuinkraftsetzung in die begleitende Vorschriftenkontrolle zu geben. Demnach treten Verwaltungsvorschriften, die vor dem 6. Juli 1999 – dem Zeitpunkt des Kabinettsbeschlusses zur Normprüfung – erlassen wurden, nach zehn Jahren, solche, die danach erlassen worden sind, nach fünf Jahren automatisch außer Kraft.

1.2 Abbau von Vorschriften

Hessen hat eine Überprüfung des gesamten Vorschriftenbestandes der Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften mit dem Ergebnis durchgeführt, dass 39 % der Verwaltungsvorschriften und 15 % der Rechtsverordnungen außer Kraft gesetzt worden sind. Der Vorschriftenbestand der Ministerien konnte insgesamt um mehr als 3.500 Vorschriften zurückgeführt werden. Im Bereich der nachgeordneten Landesbehörden wurden über 1.400 allgemeine Verfügungen abgebaut.

1.3 Begleitende Vorschriftenkontrolle

Die begleitende Vorschriftenkontrolle, mit der alle Landesgesetze, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften auf Erforderlichkeit, Zweckmäßigkeit, Vollzugstauglichkeit, Verständlichkeit und Wirtschaftlichkeit geprüft werden, wird als Daueraufgabe verstanden, und sie ist auch so institutionalisiert (§§ 59 und 66 GGO). Deregulierungsaspekte müssen auf diese Weise bereits bei der Entstehung von Vorschriften beachtet werden. Durch die Tätigkeit der Arbeitsgruppe Verwal-

tungsvereinfachung (AVV) konnte auch die Sensibilität bei den Entwurferstellern geschärft werden, Standards nur in den unabdingbar notwendigen Fällen festzulegen.

1.4 Abbau von Einvernehmensregelungen, Zustimmungsvorbehalten und Genehmigungsvorbehalten

Das Kabinett hat am 1. August 2000 den Beschluss zum Abbau von Einvernehmensregelungen, Zustimmungsvorbehalten und Genehmigungsvorbehalten gefasst und die Arbeitsgruppe Verwaltungsvereinfachung mit der Prüfung beauftragt. Gem. Nr. 2.1 des Kabinettsbeschlusses waren zum 30. September 2000 dem Ministerium des Innern und für Sport diejenigen Beteiligungsregelungen zu melden, die nach Auffassung des begünstigten Ressorts verzichtbar sind.

Bis zum 31. Dezember 2000 wurden von den Ressorts der Arbeitsgruppe Verwaltungsvereinfachung Gesamtübersichten über die in ihrem Geschäftsbereich vorhandenen Einvernehmensregelungen sowie Zustimmungsvorbehalte in Gesetzen und Rechtsverordnungen, versehen mit einer Stellungnahme zur Notwendigkeit ihres Fortbestandes, vorgelegt.

Gem. Nr. 2.3 des Kabinettsbeschlusses wurden diese Regelungen durch die Arbeitsgruppe Verwaltungsvereinfachung kritisch auf ihre Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit geprüft.

Die Prüfung durch die Arbeitsgruppe ist abgeschlossen.

Bei 7 Beteiligungsregelungen aus dem Geschäftsbereich des Ministeriums des Innern und für Sport besteht Dissens, so dass das Kabinett mit der Angelegenheit befasst wird.

Die als verzichtbar eingestuften Beteiligungsregelungen werden sukzessive im Rahmen von Novellierungen der betreffenden Vorschriften aufgehoben.

So wurden beispielsweise durch das Erste Gesetz zur Verwaltungsstrukturreform folgende Beteiligungsregelungen in Gesetzen und Rechtsverordnungen aufgehoben bzw. abgeschwächt:

Insgesamt enthält das Gesetz die Umwandlung von 20 Einvernehmensregelungen in Benehmensregelungen, von einer Einvernehmensregelung in eine Mitteilungspflicht und von fünf Zustimmungsvorbehalten sowie einem Genehmigungsvorbehalt in eine Anzeigpflicht. Zwei Einvernehmensregelungen wurden zu einem Vorschlagsrecht zusammengeführt. 13 Einvernehmensregelungen, vier Zustimmungsvorbehalte und eine Benehmensregelung wurden aufgehoben.

1.5 Standardabbau

Im Rahmen des Projektes Standardabbau wurde von den Ressorts geprüft, welche Personal-, Sach- und Verfahrensstandards in Landesgesetzen verzichtbar sind bzw. in welchen Fällen der Regelungszweck auf eine andere Weise als durch verbindliche Vorgaben erreicht werden kann. Die von den Ressorts dabei identifizierten abbauwürdigen Standards wurden im Zuge der anstehenden Novellierungen von Fachgesetzen sukzessive aufgehoben.

Die Ressorts haben dem Kabinett über die in ihrem Geschäftsbereich abgebauten bzw. gelockerten Standards berichtet. Es wurden insgesamt 103 Standards abgebaut bzw. gelockert.

1.6 Abbau von Widerspruchsverfahren

Durch das am 01.07.2002 in Kraft getretene Erste Gesetz zur Verwaltungsstrukturreform wurden in insgesamt 72 Rechtsbereichen (Gesetze, Verordnungen, Anordnungen und Richtlinien) Widerspruchsverfahren entweder generell oder gegen einzelne Regelungen abgeschafft.

1.7 Neufassung der Hessischen Bauordnung

Die am 01.10.2002 in Kraft getretene Neufassung der Hessischen Bauordnung enthält u.a. folgende Regelungen zur Vereinfachung:

- Einführung der Genehmigungsfreistellung (§ 56)
- Erweiterung des vereinfachten Genehmigungsverfahrens (§ 57)
- Einschränkung des Prüfungsumfanges im herkömmlichen Baugenehmigungsverfahren (§ 58)
- Privatisierung von Prüfaufgaben (§ 59)
- Wegfall der bauordnungsrechtlichen Teilungsgenehmigung (§ 8 HBO 1993)
- Verzicht auf Zustimmungsverfahren für Bauvorhaben in öffentlicher Trägerschaft (§ 68)

Der Umfang staatlicher Präventivprüfung und Überwachung wird weiter eingeschränkt, die ausschließliche Verantwortlichkeit der privaten Bauherrschaft und der zu ihrer Unterstützung tätigen Sachverständigen wird erweitert, Verwaltungsverfahren werden reduziert, im Übrigen zeitlich begrenzt und beschleunigt. Die Neufassung reduziert die Baugenehmigung auf eine im Kern (nur noch) planungsrechtliche Genehmigung, indem die Übereinstimmung des Vorhabens mit

den bauplanungsrechtlichen Zulässigkeitsanforderungen der §§ 29 bis 37 BauGB von der Bauaufsichtsbehörde zu prüfen ist.

Schwerpunkte der Änderungen des materiellen Rechts sind:

- Reform des Brandschutzkonzeptes
- Reduzierung der öffentlich-rechtlich einzuhaltenden Normen
- Erleichterung der Abweichung von materiellen Anforderungen
- Reduzierung des Umfangs der Rechtsvorschriften und von Standards.

Auf Antrag der Regierungsfractionen vom Mai 2002 sieht die Neufassung ein auf drei Jahre befristetes Wahlrecht vor. Danach erhalten Bauherren künftig die Möglichkeit, auch dann, wenn ihr Projekt in einem Gebiet mit qualifiziertem Bebauungsplan liegt und mithin auch ohne ein Genehmigungsverfahren errichtet werden könnte, es dem herkömmlichen oder einem vereinfachten Genehmigungsverfahren zu unterziehen.

2. Reformbereich: Aufgabenabbau, Privatisierung, Landesbetriebe

Mit der Verwirklichung der Reformmaßnahmen in diesem Bereich soll mittel- und langfristig die staatliche Aufgabenwahrnehmung auf Kernaufgaben beschränkt werden, d. h. die Wahrnehmung von Nicht-Kernaufgaben soll abgebaut, gegebenenfalls privatisiert werden. Damit soll auch die Verwaltung selbst entlastet und damit der notwendige Personalabbau in der Landesverwaltung erleichtert werden. Eine detaillierte Übersicht über den Abbau und die Privatisierung von Aufgaben enthält der Entwurf des Privatisierungsberichtes (Stand: 05/02), der sich derzeit in der Ressortabstimmung befindet.

2.1 Immobilienmanagement

Das Kabinett hat am 5. September 2000 die Modernisierung des Immobilienmanagements des Landes Hessen beschlossen. Ziel ist die inhaltliche Neuorientierung des Umgangs mit dem Grundvermögen des Landes und die Lösung der Unterbringungsfragen im Sinne eines aktiven, ganzheitlichen und ergebnisorientierten Managements. Dazu ist ein Landesbetrieb „Hessisches Immobilienmanagement“ (HI) zum 1. Oktober 2000 gegründet worden. Vorgesehen ist, dem Landesbetrieb sukzessive die umfassende Zuständigkeit für das Immobilienmanagement des Landes zu übertragen.

Der Landesbetrieb Immobilienmanagement ist weitgehend in den landesweiten Aufgabenvollzug eingebunden.

Die bisher bei den Finanzämtern bestehenden Liegenschaftsstellen und das entsprechende Referat der Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main wurden aufgelöst. Mit dem Projekt Mieter-Vermieter-Modell wurde planmäßig zum 1. Januar 2002 begonnen. Die Nutzungsvereinbarungen (Mietverträge) mit den Nutzern (Mieter) der 42 hessischen Behördenzentren und –häuser wurden im Dezember 2001 abgeschlossen.

Ebenfalls im Dezember 2001 wurde als Pilotprojekt ein erster Grundstücksentwicklungsvertrag zwischen dem HI und einem privaten Investor abgeschlossen. Das HI verspricht sich von dieser Partnerschaft eine wirtschaftlichere Verwertung landeseigenen Grundbesitzes. Nach der vertraglichen Vereinbarung wird das HI mit 30% an der Wertschöpfung des Investors beteiligt.

Der Landesbetrieb Burgen und Schlösser ist mit Ablauf des 31. Dezember 2001 aufgelöst worden. Die Verwaltung der damit verbundenen Immobilien ist ab Januar 2002 auf das HI übergegangen; das HI hat bereits seit 1. Juni 2001 insoweit Leistungen für das Gebäudemanagement erbracht.

Zum 01.01.2003 wird die Gebäudebetriebsführung der bisher nicht in Behördenhäusern und –zentren untergebrachten 44 Dienststellen des Finanzressorts vom HI übernommen. Seit 01.06.2002 sind bereits 7 Dienststellen im Rahmen einer Pilotierung vorzeitig in das HI-Gebäudemanagement einbezogen.

Ab 01.01.2003 sollen weitere 16 Behördenhäuser mit rd. 50 Dienststellen des HMULF, HMdFuS und HMWVL in das HI-Gebäudemanagement übernommen werden. Danach wird das HI die Unterbringung von rd. 22.000 Beschäftigten betreuen.

2.2 Burgen, Schlösser, Gärten

Im Dezember 2000 hat sich eine Projektgruppe unter Federführung der Staatskanzlei zur Erstellung eines Konzeptes zur Privatisierung hessischer Burgen, Schlösser und Gärten sowie Verschlankung ihrer Verwaltung konstituiert.

Die historischen Liegenschaften sind in zwei Kategorien eingeteilt:

- Kategorie 1: Kulturdenkmäler, die unbedingt vom Land zu behalten sind (inklusive Prüfung der Möglichkeiten zur Optimierung der Bewirtschaftung)

- Kategorie 2: sonstige Kulturdenkmäler, die durch das Hessische Immobilienmanagement verwaltet werden, aber auch aus der Hand gegeben, verkauft, privatisiert, kommunalisiert oder an Trägervereine abgegeben werden können.

Der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform“ billigte in seiner Sitzung am 19. September 2002 sowohl den Entwurf einer „Rahmenvereinbarung zur Dienstleistung und Kooperation zwischen der Verwaltung der Staatlichen Schlösser und Gärten und dem Landesbetrieb Hessisches Immobilienmanagement“ als auch den vorgesehenen Transfer von ca. 20 historisch wertvollen Liegenschaften in das Ressortvermögen des HMWK unter dem Gesichtspunkt der Bündelung.

Der Landesbetrieb HI hat zum 1. Januar 2003 die Bewirtschaftung übernommen.

2.3 Staatsbäder

Das Kabinett hat am 14. Dezember 1999 beschlossen, den Landesbetrieb „Verwaltung der Staatsbäder“ zum 31. Dezember 2002 aufzulösen und zu privatisieren.

Der staatliche Heilwasserbetrieb Bad Wildungen wurde an einen privaten Investor verkauft.

Das Land Hessen wird sich auf dem Wege der Kommunalisierung vom Staatsbad Bad Wildungen trennen. Mit Ausnahme der Klinik „Der Fürstenhof“ wird der gesamte Staatsbadbetrieb auf die Stadt Bad Wildungen übertragen. Dieser wird durch die Übernahme eine stärkere Ausrichtung auf lokale Interessenlagen und mittelfristig eine effizientere Gestaltung sowie Entwicklung des gesamten Kurbetriebs ermöglicht.

Staatsbad Bad Salzhausen:

Der Staatsbadbetrieb Bad Salzhausen soll mit dem gesamten Anlagen- und Umlaufvermögen auf die Stadt Nidda übergehen. Ausgenommen sind die Waldgrundstücke mit einer Größe von 274.420 m², die auf den Landesbetrieb Hessen-Forst übertragen werden sollen.

Die Stadt übernimmt 39 Arbeitnehmer, denen durch den Übergang keine finanziellen Nachteile entstehen. Sie sichert zu, bis Ende 2007 von betriebsbedingten Kündigungen abzusehen.

Die weitere Führung der Bezeichnung „Staatsbad“ ist nach der Übernahme durch die Gemeinde sichergestellt.

Andere Staatsbäder: Mit den anderen Hessischen Staatsbädern führt das Land ebenfalls Gespräche mit dem Ziel der Kommunalisierung bzw. Privatisierung.

2.4 Staatsbauverwaltung

Der Stellenbestand in der Staatsbauverwaltung wurde um mehr als ein Drittel von 1.656 Arbeitskräften im Jahr 1992 auf 946 im Jahr 2000 reduziert. Ziel der weiteren Reformbemühungen ist es, einen Kernaufgabenbestand der Staatsbauverwaltung zur Wahrnehmung der Bauherrenfunktion des Landes zu definieren. Übrige Aufgaben sollen im Wege der Vergabe auf private Ingenieure und Architekten übertragen werden.

2.5 Staatsdomänen

Nach Durchführung einer öffentlichen Ausschreibung wurde die Verwaltung der hessischen Staatsdomänen und der domänenfiskalischen Einzelgrundstücke (Streubesitz) mit Geschäftsbesorgungsvertrag vom 28. Februar 2002 auf die Hessische Landgesellschaft mbH Kassel übertragen. Aufsicht und Steuerung der Verwaltungsaufgaben obliegen weiterhin dem Hessischen Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten.

Der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform“ hat am 15. Oktober 2001 die vom Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten vorgelegte Kommunikationsstrategie zur stufenweisen Privatisierung von Staatsdomänen zustimmend zur Kenntnis genommen.

Die Staatsdomänen sind in vier Kategorien

- Domänen mit Sonderfunktionen
- „Vorzeige-Domänen“
- Domänen für die strategische Bodenbevorratung
- Verkauf von Domänen

eingeteilt worden.

Es ist angestrebt, pro Jahr eine bis zwei Staatsdomänen zu veräußern.

2.6 Labortätigkeiten

Baustoff- und Bodenprüfstellen (MWVL):

Der Umfang der Laborarbeiten der Baustoff- und Bodenprüfstellen wird erheblich verringert und die Wahrnehmung auf Private im Zuge der Ausschreibung verlagert. Dies ermöglicht eine Reduzierung des Personalbestandes um etwa 50 %.

Die Vergaben und ein sozialverträglicher Personalabbau sollen voraussichtlich im Laufe des Jahres 2002 abgeschlossen werden.

Labor des Landesamtes für Umwelt und Geologie (MULF):

Durch eine Kooperation mit dem Labor der Stadtwerke Wiesbaden werden die Einrichtungen des Technikums in Wiesbaden gemeinsam genutzt, dem Land erwachsen hieraus Mieteinnahmen.

Durch die Vergabe der Routineanalytik an Private und die Konzentration auf ein Kernlabor zur Durchführung hoheitlicher Untersuchungen soll eine Reduzierung der Personalausstattung um 62 % (von derzeit 40 Stellen) erreicht werden.

Arzneimitteluntersuchungen (SM):

Die Arzneimitteluntersuchungsstelle des Landes konnte geschlossen werden. Die Arzneimitteluntersuchungen werden vollständig auf eine formell privatisierte Gesellschaft in Trägerschaft mit anderen Bundesländern übertragen.

Verbraucherschutz (SM):

Dem Ergebnis der Prüfungen entsprechend wurde beschlossen, die Trink- und Rohwasseranalytik, die Untersuchung von Muttermilch sowie aufwändige Spezialuntersuchungen und Verfahrensentwicklungen auf Private zu übertragen; weitere Privatisierungen sollen im Laufe des Umsetzungsprozesses überprüft werden.

Durch den Verzicht auf reguläre Standarduntersuchungen kann Personal in den Integrierten Untersuchungssätern des Landes eingespart werden. Insgesamt sollen zusammen mit weiteren organisatorischen Maßnahmen 36,5 Stellen entfallen.

HDLGN:

Durch den Verzicht auf Drittaufträge, die Vergabe von Routineuntersuchungen und die verstärkte landesinterne sowie länderübergreifende Kooperation mit anderen Untersuchungseinrichtungen wird beabsichtigt, die Personal- und Sachkostenbelastung am Standort Kassel-Harleshausen zurückzuführen.

2.7 Aufgaben des Hess. Dienstleistungszentrums für Landwirtschaft, Gartenbau und Naturschutz (HDLGN)

Am 29. März 2001 hat sich das Lenkungsgremium zur Privatisierung von Aufgaben des Hessischen Dienstleistungszentrums für Landwirtschaft, Gartenbau und Naturschutz konstituiert. Der Prüfauftrag wird in drei Unterarbeitsgruppen abgearbeitet.

2.8 Landgestüt

Das Hessische Landgestüt in Dillenburg ist durch das LFN-Reformgesetz in das Hessische Dienstleistungszentrum für Landwirtschaft, Gartenbau und Naturschutz eingegliedert worden. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass das Gestüt wegen

seiner kulturellen und regionalpolitischen Bedeutung in staatlicher Hand erhalten werden sollte, wobei allerdings die Notwendigkeit der Verbesserung der wirtschaftlichen Situation durch weitere Maßnahmen gesehen wurde. Derzeit bestehen in allen Teilbereichen des Gestüts, die am Markt tätig sind (Zucht, Reit- und Fahr- schule, Durchführung von Veranstaltungen), wirtschaftliche Defizite. Ziel einer Neuorganisation des Gestüts als Landesbetrieb ist es, diese wirtschaftlichen Defizite zu reduzieren und damit den staatlichen Zuschussbedarf mittel- und langfristig deutlich zu senken, ohne die Erfüllung des kulturellen und regionalpolitischen Auftrags zu gefährden. Zur Erreichung dieses Ziels ist die Rechtsform des Landesbetriebes nach § 26 Landeshaushaltsordnung am geeignetsten.

2.9 Staatsweingüter

Das Kabinett hat am 10. Dezember 2002 beschlossen:

- den Landesbetrieb „Hessische Staatsweingüter“ zum 31. Dezember 2002 aufzulösen
- zum 1. Januar 2003 die „Staatsweingüter GmbH Kloster Eberbach“ zu gründen.
- Alleinigere Gesellschafter der zu gründenden GmbH ist das Land Hessen.

Um die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Hessischen Staatsweingüter zu fördern und auf Dauer sicherzustellen, sind zeitnah weitere grundlegende organisatorische Maßnahmen und Investitionen erforderlich. Dabei werden folgende Prämissen zugrunde gelegt:

- Die Hessischen Staatsweingüter sind nach erwerbswirtschaftlichen Grundsätzen zu führen.
- Die Staatsweingüter benötigen eine umfassende Flexibilität in der Betriebsstruktur, in der Haushaltswirtschaft sowie der Lohn- und Gehaltsstruktur, ohne dass die politische Einflussnahme und Kontrolle des Landes verloren gehen.
- Kellerei und Zentrale der Staatsweingüter sollen der historischen Tradition folgend so nach wie möglich an das Kloster Eberbach herangerückt werden.
- Die rechtlichen, organisatorischen und personalwirtschaftlichen Änderungen sollen so schnell wie möglich dazu beitragen, ein ausgeglichenes Betriebsergebnis zu erzielen.

2.10 Kfz-Zulassung

Auf gemeinsamen Antrag des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Innenbehörde der Stadt Hamburg hat die „Ver-

kehrsabteilungsleiterkonferenz (VALK)“ am 15./16. März 2000 durch Beschluss den „Bund-Länder-Fachausschuss Fahrzeugzulassung“ (BLFA-Fz) beauftragt, Möglichkeiten der Privatisierung durch Beleihung sowie der Deregulierung im Bereich des Kfz-Zulassungswesens zu prüfen.

2.11 Fahrschulüberwachung

Entsprechend dem mit dem Vorstand des Hessischen Fahrlehrerverbandes vereinbarten Konzept zur Fahrschulüberwachung werden die Vor-Ort-Überprüfungen der Fahrschulen durch Fahrlehrer - nicht nur Verbandsangehörige - zusammen mit dem TÜV durchgeführt. Die administrativen Aufgaben obliegen den Regierungspräsidien.

Der Abschluss sämtlicher mit der Umstellung verbundenen Vorarbeiten ist erfolgt.

2.12 Preisangabenrecht

Die Initiative Hessens, die Ahndung von Verstößen gegen die Preisangabenverordnung, für die die Gemeinden zuständig sind, vom Ordnungswidrigkeiten-Verfahren auf UWG-Verfahren (UWG = Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb) umzustellen, wurde auf der letzten Bund-Länder-Ausschusssitzung behandelt. Die Ausschussmitglieder haben sich übereinstimmend dafür ausgesprochen, nicht das Ordnungswidrigkeiten -Verfahren durch das UWG-Verfahren zu ersetzen, sondern die Möglichkeit zu eröffnen, Verstöße sowohl nach dem Ordnungswidrigkeiten- als auch nach dem UWG-Verfahren ahnden zu können. Die Umsetzung soll im Zusammenhang mit der bevorstehenden Vierten Änderungsverordnung erfolgen. Der Bund hat hierzu seine Zustimmung signalisiert. Wenn auch ggf. das Ordnungswidrigkeiten-Verfahren nicht völlig aufgegeben wird, ist dennoch zu erwarten, dass die Behörden entlastet werden, weil vermutlich insbesondere von Mitbewerbern das alternative UWG-Verfahren betrieben wird.

2.13 Arbeitssicherheitstechnischer Dienst

Auf Grund einer europaweiten Ausschreibung wurde nach Auswertung der Angebote und einem Vergleich mit dem Arbeitssicherheitstechnischen Dienst bei den Regierungspräsidien (ASTD) dem günstigsten Anbieter, der Firma Medical Airport Service GmbH, Frankfurt (MAS), der Zuschlag erteilt.

Mit der MAS wurde am 21. Dezember 2001 eine Umsetzungsvereinbarung getroffen. Danach ist die Medical Airport Service GmbH, Frankfurt ab 1. Januar 2002 für die sicherheitstechnische Betreuung der Landesdienststellen zuständig. Von dem Personal des Arbeitssicherheitstechnischen Dienstes ist ein geringer Teil zur Medi-

cal Airport Service GmbH, Frankfurt gewechselt, ein anderer Teil konnte bereits bzw. wird, auch unter Einschaltung der Personalentwicklungsbörse, innerhalb der Landesverwaltung umgesetzt werden. Die verbleibenden Sicherheitsfachkräfte werden im Rahmen einer Dienstleistungsüberlassung für die Medical Airport Service GmbH, Frankfurt tätig, bleiben aber Landesbedienstete. Im Falle des Ausscheidens aus dieser Tätigkeit werden sie durch Sicherheitsfachkräfte von der Medical Airport Service GmbH, Frankfurt ersetzt (vgl. hierzu unter 5.6 „Personalentwicklungsbörse“). Ein Erlass, in dem die Zuständigkeiten dargestellt werden, ist im Staatsanzeiger für das Land Hessen veröffentlicht worden (StAnz.2002, S. 1299).

2.14 Staatlicher Arbeitsschutz

Der fachliche Prüfbericht zur Aufgabenkritik liegt vor und wurde vom Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform“ beschlossen. Danach sind nur Einzelleistungen verzicht- oder privatisierbar. Mit der Umsetzung wurde begonnen. Teilfunktionen der staatlichen Arbeitsschutzverwaltung können auf private Dritte übertragen, auf andere soll gänzlich verzichtet werden.

2.15 Privatisierung des Baus und teilprivatisierter Betrieb einer Justizvollzugsanstalt

Mit der Umsetzung des bundesweit bislang einmaligen Pilotvorhabens wurde begonnen. Die Ausschreibung von Bau und Finanzierung erfolgt nach dem so genannten „Thüringer Modell“. Die Betriebsleistung wird gesondert vergeben.

Als Standort für die neue Justizvollzugsanstalt als Alternative ist im Zuge eines Wettbewerbs die Gemeinde Hünfeld gewonnen worden. Der Architektenwettbewerb zur baulichen Umsetzung ist mittlerweile abgeschlossen und die Vergabe der Generalplanerleistungen für die privat zu errichtende und teilprivatisiert zu betreibende JVA nach Ausschreibung erfolgt.

Es wird erwartet, dass rund 30-40% des Personaleinsatzes im Vollzug auf einen privaten Betreiber übertragen werden können. Damit verbunden sind Kostenreduzierungen im Betrieb der Anstalt.

2.16 Privatisierung nicht hoheitlicher Vermessungen

Durch Erlassregelung hat der Minister für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung festgelegt, dass seit Jahresbeginn 2000 Ingenieurvermessungen und mit Ausnahme von Landesstraßen auch Straßenschlussvermessungen von öffentlich bestellten Vermessungsingenieuren, bzw. beratenden Ingenieuren durchgeführt werden.

Die Verlagerung von Schlussvermessungen von Landesstraßen scheiterte bislang daran, dass nach § 8 Hessisches Verwaltungskostengesetz diese Amtshandlungen von den Katasterämtern gegenüber dem Land kostenfrei zu erbringen waren (Gebührenbefreiung). Durch die zum 1. Juli 2002 im Rahmen des Ersten Gesetzes zur Verwaltungsstrukturreform (Artikel 34 Nr. 5) erfolgte Änderung des Hessischen Vermessungsgesetzes ist diese Gebührenbefreiung aufgegeben worden. Somit kann auch der Übergang der Straßenschlussvermessungen von Landesstraßen auf private Dritte vollzogen werden.

2.17 Beihilfe

Das am 1. Juli 2002 in Kraft getretene Erste Gesetz zur Verwaltungsstrukturreform enthält eine Ermächtigungsgrundlage im Hessischen Beamtengesetz für die Übertragung der Bearbeitung von Beihilfeanträgen an private Stellen sowie Regelungen zur Vereinfachung der Bearbeitung von Beihilfeanträgen und zur Erstattung von Kosten.

Die Beihilfestelle beim Hessischen Landesamt für Versorgung und Soziales ist aufgelöst worden. Die Beihilfefestsetzungsaufgaben sind auf das Regierungspräsidium Darmstadt und das Präsidium für Technik, Logistik und Verwaltung (für die Beschäftigten des Hessischen Ministeriums für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten) übergegangen.

Der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform“ hat in seiner Sitzung am 2. April 2001 das Hessische Ministerium des Innern und für Sport und das Hessische Ministerium der Finanzen um erneute Prüfung der Angelegenheit mit dem Ziel gebeten, eine zentrale Beihilfestelle für Hessen einzurichten.

2.18 Feuerbestattung

Durch das am 1. Juli 2002 in Kraft getretene Erste Gesetz zur Verwaltungsstrukturreform ist das Gesetz zur Feuerbestattung geändert worden, damit künftig auch private Betreiber Feuerbestattungsanlagen errichten und betreiben können.

3. Reformbereich: Delegation/Bündelung

3.1 Delegation von Vollzugsaufgaben auf die orts- insbesondere die kommunale Ebene (Landkreise, Städte und Gemeinden)

3.1.1 Aufgabenverlagerungen

Insbesondere im Gesundheitswesen (5 Stellen) und im Abfall- und Altlastenrecht (6 Stellen) sollen in nicht unerheblichem Umfang Aufgaben von den Regierungspräsidien auf die Kreise und kreisfreien Städte übertragen werden. Hinzu kommen Aufgaben des Landesjugendamtes, die zum überwiegenden Teil auf die Kreisebene verlagert werden (ca. 80 Stellen).

Ergebnis der Untersuchungen zu den 260 Vorschlägen der Kommunalen Spitzenverbände:

Im Jahre 1997 haben die Kommunalen Spitzenverbände einen Katalog mit 260 Vorschlägen zur Aufgabenverlagerung und sonstigen Verwaltungsvereinfachung vorgelegt. Rund 180 dieser Vorschläge sind bereits in der letzten Legislaturperiode gemeinsam mit den Kommunalen Spitzenverbänden und den beteiligten Ressorts einvernehmlich abgearbeitet worden. Ca. 80 Vorschläge (insbesondere Aufgaben-delegationen von den Regierungspräsidien auf die Kreis- oder Gemeindeebene) sind durch 3 Gesetze zur Rechts- und Verwaltungsvereinfachung sowie durch Einzelregelungen der Ressorts umgesetzt worden. 60 Vorschläge haben sich inzwischen erledigt oder wurden zurückgezogen.

Die restlichen ca. 80 Vorschläge sind im Jahre 1998 – ebenfalls einvernehmlich – für die nächste Legislaturperiode zurückgestellt worden. Ein Teil dieser Vorschläge (ca. 40) wurde vom Lenkungsausschuss Schwerpunktbereichen und Projektgruppen zugeordnet, z.B. Gesundheitswesen/Pharmazie, Staatsangehörigkeitsrecht, Einbürgerungs- und Standesamtswesen, Brand- und Katastrophenschutz. Diese Vorschläge wurden unter Beteiligung der Kommunalen Spitzenverbände in den jeweiligen Projekt- und Arbeitsgruppen erörtert und abschließend geprüft.

Die verbliebenen ca. 40 Vorschläge wurden in einer Sitzung mit den Kommunalen Spitzenverbänden und den Ressorts am 20. April 2002 mit weitgehend einvernehmlichen Ergebnissen geprüft. Offen geblieben sind einige Genehmigungsvorbehalte im kommunalen Haushaltsrecht, bei der Verfügung über Schulgrundstücke und beim Denkmalschutz. Diese Punkte könnten sich im Rahmen der Initiative des Kabinettsausschusses „Verwaltungsreform“, alle Genehmigungsvorbehalte abzu-

schaffen, soweit sie nicht durch Kabinettsbeschluss weiterhin im Einzelfall für notwendig erachtet werden, erledigen.

Es kann festgestellt werden, dass die 260 Vorschläge der Kommunalen Spitzenverbände mit Ausnahme der wenigen genannten Bereiche nunmehr im weit gehenden Konsens abgearbeitet werden konnten.

Eine detaillierte Übersicht über die Delegation von Aufgaben auf die kommunale Ebene oder auf die Mittelinstanz enthält der **Delegationsbericht**, der am 19. November 2002 vom Kabinett entgegengenommen worden ist.

3.1.2 Förderprogramme soziale Hilfen

Das Hessische Sozialministerium führt einen Modellversuch mit dem Landkreis Groß-Gerau und der Stadt Kassel durch, bei dem bisherige Einzel-Förderprogramme zu einem Gesamt-Förderbudget gebündelt und dieses den Kommunen im Rahmen einer mit dem Land abgestimmten kommunalen Sozialplanung pauschaliert übertragen ist.

Um im Haushaltsjahr 2002 erstmals die Wirkung und Wirksamkeit von Landesförderungen sozialer Maßnahmen ergänzend oder ersetzend zu den herkömmlichen Sachberichten der Verwendungsnachweise betrachten zu können, wurden neue Wege und Verfahren entwickelt.

Handlungsleitende Gesichtspunkte hierbei waren:

- Aus den Förderprogrammen des Sozialministeriums (ca. 121 Mio. DM in 2000) wurden 22 für den Modellversuch ausgewählt. Ab dem Haushaltsjahr 2001 erhält die Stadt Kassel rd. 3 Mio. DM und der Landkreis Groß-Gerau rd. 1,7 Mio. DM. Das Land stellt damit den beteiligten Kommunen ein Budget in der Höhe der bisherigen Einzelförderungen zur Verfügung. Die Gebietskörperschaften sichern ihren bisherigen Anteil an den entsprechenden Förderbereichen zu. Aus beiden Teilen wird ein Gesamtbudget gebildet, über das die Gebietskörperschaften in Abstimmung mit dem Land und im Rahmen der kommunalen Sozialplanung verfügen können. Die Gebietskörperschaften schließen mit den Trägern analog den Vorgaben (z.B. § 93 BSHG) Leistungsverträge ab, die sich an einer abgestimmten Planung orientieren.
- Ab dem Haushaltsjahr 2001 ist im Epl. 08 eine eigene Ausgabetitelgruppe (2002: 08 20 ATG 79) ausgewiesen und somit die Vereinbarung zum Mo-

dellversuch in entsprechender Weise auch im Haushalt des Landes Hessen umgesetzt.

- Im Haushalt 2002 sowie im Entwurf des Haushaltsplanes für 2003 ist bei Kap. 08 20 ATG 79 (Modellversuch Neustrukturierung sozialer Förderungen) ein Betrag in Höhe von 2.468.400 EURO ausgewiesen.
- Alle am Modellversuch Beteiligten haben sich darüber verständigt, dass die weitere Zusammenarbeit auf der Basis einvernehmlich erarbeiteter und verabschiedeter Grundsätze vom 15. Januar 2001 durchgeführt wird.

Seit August 2001 wird der Modellversuch durch das Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung – Prof. Dr. Dieter Grunow – Universität Duisburg, wissenschaftlich begleitet.

3.2 Bündelung der Vollzugsapparate von Fachverwaltungszweigen bei den Regierungspräsidien und beim staatlichen Landrat

3.2.1 LFN-Reform

Das am 1. Januar 2001 in Kraft getretene Gesetz zur Reform der Landwirtschafts-, Forst-, Naturschutz-, Landschaftspflege-, Regionalentwicklungs- und Flurneuordnungsverwaltung (LFN-Reformgesetz) sieht u. a. vor:

- Auf der Ebene der staatlichen Landräte wurden die Zuständigkeiten der bisherigen Ämter für Regionalentwicklung, Landschaftspflege und Landwirtschaft (ÄRLL) und für einzelne forsthoheitliche Aufgaben gebündelt. In denjenigen 16 Landkreisen, die bislang Standort eines ÄRLL waren, wurde eine Hauptabteilung für Landwirtschaft, Forsten und Naturschutz gebildet.
- Bei den Regierungspräsidien wurden Abteilungen „Landwirtschaft, Forsten und Naturschutz“ gebildet. Dort sind nach Auflösung des Landesamtes für Regionalentwicklung und Landwirtschaft Aufgaben hoheitlicher Natur, die sinnvoll weder dem Ministerium noch den Landräten zugeordnet werden können, angesiedelt.
- Die landwirtschaftlichen Sonderbehörden wurden zu einem „Hessischen Dienstleistungszentrum für Landwirtschaft, Gartenbau und Naturschutz (HDLGN)“ zusammengefasst (s. auch oben Ziffer 2.7).
- Den erwerbswirtschaftlichen Besonderheiten der Forstverwaltung wurde durch die Einrichtung eines Landesbetriebes „Hessen-Forst“ nach § 26 LHO Rechnung getragen. Ihm wurden Aufgaben der Forstabteilung des Ministeriums für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten und der Regierungspräsidien, der Hessischen Landesanstalt für Forsteinrichtung, Waldforschung und Waldökologie (mit Ausnahme der Biotopkartierung) ebenso wie die zukünftig 85 Forstämter

mit Nebenbetrieben, die Maschinenbetriebe und die Aus- und Fortbildungsstätte Schotten zugeordnet.

3.2.2 Verwaltung für Versorgung und Soziales

Das am 01.07.2002 in Kraft getretene Erste Gesetz zur Verwaltungsstrukturreform sieht vor, dass das Landesamt für Versorgung und Soziales als eigenständige Mittelbehörde aufgelöst wird und seine Aufgaben auf das Regierungspräsidium Gießen übergehen.

Die sechs Ämter für Versorgung und Soziales bleiben bestehen (dabei sollen die Außenstellen in Bensheim, Gelnhausen und Marburg entsprechend der Entwicklung der Aufgabenbereiche Soziales Entschädigungsrecht (SER) und Bundeserziehungsgeldgesetz (BERzGG) schrittweise, d.h. mittel- bis langfristig, in die jeweilige Hauptstelle integriert werden).

Die ärztlichen Sonderdienststellen werden in die Ämter für Versorgung und Soziales integriert.

3.2.3 Arbeitsschutzverwaltung

Die staatliche Arbeitsschutzverwaltung wurde in eine neue Organisationsstruktur überführt, die durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:

- Beim RP Darmstadt wurde eine eigene Abteilung Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik mit drei Dezernaten an den Standorten Frankfurt, Wiesbaden und Darmstadt eingerichtet.
- Die übrigen Ämter für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik wurden als Arbeitsschutzdezernate in die Sozialabteilungen bei den Regierungspräsidien Gießen und Kassel eingegliedert.
- Die Zentralstelle für Arbeitsschutz wurde in das RP Kassel und der Landesgewerbeamt in das RP Darmstadt mit Standort Wiesbaden eingegliedert.

Die Organisation der staatlichen Arbeitsschutzverwaltung als zweistufige Verwaltung und deren Integration in die allgemeine staatliche Verwaltung wurde mit dem 1. Gesetz zur Verwaltungsstrukturreform umgesetzt.

Weiterhin konnte erreicht werden:

1. Im Rahmen einer Vereinbarung nach § 21, Abs. 4 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) wurden Aufgaben der staatlichen Arbeitsschutzverwaltung auf die Land- und Forstwirtschaftliche Berufsgenossenschaft Hessen übertragen. Ebenso wurde eine Kooperationsvereinbarung nach § 21, Abs 3 ArbSchG mit der Unfallkasse Hessen und dem Landesverband Hessen-Mittelrhein und Thüringen der gewerblichen Berufsgenossenschaft geschlossen.
2. Zwischen dem staatlichen Arbeitsschutz und dem staatlichen Umweltschutz wurde eine gegenseitige Kooperation vereinbart, um gegenüber den Unternehmen im Bereich Emissionsschutz und technischer Arbeitsschutz ein abgestimmtes Vorgehen der Behörden bei der Überwachung von Anlagen, der Verfahrensabwicklung und der Kommunikation zu gewährleisten.

Ein gemeinsamer Erlass des Hessischen Sozialministeriums und des Hessischen Ministeriums für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten an die Regierungspräsidien betreffend: „Grundsätze der Koordination und Kooperation zwischen staatlichem Arbeitsschutz und staatlichem Umweltschutz“ ist ergangen. Danach sind diese Grundsätze ab sofort anzuwenden und der Koordination und Kooperation der Abteilungen und Dezernate „Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik“ und „Staatliches Umweltamt“ in den Regierungspräsidien zu Grunde zu legen. Hiermit soll der gemeinsame Kundenkreis koordiniert angesprochen und der Anspruch der Unternehmen nach einer transparenten, nachvollziehbaren und zügigen Abwicklung von Genehmigungs- und Überwachungsverfahren auf der Vollzugsebene erfüllt werden. Die Koordination und Kooperation umfasst die Bereiche Überwachung von Anlagen, Verfahrensabwicklung und Kommunikation.“

Insgesamt konnte mit dem Reformvorhaben ein Stelleneinsparvolumen von 42 Stellen realisiert werden.

3.2.4 Landesprüfstelle für Baustatik

Das am 01.07.2002 in Kraft getretene Erste Gesetz zur Verwaltungsstrukturreform sieht vor, dass die Landesprüfstelle für Baustatik als eigenständige Landesbehörde aufgelöst wird und ihre Aufgaben auf das Regierungspräsidium Darmstadt übergehen.

Die Stellenzahl von 16 wurde 2002 auf 14 und wird 2003 auf 12,5 reduziert. Die räumliche Eingliederung in das Regierungspräsidium Darmstadt erfolgte im Herbst 2001.

3.2.5 Stärkung der organisatorischen, budgetrechtlichen und personellen Kompetenzen von Regierungspräsidien und staatlichen Landräten

Mit diesem Aufgabenzuwachs geht eine Erweiterung der organisatorischen, budgetrechtlichen und personellen Befugnisse der Landräte und Oberbürgermeister als Behörden der Landesverwaltung einher. Die Konzeption zur Neuorganisation der staatlichen Landräte sieht daher ein Bündel von Maßnahmen zur Stärkung der Kompetenzen vor. Hervorzuheben sind folgende Punkte:

- Insbesondere ist eine erhebliche Erweiterung der finanziellen Handlungsspielräume vorgesehen. Die Landräte und Oberbürgermeister wurden im Haushaltsplan 2002 zur ressortübergreifenden Verwendung von Personal- und Sachmitteln in Höhe von bis zu 15% ermächtigt.
Wie für die Landräte und Oberbürgermeister als Behörden der Landesverwaltung ist auch die Regierungspräsidien bereits ab Haushaltsjahr 2001 die ressortübergreifende Verwendung von Personal- und Sachmitteln in Höhe von bis zu 15 % zugelassen worden. In den entsprechenden Kapiteln des Einzelplanes 03 werden die auf die Regierungspräsidien entfallenden Teile aus den Einzelplänen der beteiligten Fachressorts zusätzlich in Form eines nachrichtlichen „Gesamtbudgets“ dargestellt und mit einem Haushaltsvermerk versehen, der die Einzelplan- und kapitalübergreifende „Verschiebung“ von Personal- und Sachmitteln durch den Behördenleiter ohne Zustimmung der Aufsichtsbehörde zulässt. Mit diesem nachrichtlichen Gesamtbudget werden die insgesamt für die Regierungspräsidien zur Verfügung stehenden finanziellen Spielräume transparenter gemacht.
- Eine Erweiterung der Kompetenzen der Landräte und Oberbürgermeister im organisatorischen Bereich schafft die erforderliche Flexibilität für geeignete, an den örtlichen Verhältnissen orientierte Lösungen. Die Möglichkeiten zur Zentralisierung von Querschnittsaufgaben werden verbessert. Insbesondere können fachverwandte und miteinander verzahnte Aufgabenbereiche und Verwaltungsabläufe auch behördenintern gebündelt und rationalisiert werden. Die erwünschte organisatorische Verschränkung zwischen den kommunalen unteren Naturschutzbehörden und den Aufgaben der einzugliedernden Ämter für Regionalentwicklung, Landschaftspflege und Landwirtschaft, insbesondere im Bereich der Landschaftspflege, kann auf der Grundlage von § 56 Abs. 1 HKO dadurch erreicht werden, dass beide Bereiche einer gemeinsamen Leitung unterstellt werden und Fachpersonal zwischen beiden Bereichen ausgetauscht wird.
- Im personellen Bereich sind die Ernennungsbefugnisse für den mittleren und gehobenen Dienst bis A 13 einschließlich von den Mittelbehörden auf die Landräte und Oberbürgermeister übertragen worden. Diese Regelung soll

auch in den Fällen greifen, in denen höherwertige Stellen im mittleren und gehobenen Dienst wegen ihrer geringen Zahl von den Aufsichtsbehörden rotierend gezielt zugewiesen werden müssen, um eine Ungleichbehandlung zu vermeiden (z.B. in der Veterinärverwaltung).

- Durch das am 01.07.2002 in Kraft getretene Erste Gesetz zur Verwaltungsstrukturreform ist das Hessische Gleichberechtigungsgesetz geändert worden, so dass bei den verschiedenen Hauptabteilungen der Landräte und Oberbürgermeister ein gemeinsamer Frauenförderungsplan aufgestellt werden kann und nur noch eine Frauenbeauftragte zu bestellen ist.

3.3 Weitere Bündelungen und Behördenfusionen

3.3.1 Kataster- und Vermessungsverwaltung, Flurneuordnungsverwaltung, Grundbuch

Nach dem politischen Steuerungspapier vom 28. Juni 1999 ist neben einer Strukturreform der Kataster- und Vermessungsverwaltung und einer Privatisierung nicht hoheitlicher Vermessungen die Zusammenführung von Flurneuordnung und Kataster und die Zusammenführung von Grundbuch und Kataster vorgesehen.

Fachliche Zusammenführung von Grundbuch und Kataster

Die im SOLUM-Entwicklerverbund zusammengeschlossenen Justizverwaltungen von 13 Bundesländern haben sich für das ALKIS-konforme Redesign der EGB-Verfahrenslösung SOLUM-Star entschieden. Damit wird der 100%-ige automatisierte Datenaustausch und die Voraussetzungen für die integrierte und redundanzfreie Verwaltung der gemeinsamen Datenbestände von Grundbuch und Liegenschaftskataster sicher gestellt.

Vorbehaltlich der Arbeiten im Entwicklungsverbund SOLUM-Star wird vom Lenkungsausschuss für das Vorliegen eines ALKIS-konformen Redesigns als Planungszeitpunkt der 1. September 2005 ins Auge gefasst. Von Seiten des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung muss parallel dazu sichergestellt werden, dass das digitale Liegenschaftskataster ebenfalls innerhalb dieses Zeitrahmens in eine pilotierungsfähige ALKIS-Verfahrenslösung überführt wird.

Flurneuordnung und Kataster- und Vermessungsverwaltung:

Die Integration des Bereichs Flurneuordnung in die Katasterverwaltung ist mit dem Inkrafttreten des LFN-Reformgesetzes zum 1. Januar 2001 und der ergänzenden „Verordnung über die Bestimmung der oberen Flurbereinigungsbehörde, der Flur-

berreinigungsbehörden und deren Dienstbezirke“ vom 16. Januar 2001 vollzogen worden.

3.3.2 Fusion der Hessischen Landesanstalt für Umwelt und des hessischen Landesamtes für Bodenforschung zum hessischen Landesamt für Umwelt und Geologie

Die Zusammenlegung beider Behörden im Hessischen Landesamt für Geologie (HLUG) ist mit Wirkung zum 1. Januar 2000 erfolgt.

Die radiologischen Untersuchungen sind am Standort Kassel im HLUG im April 2000 zusammengeführt. Bestimmte Labortätigkeiten sind privatisiert.

3.3.3 Jugendhilfeverwaltung

Mit der Verabschiedung des Gesetzes zur Änderung des Gesetzes zur Ausführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes ist das Landesjugendamt als eigenständige Behörde zum 1. Januar 2001 aufgelöst und in das Sozialministerium integriert worden. Diejenigen Aufgaben, die nach derzeitiger Rechtslage auf die Kommunen übertragen werden konnten, wurden delegiert. Eine Vereinbarung zur Abgeltung der damit verbundenen Kosten zwischen dem Land und den Kommunalen Spitzenverbänden ist unterzeichnet. Die Bundesratsinitiative zur Änderung des SGB VIII mit dem Ziel, auch das Erlaubnisverfahren für Kindertageseinrichtungen auf die Kommunen übertragen zu können, wird forciert.

3.3.4 Untersuchungsämter

Die ehemaligen Integrierten Untersuchungsämter in Süd-, Mittel- und Nordhessen wurden mit Wirkung zum 1. Juli 2001 zu dem „Staatlichen Untersuchungsamt Hessen“ zusammengefasst. Die Außenstelle Frankfurt des Untersuchungsamtes in Wiesbaden wurde aufgelöst; vier Standorte bleiben erhalten (Gießen - Hauptsitz, Kassel, Wiesbaden und Dillenburg).

Die Umsetzungsarbeiten sind weitgehend abgeschlossen. Die Umzüge der ehemaligen Abteilungen VI und VII nach Wiesbaden und Gießen sind ebenso wie die sozialverträgliche Umsetzung der Beschäftigten nahezu vollzogen.

Das geforderte Einsparpotential von 15 v.H. entspricht in diesem Bereich 42 Stellen. Durch Beschluss des Kabinettsausschusses „Verwaltungsreform“ vom 19. November 2001 wurde das Einsparpotenzial wegen der EU-rechtlich vorzuhaltenden Interventionskapazität für BSE-Untersuchungen auf 36,5 Stellen reduziert. Das Einsparpotenzial wird bis zum Jahre 2003 sozialverträglich erbracht.

Das Gesamtprojekt der "Reorganisation der Integrierten Untersuchungsämter" ist zum 31. Dezember 2001 abgeschlossen worden.

3.3.5 Gesundheitsverwaltung

Das Sozialministerium hat das vom Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform“ beschlossene Konzept umgesetzt:

- Die bisherigen Medizinaluntersuchungsabteilungen wurden in der Abt. I - „Humanmedizin - Zentrum für Gesundheitsschutz“ - des neuen Staatlichen Untersuchungsamtes Hessen (SUAH) zusammengefasst; ihr Standort ist Dillenburg. Die Untersuchungsabteilungen in Darmstadt und Kassel sind aufgelöst worden.
- Am 1. März 2001 hat die zentrale Pharmazieeinheit beim RP Darmstadt ihre Arbeit aufgenommen; sie besteht aus zwei Dezernaten. Die Pharmaziedezernate bei den Regierungspräsidien in Gießen und Kassel wurden aufgelöst.
- Die Arzneimitteluntersuchungsstelle (AMUST) in Wiesbaden ist zum 31. März 2001 geschlossen worden. Ihre Aufgaben hat die AMI Nord GmbH übernommen. Gesellschafter sind andere Bundesländer; Hessen ist ebenfalls Gesellschafter geworden.
- Durch Einnahmesteigerungen bei den erhobenen Gebühren sollen erhebliche zusätzliche Erlöse erzielt werden.
- Es werden 34,5 Stellen eingespart.

3.3.6 Bezügestelle

Die Zentrale Besoldungsstelle Hessen und die Zentrale Vergütungs- und Lohnstelle Hessen wurden zum 01. Januar 2002 zu einer gemeinsamen Bezügestelle zusammengelegt. Die Hauptstelle ist - auch aus strukturpolitischen Gründen (Stärkung des nordhessischen Raumes) - in Kassel. Die Dienststellenleitung erfolgt von Kassel aus. Die Dienststelle trägt ab 01. Januar 2002 die Bezeichnung Hessische Bezügestelle (HBS) und ist dem Ministerium der Finanzen unmittelbar nachgeordnet.

In die durch die Zusammenlegung beider Behörden bewirkte Bündelung ist einbezogen die Übertragung von Besoldungsfestsetzungsaufgaben stufenweise von den

Regierungspräsidien und vom Oberlandesgericht Frankfurt am Main auf die Bezügestelle.

Die Hessische Bezügestelle wird künftig mit ca. 550 Bediensteten für die Festsetzung, Berechnung und Zahlbarmachung der Bezüge aller aktiven Bediensteten des Landes Hessen zuständig sein. Hinzu kommt die Abwicklung der Pensionszahlungen an Versorgungsempfänger aufgrund von Pensionsfestsetzungen der Regierungspräsidien Darmstadt und Kassel.

Zum 01.01.2002 begann bei der Hessische Bezügestelle außerdem der Produktivstart der kaufmännischen Buchführung. Durch den Einsatz der SAP Module Anlagenbuchhaltung (AA), Finanzbuchhaltung (FI), Finanzmanagement (FM), Materialbuchhaltung (MM) und Controlling (CO) wird eine Kostentransparenz geschaffen, die Ansatzpunkte zum effizienten und effektiven Wirken der Hessische Bezügestelle liefern wird. Mit Beginn des Produktivstarts arbeitet die Hessische Bezügestelle künftig eng mit dem HCC (s. unten 4.1.2.2) zusammen, das zum einen als kompetenter Ansprechpartner für Fragen der kaufmännischen Buchführung dienen soll, andererseits einige zentrale Aufgaben für alle Dienststellen des Landes Hessen und damit auch für die HBS Hessische Bezügestelle übernehmen wird.

Im Rahmen der Neuen Verwaltungssteuerung ist die Hessische Bezügestelle auch an dem Projekt „Umstellung der Lehrkräfteabrechnung von KIDICAP 2000 auf SAP R/3 HR Personalabrechnung“ beteiligt. Das Umsetzungsprojekt Lehrkräfteabrechnung (UP 2) erfolgt im Rahmen des Landesreferenzmodells HR (s. näher unter 4.2.6).

3.3.7 Besoldungs- und Pensionsfestsetzung

Die Besoldungsfestsetzungsaufgaben sind stufenweise von den Regierungspräsidien auf die Hessische Bezügestelle (HBS) verlagert worden. Im Zuge der Konzentration der Besoldungsfestsetzungsstellen sind zum 01.04.2002 und 01.06.2002 die restlichen Besoldungsfestsetzungen (Lehrerbesoldung) von den Regierungspräsidien Darmstadt und Gießen auf die Hessische Bezügestelle in Kassel übertragen worden.

Zum 01.07.2002 wurde die Pensionsfestsetzungsbehörde beim Oberlandesgericht Frankfurt am Main aufgelöst. Die Pensionsfestsetzungsaufgaben sind dem Regierungspräsidium Kassel übertragen worden. Somit gibt es nur noch 2 Pensionsfestsetzungsbehörden, und zwar bei den Regierungspräsidien Darmstadt und Kassel.

3.3.8 Lehrerbildung

Der Landtag hat am 2. April 2001 das Gesetz zur Errichtung des Amtes für Lehrerbildung beschlossen. Damit wurden im Wesentlichen die organisatorische Grundstruktur und die neue Gliederung des Amtes festgelegt. Die Rechtsverord-

nung zur Organisation des Amtes für Lehrerausbildung ist am 1. Oktober 2001 in Kraft getreten. Das Amt nimmt die Erste und Zweite Staatsprüfung für die Lehrämter ab.

3.4 Ausgliederungen

3.4.1 Polizei

Nach dem am 1. Januar 2001 in Kraft getretenen Hessischen Gesetz über die Umorganisation der Polizei (HPVOG) hat die Polizei künftig folgende Organisationsstruktur:

- a) Im Innenministerium ist ein Landespolizeipräsidium eingerichtet worden.
- b) Diesem nachgeordnet sind insgesamt elf Polizeibehörden
 - sieben Polizeipräsidien
 - das Landeskriminalamt
 - das Bereitschaftspolizeipräsidium
 - das Präsidium für Technik, Logistik und Verwaltung
 - die Polizeischule
- c) Aufgelöst wurden
 - das Polizeiverkehrsamt
 - das Polizeiverwaltungsamt
 - die Dezernate Polizei der Regierungspräsidien

Durch die neue Aufbauorganisation ist die Polizei zweistufig organisiert und die Anzahl der nachgeordneten Behörden von 28 auf elf reduziert worden. Die Polizei ist aus der allgemeinen Verwaltung herausgelöst.

3.4.2 Eichverwaltung

Nach dem Beschluss des Kabinettsausschusses „Verwaltungsreform“ vom 04. Februar 2002 wird die Umwandlung der hessischen Eichverwaltung in eine rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts oder in eine andere Rechtsform bis zum Jahre 2004 zurückgestellt. Vorrangig werden in der Zwischenzeit Defizite in den Bereichen Informationstechnik, Messgerätetechnik, Fahrzeugausstattung, Arbeitssicherheit etc. abgebaut.

4. Reformbereich: Neue Verwaltungssteuerung mit Reform des Haushalts und Einführung einer einheitlichen EDV-Software

Die Neue Verwaltungssteuerung verknüpft Aufgaben- und Geldverantwortung und ermöglicht die Steuerung der gesamten Landesverwaltung über Produkte. Die Steuerung über Produkte schafft klare Verantwortlichkeiten und vereinfacht die Abläufe.

Die Landesregierung hat sich das Ziel gesetzt, in einem in sich geschlossenen Gesamtkonzept bis zum Jahre 2004 die Doppik und bis zum Jahre 2008 die Neue Verwaltungssteuerung mit der Standardsoftware SAP R/3 flächendeckend in der gesamten Landesverwaltung einzuführen.

Das Finanzministerium (Gesamtprojektleitung) setzt bei der Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung und der Software SAP in erheblichem Umfang externe Beratungsunternehmen ein, die im Wege einer öffentlichen Ausschreibung ermittelt wurden und im Herbst 2000 den Zuschlag erhielten. Der Hauptanteil der externen Beratung liegt bei der Fa. Accenture, die das Finanzministerium und die anderen Ressorts sowie ihre Dienststellen entsprechend den „Zuweisungen“ durch die Gesamtprojektleitung umfassend in methodischer, organisatorischer, betriebswirtschaftlicher und datenverarbeitungstechnischer Hinsicht berät. Die beiden weiteren Beraterinnen, die IBIS/Prof. Thomé AG und die Fa. KPMG nehmen gemeinsam die Prüfung der Konzepte, Geschäftsprozesse, Implementierungen und der Anwendungen im Produktivbetrieb sowie das Controlling des Projektes und die wissenschaftliche Begleitung wahr, wobei teilweise für bestimmte Sachbereiche jeweils eine Federführung einer der Beraterinnen festgelegt ist.

Gesamtkonzept

Elemente des Gesamtkonzeptes sind:

- Gruppierung in Mandanten, Verwaltungskontenrahmen, Staffelpfad
- bestimmte Entwicklungsprojekte, welche Voraussetzung für die Umsetzung sind
- Meilensteinplan
- Ziel- und Produktdefinitionen
- Budgetierung
- inner- und zwischenbehördlicher Leistungsverrechnung
- Zeit- und Mengenerfassung
- Controlling
- Neue Verwaltungssteuerung in den Schulen

- Sicherung des Budgetrechts des Landtages

4.1 Mandanten- und Staffelpassung, Verwaltungskontenrahmen

Die Ressorts haben in Abstimmung mit dem Finanzministerium einen Mandantenplan erarbeitet, aus dem sich ergibt, welche Verwaltungseinheiten jeweils einen eigenen Verwaltungsabschluss (Ergebnis- und Vermögensrechnung) erstellen sollen.

In seiner Sitzung am 28. März 2000 billigte der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform“ diesen **Mandantenplan der Landesverwaltung**, der in etwa 100 Mandanten umfasst. Der Mandantenplan knüpft nur grundsätzlich an die vorhandene Behördenorganisation an. Da die vielfältigen Aufgaben eines Mandanten im neuen Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen auf der Basis von SAP eine gewisse Behördengröße voraussetzen, wurden in einzelnen Geschäftsbereichen insbesondere gleichartige Ortsbehörden - wie etwa die Staatlichen Schulämter, die Staatsbauämter, die Finanzämter - aber auch etwa die Katasterämter mit dem Landesamt und die Eichämter mit der Hessischen Eichdirektion zu jeweils einem Mandanten zusammengefasst.

Parallel zum Mandantenplan hatten die Ressorts in Abstimmung mit dem Finanzministerium ihre Vorstellungen konkretisiert, zu welchem Zeitpunkt die einzelnen Mandanten entsprechend dem von der Landesregierung beschlossenen Einführungskonzept in mehreren sich zeitlich überschneidenden Staffeln mit der Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung beginnen. Auch diese **Staffelpassung** wurde vom Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform“ am 28. März 2000 gebilligt. Mitte 2001 musste die Staffelpassung wesentlich verändert werden. Dementsprechend wurde ein **optimierter Staffelpassung** erarbeitet, der auch eine gleichmäßigere Verteilung der Umsetzungsprojekte und unterjährige Produktivsetzungs-Termine vorsieht (jetzt auch jeweils der 1.7. eines jeden Jahres). Diese optimierte Staffelpassung wurde von der Landesregierung in ihrer Sitzung am 19. Juli 2001 zur Kenntnis genommen.

Da es auch Ziel der Haushaltsreform ist, ein einheitliches neues Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen zu entwickeln und das Vermögen und die Schulden des Landes in einer Gesamtbilanz auszuweisen, war es notwendig, einen für die gesamte Landesverwaltung gültigen **Verwaltungskontenrahmen** zu entwickeln. Basis der Arbeiten an einem entsprechenden Kontenrahmen für die Sachkonten der doppelten Buchführung und in ihrer Folge für die Kostenrechnung war der vom Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. im Jahre 1986 herausgegeben Industriekontenrahmen. Der Verwaltungskontenrahmen wurde unter dem Namen „Kon-

tierungshandbuch Verwaltungskontenrahmen“ (in seiner 4. Auflage) vom Finanzministerium nach Billigung durch den Landesrechnungshof im Herbst 2001 in Kraft gesetzt. Er gibt nach § 71 a der Landeshaushaltsordnung und den Verwaltungsvorschriften zur Landeshaushaltsordnung für alle Anwender in der Landesverwaltung mit doppischem Rechnungswesen die Kontengruppen, Hauptkonten und - soweit definiert - auch die Konten verbindlich vor.

4.2 Entwicklungsprojekte

Entsprechend dem Beschluss des Kabinettsausschusses „Verwaltungsreform“ vom 23. Mai 2000 wurde neben dem zentralen Koordinierungskreis ein Entwicklungsgremium gebildet, in dem die Gesamtprojektleitung, die Projektleiter der Entwicklungs- und Umsetzungsprojekte sowie die gesetzlichen Interessenvertreter vertreten sind. Das Entwicklungsgremium, das Anfang August 2000 zu seiner konstituierenden Sitzung zusammenkam, ist ein Arbeitsgremium, das im Rahmen von einzelnen Entwicklungsprojekten weitere Bausteine für die Neue Verwaltungssteuerung erarbeitet und die erforderlichen Standardisierungen vorbereitet. Es beschäftigt sich im Detail mit betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und datenverarbeitungstechnischen Rahmenbedingungen und koordiniert und überwacht die erforderlichen Standardisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen. Das Entwicklungsgremium gilt in seinem betriebswirtschaftlich und datenverarbeitungstechnisch geprägten Arbeitsbereich als Eskalationsinstanz für die Entwicklungs- und Umsetzungsprojekte. Es entwickelt in diesem Zusammenhang Lösungsvorschläge und Entscheidungsvorlagen für den zentralen Koordinierungskreis. Probleme und Meinungsverschiedenheiten zwischen Entwicklungsprojekten sowie zwischen den Entwicklungsgremien und betroffenen Ressorts, die nicht beigelegt werden können, werden über die Gesamtprojektleitung dem zentralen Koordinierungskreis vorgelegt und dort nach Möglichkeit einvernehmlich entschieden; gelingt dies nicht, wird die Frage dem Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform“ zur Entscheidung vorgelegt.

Aktuelle Entwicklungsprojekte, die von dem Entwicklungsgremium begleitet werden, sind: die Entwicklungsprojekte „Schulung“, „Landesreferenzmodell (LRM)“ (Rechnungswesen), „Landesreferenzmodell Human Resources (LRM HR)“, „Aufbau Hessisches Competence Center (HCC)“ und das Entwicklungsprojekt „Betriebswirtschaftliche Beratung“.

4.2.1 Entwicklungsprojekt „Landesreferenzmodell (LRM)“ für die Finanzbuchhaltung

Für die Erarbeitung des Landesreferenzmodells für die Finanzbuchhaltung wurde im Mai 2000 ein Projektteam „Landesreferenzmodell Entwicklung“ eingerichtet, das sich aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Ressorts, der Firma SAP AG (bis zum 30.3.2001) und der Unternehmensberatung Accenture (seit Oktober 2000) zusammensetzt. Das Projektteam hatte die Aufgabe, das Landesreferenzmodell (Finanzbuchhaltung) zu entwickeln, das eine speziell auf die Anforderungen der Landesverwaltung zugeschnittene Ausprägung der Software SAP R/3 darstellt. Hierzu wurden im Rahmen einer breit angelegten Geschäftsprozessanalyse die betriebswirtschaftlichen Prozesse der Ressorts der Landesverwaltung ermittelt. Zunächst wurde das Landesreferenzmodell 1a (LRM 1a) entwickelt, das Funktionalitäten aus der Finanz- und Anlagenbuchhaltung, der Kostenrechnung, der Materialwirtschaft und des Haushaltsmanagements enthält. Bis Ende Juni 2001 wurde der erste Prototyp dieses LRM 1a erfolgreich getestet, so dass die Pilotdienststellen der hessischen Straßen- und Verkehrsverwaltung und der Zentralen Besoldungsstelle Hessen mit ihm produktiv gehen konnten. Nach dem erfolgten Produktivstart war es Aufgabe des Projektteams, die Dienststellen bei Problemen über das HCC-Anwendungsmanagement zu unterstützen. Außerdem mussten die Konzeption und Systemeinstellung des LRM 1a für die in der nächsten Staffel zum 1.1.2002 produktiv gehenden Mandanten erweitert und modifiziert werden. Auf diese Weise wurde das LRM 1a zu den LRM 1b, 1c, 1d und 1e fortentwickelt. Der Produktivstart in den Pilotdienststellen der hessischen Straßen- und Verkehrsverwaltung und der Zentralen Besoldungsstelle Hessen war erfolgreich. Die Software wird bereits seit Anfang 2001 weitgehend problemlos betrieben. In der zweiten Stufe des Landesreferenzmodells Rechnungswesen (LRM) werden die Funktionalitäten des LRM um die Bereiche Kostenträgerrechnung (Produktbeplanung) und Vertrieb erweitert (=LRM 2). Das LRM 2 soll ab dem 1. Januar 2003 umgesetzt werden. Die für diese konzeptionelle Weiterentwicklung erforderliche ressortübergreifende weitere Geschäftsprozessanalyse (GPA II) wurde erfolgreich abgeschlossen.

Aktueller Stand der Umsetzung

Produktivstart Staffel 1 b mit SAP R/3 am 01.07.2002

In den Buchungskreisen hessisches Landesinstitut für Pädagogik (HeLP), Hessisches Finanzgericht, Justizvollzugsanstalten, Hessisches Competence Center (HCC), Steuerverwaltung (Oberfinanzdirektion und Fläche), Hessische Kataster- und Flurneuordnungsverwaltung (Pilot) sowie der Hessischen Erstaufnahmeein-

richtung sind die Dienststellen seit 01.07.2002 mit SAP R/3 produktiv, d.h. diese Einrichtungen beginnen im Echtbetrieb mit SAP R/3 zu buchen.

Produktivstart Staffel 2 a mit SAP R/3 am 01.07.2002

Für die Dienststellen der Buchungskreise, die zum 01.01.2003 mit SAP R/3 produktiv gehen werden, sind die vorbereitenden Arbeiten in der Planungsphase bereits aufgenommen worden. Es handelt sich dabei um das Landesamt für Verfassungsschutz, das Hessische Kultusministerium, die Staatlichen Fachschulen als Pilot des Schulbereichs, das Amtsgericht Offenbach als Pilot der Ordentlichen Gerichtsbarkeit, die hessische Katasterverwaltung in der Fläche, das Hessische Sozialministerium, die Dienststellen des Landesbetriebs Hessen Forst und weitere Dienststellen im Bereich des Justizvollzugs. Erstmals wird in dieser Staffel auch die Kostenträgerrechnung eingeführt und zusätzlich bei den bisherigen Umsetzungsprojekten der vorangegangenen Staffeln zum 01.01.2003 nachgezogen.

Mit dem 01.01.2003 werden ca. 250 Dienststellen von insgesamt 800 Dienststellen ihr Haushaltswesen auf das kaufmännische Rechnungswesen umgestellt haben. Die Umstellung der restlichen Dienststellen soll zum 31.12.2004 abgeschlossen sein.

4.2.2 Entwicklungsprojekt „Aufbau Hessisches Competence Center (HCC)“

Im Jahre 1999 stellte das Finanzministerium im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung fest, dass die Effizienz der Finanzorganisation in der hessischen Landesverwaltung beim Übergang von der kameralen auf eine betriebswirtschaftliche Steuerung erheblich verbessert werden kann, wenn gewisse Aufgaben des Finanz- und Rechnungswesens - wie in manchen großen Konzernunternehmen - von einer zentralen Stelle ausgeführt und den Ressorts als Dienstleistung angeboten werden. Als ausschlaggebend für die erheblichen Kostensenkungen wurden die Standardisierung von Arbeitsabläufen, die Verkürzung von Entscheidungswegen und die Bündelung von Spezialwissen angesehen. Auf der Basis dieser Erkenntnisse beschloss die Landesregierung am 17. Oktober 2000 auf Grund einer Kabinettsvorlage des Finanzministeriums die Errichtung eines hessischen Kompetenz-Zentrums (HCC), das als zentrale Informations- und Servicestelle für alle Fragen zum Einsatz und zum Betrieb der Software SAP R/3 in der Landesverwaltung arbeiten soll. Die wichtigsten Aufgaben des HCC sollen sein: der SAP R/3 Systembetrieb, die Pflege und Weiterentwicklung der Landesreferenzmodelle, die Anwenderbetreuung, die Konzipierung und Durchführung von Anwenderschulungen, die Beratung der Ressorts und Verwaltungs- und Finanzdienstleistungen wie insbesondere ein zentraler Buchungsservice.

4.3 Meilensteinplanung

Der enorme Umfang des Gesamtprojektes und seine lange Dauer bis zum Jahre 2008 bedingten eine Zerlegung des Umstellungs- und Einführungsprozesses in einzelne wichtige Teilergebnisse (Meilensteine). In seiner Sitzung am 27. August 2001 stimmte der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform“ einem entsprechenden vom Finanzministerium erarbeiteten Meilensteinplan zu. Außerdem wurde in dieser Sitzung festgehalten, dass der Amtschef des Finanzministeriums als Beauftragter der Landesregierung für das Projekt Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung vierteljährlich dem Kabinett berichtet, sowie dass der Meilensteinplan bei Bedarf fortzuschreiben ist.

Der Meilensteinplan gibt einen Überblick über den Verlauf des Projektes Neue Verwaltungssteuerung für den Zeitraum Oktober 2001 bis Dezember 2004 und enthält die Start- und Endtermine zentraler Aktivitäten. Er gliedert sich in die Bereiche: Entwicklung und Umsetzung. Im Bereich der Entwicklung werden in ihrem zeitlichen Verlauf mit den jeweiligen wichtigen Zwischenergebnissen und Ergebnissen skizziert: die Erarbeitung betriebswirtschaftlicher Konzepte, die Erstellung der SAP-Landesreferenzmodelle, der Aufbau des Hessischen Competence Centers (HCC), das Akzeptanz- und Informationsmanagement und die Bereitstellung der Ressourcen für das Projekt. Im Bereich der Umsetzung ist der zeitliche Verlauf der einzelnen Umsetzungsstaffeln entsprechend der Staffelpassung mit den jeweiligen Meilensteinen bis einschließlich der Staffel 3b dargestellt.

4.4 Leitfaden Ziel- und Produktdefinition

Eines der wesentlichen Ziele der Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung in der hessischen Landesverwaltung ist die Umstellung von der „inputorientierten“ Steuerung über Haushaltstitel auf die „outputorientierte“ Steuerung über Produkte. Der Definition von Produkten kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Da eine Steuerung über Produkte zugleich eine Orientierung an Zielen bedingt, rückt auch die Definition der Ziele in den Blickpunkt, deren Erreichung die Produkte dienen sollen.

Der Leitfaden Ziel- und Produktdefinition ist für die Ressorts eine verbindliche Rahmenvorgabe zu der Frage, wie Zielsystem und Produktkatalog ausgestaltet sein sollen und wie bei der Erarbeitung vorzugehen ist. Er enthält dementsprechend u.a. die Abschnitte: Vorgehen bei der Erarbeitung eines fachlich-politischen Zielsystems, Vorgehen bei der Produktdefinition und: Bildung von Kennziffern und Indikatoren zur Messung von Wirkungen und Qualitäten. Das fachlich-politische Zielsystem setzt systematisch an den klassischen Politikbereichen (wie: Bildungs-

politik, Innenpolitik, Wirtschaftspolitik) entsprechend der Koalitionsvereinbarung oder der Regierungserklärung zu Beginn der Legislaturperiode an. Diese Politikbereiche werden in Politikfelder (im Bereich der Sozialpolitik etwa Arbeitsschutz oder Gesundheit) gegliedert, die sich ihrerseits in Oberziele, Teilziele und Arbeitsziele untergliedern, wobei den Arbeitszielen jeweils konkrete Produkte gegenüberstehen. Nach den derzeitigen Überlegungen im Entwurf des Leitfadens muss jedes Produkt mindestens einem Ziel dienen. Die Produkte sind die Grundlage für die Ermittlung der Verwaltungskosten sowie für die künftige Budgetzuweisung durch den Landtag. Zu einer Produktdefinition kommt es jeweils nur, wenn die zuvor durchzuführende Aufgabenkritik zu dem Ergebnis geführt hat, dass diese Leistungen weiterhin durch die Landesverwaltung erbracht werden sollen. Ein Produkt ist ein Bündel von Leistungen, das unmittelbar der Erreichung politischer Ziele dient (und damit steuerungsrelevant ist), für einen Empfänger außerhalb der Landesverwaltung erbracht wird, im Produkthaushalt erscheint und damit Basis der Budgetierung ist sowie quantitativ und qualitativ definiert ist. Das aktuelle Bestreben ist, die Aktivitäten der Verwaltungen nur in wenigen Produkten grob zu gliedern. Die derzeitige kleinteilige Titelsteuerung soll nicht durch eine kleinteilige Produktsteuerung ersetzt werden.

4.5 Budgetierungskonzept

Das „Konzept ergebnisorientierte Budgetierung für das Land Hessen“ (Budgetierungskonzept), ist ein Kernstück der Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung in der hessischen Landesverwaltung. Es stellt anders als die kamerale Haushaltssystematik, die sich weitgehend auf die Vorgabe von Finanzziele beschränkt, die ergebnisbezogene Budgetierung der Leistungsseite in den Vordergrund. Dementsprechend enthält das Budgetierungskonzept die wesentlichen Regeln zum Ersatz des traditionellen kameralen Haushaltsaufstellungsprozesses durch einen produkt- und budgetbezogenen Haushaltsaufstellungsprozess und zum Ersatz der Bewirtschaftungserlasse, die derzeit an Ausgaben- und Einnahmewecken ausgerichtet sind, durch Zielvereinbarungen und Mandantenbudgets.

Eine Besonderheit gilt für die Hochschulen. Sie sind auch hier Vorreiter. Der Landtag hatte bereits in seinem Beschluss zum Haushalt 1998 und 1999 festgelegt, dass ab dem Haushaltsjahr 1998 mit einem Projekt „**Hochschul-Programmhaushalt**“ die Überführung des kameralen Haushaltes der Hochschulen in ein ergebnisorientiertes Budgetierungssystem auf der Basis eines kaufmännischen Rechnungswesens mit Kosten- und Leistungsrechnung, Berichtswesen und Controlling begonnen werden soll. Einzelheiten wurden in der Folgezeit im Hochschulrecht geregelt. Auf der Basis dieser Bestimmungen, die teilweise Ausgangspunkt für das in der Folgezeit entwickelte Budgetierungskonzept waren, sowie auf

der Grundlage des zwischen der Landesregierung und den Hochschulen im Januar 2002 abgeschlossenen Hochschulpaktes und der für die Dauer des Hochschulpaktes zwischen der Landesregierung und der jeweiligen Hochschule getroffenen Zielvereinbarung (nach § 88 Abs. 2 Hochschulgesetz) zu den Schwerpunkten der Hochschulentwicklung, den Leistungsbereichen der Hochschulen, den Eckdaten zur leistungsbezogenen Mittelzuweisung ab 2003 und den wesentlichen Strukturdaten wurde ein Hochschul-Programmbudget für das Jahr 2003 erarbeitet der als erster Produkthaushalt im Bereich der Landesverwaltung im Einzelplan 15 (in den Kapiteln 1505 bis 1522) in den Regierungsentwurf für ein Gesetz über die Feststellung des Haushaltsplans des Landes Hessen für das Haushaltsjahr 2003 und zur Änderung anderer Rechtsvorschriften aufgenommen wurde.

Das **Budget der Hochschulen** besteht aus vier Budgetkomponenten:

- Dem Grundbudget (ca. 80 % des Gesamtbudgets), mit dem die Finanzierung der Grundleistungen der Hochschule in Forschung, Lehre und Weiterbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses gesichert werden soll. Es wird ermittelt als Summe der zwischen Hochschule und Ministerium vereinbarten Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit nach Fächergruppen (sog. Cluster) und dem Preis je auszubildenden Studierenden im jeweiligen Fächercluster.
- Dem Erfolgsbudget (ca. 15 %), mit dem besondere Leistungen in Forschung und Lehre belohnt werden. Es werden u.a. die Einwerbung von Drittmitteln sowie Erfolge bei der Nachwuchsförderung und der Internationalisierung prämiert.
- Dem Innovationsbudget, mit projektbezogener befristeter Zuweisung von Mitteln auf Antrag zur Entwicklung und Profilierung der jeweiligen Hochschule und:
- Sondertatbeständen, die dann honoriert werden, wenn besondere zusätzliche Aufgaben der Hochschule, die innerhalb der leistungsbezogenen Budgetierung nicht in zumutbarer Weise abgegolten werden können, vorliegen.

Der Wirtschaftsplan der Hochschulen besteht aus Leistungsplan, Erfolgsplan und Finanzplan.

Das Budgetierungskonzept beschreibt die Phasen der Haushalts- und Budgetplanung ausführlich und enthält detaillierte Ausführungen zu ausgewählten Problemen des Haushaltsvollzugs und der Rechnungslegung und zu wichtigen Detailfragen der Budgetierung.

Die **Budgetierung** erfolgt produktorientiert und dezentral bezogen auf die einzelnen Mandanten. Dies bedeutet, dass jede Steuerungsebene grundsätzlich eigenverantwortlich die Mittel bewirtschaftet, das Personal einsetzt und die Arbeitsprozesse gestaltet. Wegen der langfristigen Bindungswirkung der Personalkosten werden demgegenüber Zielvereinbarungen zwischen Ressort und Mandantenleitung zur Stellenstruktur und Personalentwicklung für wichtig gehalten. Außerdem betont das Budgetierungskonzept, dass den Mandanten eine weitgehende Freiheit der Bewirtschaftung zu gewähren ist. Die Mandantenleitung soll innerhalb des vorgegebenen Budgets in dem Ressourceneinsatz grundsätzlich frei sein, sofern dadurch die vom Parlament festgelegten Produkte erbracht werden.

4.6 Inner- und zwischenbehördliche Leistungsrechnung

Während die Kameralistik sich weitgehend auf die Vorgabe von Finanzziele beschränkt und Haushaltsmittel, Personal und Sachgüter bereitstellt, steht bei der ergebnisbezogenen Budgetierung die Leistungsseite im Vordergrund. Der im Haushaltsplan festgelegte Leistungsumfang, den die Verwaltung in einem Haushaltsjahr zu erbringen hat, wird durch Produkte bestimmt, die der Erfüllung gesetzlicher Aufgaben und fachpolitischer Ziele dienen.

In der Landesverwaltung existieren neben den Produkten jedoch auch eine Vielzahl von inner- und zwischenbehördlichen Leistungen, die zur Produkterstellung notwendig sind. Leistungen, die innerhalb einer Dienststelle zur Erstellung eines Produktes von einer anderen Kostenstelle (etwa aus dem Bereich der Zentralabteilung) sowie Leistungen, die zur Erstellung eines Produktes von anderen Dienststellen (wie etwa der Hessischen Bezügestelle oder der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung) erbracht werden, müssen in die jeweiligen Produktkosten eingerechnet werden.

Diese Einrechnung soll nach dem vom Finanzministerium vorgelegten **Konzept „Inner- und zwischenbehördliche Leistungsverrechnung“** erfolgen.

Diesem Konzept liegen folgende **Eckpunkte** zu Grunde:

- Kosten und Erlöse von Kostenstellen, Leistungen und Produkte sollen möglichst verursachungsgerecht und mit vertretbarem Aufwand, d.h. mit einer möglichst einfachen Handhabung, ermittelt werden können.
- Die aus der innerbehördlichen und zwischenbehördlichen Leistungsverrechnung gewonnenen Informationen eignen sich für einen Vergleich (Benchmarking).

king) von Leistungen, Produkten oder Kostenstellen, sofern es sich um vergleichbare Objekte handelt.

- Die Leistungsverrechnungen sind im Hinblick auf eine Optimierung ihrer Aussagekraft und Genauigkeit, aber auch ihrer Wirtschaftlichkeit, ausbaufähig.
- Die Leistungsverrechnungen sind als DV-technisch standardisierte Verfahren in SAP R/3 umsetzbar.
- Trotz der erreichbaren Kosten- und Leistungstransparenz wird eine personenbezogene Leistungs- und Verhaltenskontrolle einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht ermöglicht.

Der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform“ hat das Konzept in seiner Sitzung am 16. September 2002 zur Kenntnis genommen.

4.7 Zeit- und Mengenerfassung

Voraussetzung für die Durchführung der vorstehend geschilderten inner- und zwischenbehördlichen Leistungsverrechnung sind eine Mengenerfassung von Arbeitsstunden für Leistungen und Produkte sowie eine Mengenerfassung von Leistungs- und Produktmengen.

Hierzu hat das Finanzministerium das „Konzept zur Zeit- und Mengenerfassung für das Land Hessen“ vorgelegt, das ebenfalls in der Sitzung des Kabinettsausschusses „Verwaltungsreform“ am 16. September 2002 zur Kenntnis genommen wurde. Dabei wurde festgestellt, dass die organisatorischen Regelungen über die Art und Weise der Erfassung der Daten in der Entscheidung der Ressorts und der Mandanten liegt sowie dass die erfassten Daten ohne Schwierigkeiten in das SAP-System einspeisbar sein müssen.

Die Zeit- und Mengenerfassung dient dazu, die erforderlichen Daten zur Kalkulation der Leistungen und damit der Produkte zu erhalten. Dies bedeutet insbesondere, dass die **Arbeitszeiten verursachungsgerecht** den **Leistungen und** anschließend den **Produkten zugeordnet** werden, um die Kosten der Leistungen und der Produkte ermitteln zu können. Dies bedeutet ferner, dass die Mengen der erstellten Produkte und Leistungen erfasst werden, die Basis der Budgetierung sowie der innerbehördlichen und der zwischenbehördlichen Leistungsverrechnung sind.

Da die Personalkosten mit 50 bis 80 % den wesentlichen Kostenfaktor der Landesverwaltung darstellen, kann auf eine verursachungsgerechte Zuordnung dieser Kosten nicht verzichtet werden.

Das Konzept entscheidet zwischen Tätigkeitszeiten, also insbesondere leistungsbezogenen Zeiten, und nicht produktbezogenen Tätigkeiten (z.B. allgemeine Fortbildungsveranstaltungen; Literaturstudium; Betriebsausflug) und Abwesenheitszeiten (etwa Urlaub und Krankheit).

Neben der Arbeitszeit, die je Leistung oder Produkt aufgewendet wird, müssen in den Kostenstellen auch die erstellten **Leistungs- und Produktmengen** erfasst werden. Sie gehen in die Leistungspläne im neuen Haushalt ein und sind Basis der Berechnung der Stückkosten. Hinzu kommen Bezugsgrößen, die etwa Auskunft über die Zielerreichung geben können, wie Fallzahlen oder Maßeinheiten der Leistungserbringung, die in die Wirkungsmessung eingehen. Diese Mengenangaben sowie Indikatoren, die Aussagen über die Einhaltung von Qualitätsvorgaben oder über die Zielerreichung ermöglichen, können nicht über das **SAP-Tool CATS**, sondern lediglich über das SAP-Modul CO erfasst werden.

Die in das SAP-Tool CATS eingegebenen Zeitdaten werden in das SAP-Modul CO überspielt, mit den dort eingegebenen Mengendaten zusammengeführt und den zugehörigen Leistungen und Produkten zugeordnet.

4.8 Controlling-Konzept

Das unter Federführung des Hessischen Finanzministeriums erarbeitete umfangreiche Controlling-Konzept wurde vom Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform“ am 8. November 2000 gebilligt und im Dezember 2000 vom Finanzministerium herausgegeben. Es gliedert sich u.a. in die Themenfelder: Grundlagen des hessischen Controlling-Konzepts (insbesondere die Controllingphilosophie); ganzheitliches Controllingsystem mit seinem Instrumentarium für die Mehrjahresplanung, die Jahresplanung, die unterjährige Führung und die Rechnungslegung; ressortübergreifende sowie ressort- und mandanteninterne Controllingorganisation und: Vorgaben bei der Einführung.

Controlling ist nach der Controlling-Philosophie und den Controlling-Grundsätzen des Konzeptes das Zusammenspiel von Informationen aus Planung, Vollzug und Interpretation entstandener Abweichungen (der Ist-Daten von den Plan-Daten) sowie die Steuerung und Kontrolle in diesem Zusammenhang.

Im Hinblick auf die Ziele des Verwaltungshandelns unterscheidet das Controllingkonzept operatives und strategisches Controlling.

Operatives Controlling bezieht sich nach dem Controllingkonzept grundsätzlich auf die Jahresfrist, also die Jahresplanung, den Jahresvollzug und die Analyse kurzfristig entstandener Planabweichungen. Im Jahresplan wird festgelegt, von welchem Mandanten, mit welchem Mitteleinsatz (Jahresbudget bezogen auf Produkte und Mandanten) und in welcher Menge und Qualität die gewünschten Leistungen zu erstellen sind. Beim Vollzug des Jahresplans werden der tatsächliche Mitteleinsatz und die tatsächliche Leistung (nach Menge und Qualität) gemessen. Plan- und Ist-Wert werden ggf. voneinander abweichen. Erst die Analyse der Abweichungen (von einem zuvor definierten Toleranzwert) macht den Grund deutlich und ist Grundlage für eine zielgerechte Gegensteuerung durch die Verantwortlichen.

Akteure des operativen Controllings sind Führungskräfte auf allen Managementebenen. Zur unterjährigen Führung soll ein umfassendes Berichtswesen aufgebaut werden, wobei zunächst 7 Berichtstypen zur Anwendung kommen sollen, die unterschiedliche Informationen jeweils empfängerorientiert auswählen und bündeln oder konsolidieren: Kosten- und Leistungsrechnungs-Bericht (1); Budgetbericht Erlös-Kosten-Einhalt (2); Liquiditätsbericht Mandant (3); Finanzbericht Mandant (4); Ergebnisbericht Mandant (5); Produktbericht (6) sowie Monatsbericht Ressort/Mandant/Erlös-Kosten-Einheit (7).

Strategisches Controlling in der Neuen Verwaltungssteuerung setzt nach dem Controllingkonzept vor dem operativen Controlling ein, da mit strategischen Entscheidungen geklärt wird, was mit welcher Priorität zu erstellen ist (gesetzliche Aufgaben, Koalitionsvereinbarung, Regierungsprogramm, Ressortprogramm). Während sich operatives Controlling weitgehend auf die Planziele des jeweiligen Haushaltsjahres beschränkt, bezieht strategisches Controlling das Umfeld des Verwaltungshandelns (Bürgerinteressen, volkswirtschaftliche Entwicklungen usw.) verstärkt mit ein. Die Akzente der langfristigen (strategischen) Ausrichtung des Verwaltungshandelns werden von der jeweiligen politischen Mehrheit des Parlaments gesetzt. Strategisches Controlling beinhaltet deshalb die Festlegung der politischen Programme und Ziele (Global- und Oberziele), die aus der Regierungserklärung zu Beginn der Legislaturperiode und ggf. aus einer Koalitionsvereinbarung als Mehrjahresplan abgeleitet werden, und die Kontrolle und Steuerung der Umsetzung dieser Ziele unter Berücksichtigung der sich ändernden Umfeldbedingungen. Aufgabe der Staatskanzlei ist es, die Umsetzung der Vorgaben aus der Regierungserklärung und ggf. aus der Koalitionsvereinbarung zu „controllen“. Im Rahmen dieses Controlling werden die von den einzelnen Mitgliedern der

Landesregierung definierten Teilziele und die daraus abgeleiteten Maßnahmen zusammengestellt, ihr Erfolg - möglichst auf der Basis von Kennzahlen - überwacht und der Ministerpräsident und die Landesregierung bei der Interpretation dieser Informationen im Hinblick auf die Einhaltung der Ziele sowie bei der Beurteilung von Entscheidungsalternativen beraten. Die **Verzahnung des strategischen Controllings mit dem operativen Controlling** erfolgt nach dem Controllingkonzept durch die Ausfüllung der jeweiligen Global- und Oberziele durch Teilziele durch die einzelnen Ressorts, die sodann im jeweiligen Ressort auf Produkte und Projekte heruntergebrochen werden. Der Finanzminister ist insoweit am strategischen Controlling der Staatskanzlei und der Ressortminister beteiligt, als er in Abstimmung mit der Staatskanzlei das Regierungsprogramm mit der mittelfristigen Entwicklungs- und Finanzplanung unterlegt.

4.9 Neue Verwaltungssteuerung in den Schulen

Bei der Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung in den hessischen Schulen erweist sich die geteilte Trägerschaft für diese Schulen als eine besondere Herausforderung. Grob skizziert tragen bei den einzelnen hessischen Schulen die Kommunen die Kosten für die Bauunterhaltung, die Sekretariate sowie für Sach- und Lehrmittel (sog. äußere Schulangelegenheiten), und das Land insbesondere die Kosten für die Personalausstattung und die Lernmittel (sog. innere Schulangelegenheiten). Um im Bereich der Schulen nicht nur den Bereich der inneren Schulangelegenheiten in die Neue Verwaltungssteuerung einzubeziehen, sondern die Chance wahrzunehmen, die Schulen als eigenständige Organisationseinheiten ganzheitlich mit den entsprechenden Entscheidungskompetenzen auszustatten, wurden in Verhandlungen des Kultusministeriums mit den Kommunalen Spitzenverbänden seit Beginn des Jahres 2000 Eckpunkte für einen Pilotversuch „Gemeinsame Verantwortung für Bildung und Erziehung in Hessischen Schulen“ erarbeitet. Im Modellversuch sollen zur Verbesserung der Schulleistungen sowie zur Stärkung der Eigenverantwortung der Schulen die Fach- und Ressourcenverantwortung zusammengeführt, der Ressourceneinsatz effektiver und transparenter gemacht, Erziehungs- und Bildungsangebote vernetzt und angemessene Verwaltungsstrukturen entwickelt, werden.

Eckpunkte des Pilotversuchs sind

- die Bildung eines Gesamtbudgets für alle Schulen einer Region (eines Landkreises oder einer kreisfreien Stadt), das sowohl den Landesanteil als auch den Anteil der kommunalen Träger umfasst. Dieses Budget soll – soweit wie möglich – auf die einzelnen Schulen herunter gebrochen werden, um trotz der

- Mischfinanzierung jeder einzelnen Schule eigene Budgetverantwortung zu geben,
- der Aufbau einer gemeinsamen Projektorganisation mit einer gemeinsamen Geschäftsführung (mit Vertretern des Landes und der Kommunen) zur Steuerung des Regionalbudgets.

Auf Vorschlag der Kommunalen Spitzenverbände wurden als Partner des Landes für den Pilotversuch der Landkreis Groß-Gerau und die Stadt Rüsselsheim ausgewählt.

Zur Umsetzung des Pilotversuches wurde mit dem Kreis Groß-Gerau und der Stadt Rüsselsheim eine Grundsatzvereinbarung geschlossen. Ferner wurde mit der Bertelsmann-Stiftung eine partnerschaftliche Kooperation vor allem zur Förderung des Informationsaustausches mit dem Projekt „Schule & Co“, „Selbständige Schule Nordrhein-Westfalen“ vereinbart.

Die Umsetzung des Projektes begann Mitte dieses Jahres. Über eine Ausweitung des Pilotversuchs, d.h. die Einbeziehung weiterer Schulträgerbereiche wird - in Vorbereitung des Haushalts für das Jahr 2004 - bereits gegen Ende dieses Jahres eine Abstimmung mit den Kommunalen Spitzenverbänden erfolgen.

4.10 Sicherung des Budgetrechts des Landtages

Die Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung darf das Budgetrecht (Bewilligungs-, Kontroll- und Entlastungsrecht) des Landtags, das die Gewaltenteilung auf finanziellem Gebiet verwirklicht und damit ein wesentliches Element unseres demokratischen Rechtsstaates ist, nicht beeinträchtigen. Der Hessische Landtag hat sich bereits im Rahmen seiner Enquetekommission „Zukünftige Aufgaben des Hessischen Landtags an der Wende zum 21. Jahrhundert“ mit dem Themenbereich „Sicherung des parlamentarischen Budgetrechts“ befasst.

Die Empfehlungen der Enquetekommission sind so grundlegend, dass sie im Folgenden (teilweise und verkürzt) zitiert werden sollen:

1. Unverzichtbarkeit des parlamentarischen Budgetrechts

Empfehlung

Das parlamentarische Budgetrecht sichert die Bindung der Verwaltung an den im Parlament repräsentierten Volkswillen. Es findet seinen Ausdruck vor allem in der sachlichen und zeitlichen Spezialität (Bindung) des Haushaltsplans. Das Parlament kann auch nicht partiell auf sein Budgetrecht verzichten.

2. *Verwaltungsvorschriften*

Empfehlung

Die Landeshaushaltsordnung (LHO) ist das parlamentarische Steuergesetz im System des deutschen Haushaltsrechts. Die notwendige Novellierung der LHO sollte allerdings erst erfolgen, wenn praktische Erfahrungen vorliegen und der Bund das Haushaltsgrundsätzegesetz geändert hat.

In der Zwischenzeit sollte die Landesregierung mit dem Landtag abgestimmte Verwaltungsvorschriften zu § 7a LHO erlassen, auf die dann in jedem Haushaltsgesetz/-plan durch einen gleich lautenden Budgetierungsvermerk Bezug genommen werden kann.

Das Haushaltsgesetzgebungsverfahren im Zusammenhang mit § 7a LHO, insbesondere die stärkere Einbindung der Fachausschüsse in Haushaltsaufstellung, Berichtswesen und Haushaltskontrolle, sollte in der Geschäftsordnung des Landtags geregelt werden.

Die neuen Haushaltsprinzipien des § 7a LHO bedürfen im Zuge der Haushaltsreform der Ausgestaltung durch den Landtag, um das parlamentarische Budgetrecht zu wahren. Hierzu gehört insbesondere eine Beteiligung des Landtags bei der Bestimmung

- der Leistungszwecke im Rahmen der Produktdefinition,
- der Budgetregeln und der Erfolgsbeteiligung,
- der Zugriffsrechte auf Budgetrücklagen,
- der Bestimmung der künftigen Regelungen für Nachtragshaushalte.

Mit der Ausgestaltung der Verwaltungsvorschriften zu § 7a LHO sollte unverzüglich begonnen werden. Wegen des Gesetzesinitiativrechts der Landesregierung im Haushaltsrecht wird die Landesregierung aufgefordert, noch 2002 einen Entwurf für entsprechende Verwaltungsvorschriften vorzulegen und mit dem Landtag abzustimmen, damit noch zum Haushalt 2003 (erster Programmhaushalt der Hochschulen) die Verwaltungsvorschriften für die budgetierten Einheiten in das Gesetzgebungsverfahren einbezogen werden können.

Die Enquetekommission spricht sich gegen eine Vereinbarung zwischen Regierung und Parlament aus.

Die Abstimmung sollte zwischen Landesregierung und Haushaltsausschuss erfolgen.

3. *Produktdefinition*

Empfehlung

Der Landtag ist an der Produktdefinition und Produkt(weiter)entwicklung zu beteiligen, in erster Linie durch Mitwirkung der Fachausschüsse. Der

Leitfaden für die Produktdefinition sollte zwischen Regierung und Haushaltsausschuss abgestimmt werden. Die übergreifende Aufgaben- und Zielsystematik sollte, soweit die Grundsystematik betroffen ist, im Haushaltsausschuss abgestimmt werden, die Abstimmung über Aufgaben und Ziele der Ressorts sollte in den Fachausschüssen erfolgen. Die Abstimmung der Produkte und Kennzahlen sollte im Vorfeld der Haushaltsberatungen zwischen Fachressort und Fachausschuss stattfinden. Pro Mandant (Behörde) sollte ein Budget existieren. Das System ist schrittweise über mehrere Haushaltsperioden zu verfeinern.

4. Zielvereinbarungen

Empfehlung

Die Landesregierung muss den Landtag über den jährlich zu aktualisierenden mittelfristigen Programmplan informieren.

5. Berichtswesen

Empfehlung

Der Haushaltsvollzug ist grundsätzlich Sache der Exekutive. Damit im System der Neuen Verwaltungssteuerung kein Kontrolldefizit für das Parlament entsteht, muss ein Berichtssystem installiert werden, das ihm Daten der wirtschaftenden Einheiten in für Entscheidungen aufbereiteter Form liefert, d.h. die Berichte dürfen nicht zu detailliert sein. Die Daten müssen andererseits zumindest ein den bisherigen Einzelplänen entsprechendes Bild der Verwaltungsaktivitäten vermitteln (Definition der Berichtstiefe). Die Berichte müssen auf Kennzahlen basieren, die für jedes Produkt festzulegen sind.

Eine von der Landesregierung regelmäßig zu aktualisierende Controlling-Informationsdatenbank auf einem Aggregationsniveau, wie es etwa den regelmäßigen Berichtsinformationen der Landesregierung entspricht, muss auch dem Parlament zur Verfügung stehen. Sie muss bei Bedarf den spezifischen Bedürfnissen der parlamentarischen Kontrolle angepasst werden. Die den spezifischen Bedürfnissen zur Wahrnehmung der parlamentarischen Kontrolle entsprechende Informationsbeschaffung soll durch ein beim Landtag einzurichtendes Budgetbüro erfolgen.

Die Leistungsberichte der Ressorts sollten in den Fachausschüssen beraten werden. Auf Antrag einer Fraktion sollte der Ausschuss den Rechnungshof um die genauere Untersuchung von Einzelfragen ersuchen können.

Der Bericht der Enquetekommission wurde in der Sitzung des Landtages am 29. August 2002 ausführlich erörtert.

5. Reformbereich: Reform des Dienst- und Tarifrechts

Mit den Reformmaßnahmen dieses Bereichs soll die Mobilität und Leistungsorientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert und ihre Arbeitszufriedenheit durch bessere Ausschöpfung ihres Potentials erhöht werden.

5.1 Leistungsbezahlungs-elemente in der hessischen Landesverwaltung

Rechtliche Grundlagen

Das Gesetz zur Reform des öffentlichen Dienstrechtes vom 24.02.1997 (Bundesgesetzblatt I Seite 322) hat die Landesregierung ermächtigt, durch Rechtsverordnungen die Gewährung von Leistungsstufen und das Hemmen des Aufstiegs in den Stufen auf der Grundlage des § 27 Abs. 3 Bundesbesoldungsgesetz (BBesG) und von Leistungsprämien und Leistungszulagen auf der Grundlage des § 42a BBesG zu regeln. Von diesen Ermächtigungen hat die Hessische Landesregierung mit dem Erlass der Hessischen Verordnung über das leistungsabhängige Aufsteigen in den Grundgehaltsstufen (Hessische Leistungsstufenverordnung) vom 04.11.1998 (GVBl I S. 470) und der Hessischen Verordnung über Gewährung von Prämien und Zulagen für besondere Leistungen (Hessische Leistungsprämien- und -zulagenverordnung) vom 04.11.1998 (GVBl I S. 472) Gebrauch gemacht.

Mit den am 01.01.1999 in Kraft getretenen Rechtsverordnungen stehen zunächst nur den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts, die der Aufsicht des Landes unterstehen, die neuen Leistungsbezahlungs-elemente uneingeschränkt zur Verfügung. Im übrigen Landesbereich wird dagegen die Anwendung beider Verordnungen vorerst ausgesetzt. Ausnahmen werden bis auf Weiteres nur im Rahmen von der Erprobung dienenden Modellversuchen im Einvernehmen mit dem Ministerium der Finanzen zugelassen.

Modellversuch

Am 2. März 1999 hat das Kabinett die modellhafte Erprobung der beiden oben genannten Verordnungen mit der Maßgabe der Kostenneutralität in acht Behörden und Landesbetrieben des Landes sowie die Anwendung beim Tarifpersonal (Angestellte und Arbeiter) beschlossen.

- Mit Beschluss vom 21. November 2000 hat das Kabinett die modellhafte Erprobung der **Leistungsprämie** über die mit Kabinettsbeschluss vom 2. März 1999 festgelegten Teilbereiche hinaus mit dem Ziel erweitert, dass alle

alle Ressorts- dieses Leistungsbezahlungs-element im Ministerium sowie in mindestens einer Behörde jedes Verwaltungsbereiches ihrer Zuständigkeit anwenden. Dabei waren vorrangig Behörden zu berücksichtigen, die Referenzmodell der Neuen Verwaltungssteuerung sind. Die Einführung erfolgt weiterhin kostenneutral; die Aufwendungen für Leistungsprämien müssen im Rahmen des Personalkostenbudgets bleiben.

- In Umsetzung des Kabinettsbeschlusses vom 21. November 2000 haben 29 Dienststellen an dem Modellversuch teilgenommen:

Der der Bewertung unterliegende Bereich des Modellversuchs umfasst damit 12.672 Beschäftigte der Landesverwaltung, was etwas weniger als 10 % aller Beschäftigten des Landes entspricht. Personalintensive Bereiche, wie Lehrer und Polizei, waren an dem Modellversuch nicht beteiligt. Im Jahr 2001 wurden an knapp 800 Personen Leistungsprämien gewährt. Die volle Höhe der Prämie wurde in 36 % der Fälle ausgeschüttet, in den restlichen Fällen wurde eine geringere Prämie gewährt. Die Vergabe der Leistungsprämie ist bei den teilnehmenden Dienststellen überwiegend nach frei bestimmten Kriterien durch die Dienststellenleitung erfolgt. Die Anwendung des in der HLPZVO offen formulierten Leistungsbegriffs (herausragende besondere Einzelleistungen) eröffnet weite Spielräume, innerhalb derer auf regionale Bedürfnisse und Besonderheiten flexibel reagiert werden kann.

Nach ersten Auswertungen des erst kurze Zeit laufenden Modellversuchs haben sich die teilnehmenden Dienststellen nahezu einhellig positiv über den Einsatz der Leistungsprämie geäußert. Ein positiver Effekt wird (zumindestens teilweise) auch von den Beschäftigten mitgeteilt, die im Rahmen der ersten Vergabe zwar noch keine Berücksichtigung gefunden haben, aber bei künftigen Entscheidungen und entsprechenden Leistungen eine gute Chance sehen, ebenfalls in den Genuss dieser Anerkennung zu gelangen.

Die gewonnenen Erfahrungen aus einer größtenteils bislang einmaligen Prämien-gewährung in einem nur kleinen Teil der Landesverwaltung reichen allerdings wohl kaum aus, um bereits abschließende Entscheidungen über das weitere Vorgehen zu treffen. Allerdings werden Überlegungen angestellt, die durch die Änderungen des Bundesrechtes jetzt mögliche Honorierung von Teams auch in Hessen umzusetzen.

5.2 Rahmenkonzept der Personalentwicklung in der hessischen Landesverwaltung

Das Rahmenkonzept der Personalentwicklung in der hessischen Landesverwaltung ist am 1. Januar 2003 in Kraft getreten.

Es enthält u.a. folgende Vorgaben:

- Hierarchieabbau und Delegation von Verantwortung
- Arbeitsplatzwechsel (Rotation) sowie Unterstützung beim Arbeitsplatzwechsel in Folge des Stellenabbaus;
- Personalentwicklungsbörse
- Rotation der Bewerberinnen und Bewerber um Führungsfunktionen

Bewerberinnen und Bewerber für Führungsfunktionen müssen über bestimmte Mindest Erfahrungen in unterschiedlichen Aufgabenbereichen verfügen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht die Rotation als solche, sondern die Bewährung in den unterschiedlichen Bereichen entscheidend für die dienstliche Weiterentwicklung ist.

In der Schulverwaltung wird für schulfachliche Beamtinnen und Beamten eine erfolgreiche Tätigkeit und Bewährung für höhere Führungsfunktionen durch eine Beschäftigung in Funktionsstellen der Schulen und der Schulaufsicht nachgewiesen.

Die erfolgreiche Tätigkeit und Bewährung in den verschiedenen Aufgabenbereichen entsprechend den Vorgaben des Rotationsprinzips bewirken bei entsprechender Eignung und Befähigung einen beruflichen Aufstieg.

Das Ministerium des Innern und für Sport erarbeitet innerhalb von sechs Monaten unter frühzeitiger Beteiligung der anderen Ressorts auf dieser Grundlage ein verbindliches **Mobilitätskonzept** für den höheren Dienst, das dem Kabinett zur Beschlussfassung unterbreitet wird.

Personalentwicklungsplanung/Controlling

Personalentwicklung kann sinnvoll nur auf der Basis mittelfristiger Voraussagen zu der Frage stattfinden, wie viel Personal in welcher Qualität für welche Aufgaben in der Zukunft zur Verfügung stehen muss (**Personalbedarfsplanung**).

Mit dem SAP-Modul Human Resources HR (s. hierzu unten 5.4) wird in der gesamten Landesverwaltung eine Standardsoftware eingeführt, die stellen- und kostenorientierte Prognosen über quantitative und qualitative Entwicklungen im Personalwesen ermöglicht und eine Personalentwicklungsplanung wesentlich erleichtern wird. Das vorzusehende **Controlling** muss über den erfolgreichen Einsatz der Personalentwicklungsmaßnahmen Auskunft geben.

Das Rahmenkonzept muss **durch weitere ressort-, fachverwaltungs- oder behördenbezogene Personalentwicklungskonzepte konkretisiert** werden. Hierfür macht es verbindliche Vorgaben, von denen nur bei ressort-, fachverwaltungs- oder

behördenspezifischen Besonderheiten abgewichen werden darf. Diese Konzepte sollen für jede Personalentwicklungsmaßnahme das entsprechende Controlling vorsehen.

5.3 Modellversuch Telearbeit

In der hessischen Landesverwaltung wird im Rahmen eines „Modellversuchs zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch alternierende Telearbeit“ alternierende Telearbeit erprobt. Die Durchführung des Modellversuchs trägt der Erkenntnis Rechnung, dass es weiterer Maßnahmen bedarf, die Dienst- bzw. Arbeitszeiten den individuellen Bedürfnissen der Bediensteten besser anzupassen.

Die notwendige Herstellung des Erfahrungsaustausches zwischen den Ressorts wird durch zwei zentrale Projektgruppen, die aus Gewerkschafts- und einzelnen Ressortvertretern bestehen, sichergestellt.

Bei dem Modellversuch handelt es sich um den größtangelegten Versuch zu diesem Thema, der bislang in der Bundesrepublik Deutschland durchgeführt wird, so dass das Ergebnis auch über die Landesgrenzen von Hessen hinaus mit Interesse erwartet wird.

5.4 EDV-gestütztes Personal- und Stellenverwaltungssystem durch SAP R/3 HR (Human Resources)

Die Personalkosten sind der bei weitem größte Ausgabenblock im Haushalt des Landes Hessen (12,98 Mrd. DM im Jahr 2001). Daher kommt im Rahmen der Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung der Einführung der Standardsoftware SAP R/3 HR für den Personalbereich eine besondere Bedeutung zu. Die neue Software ermöglicht es, die Personalprozesse effizienter und schneller zu machen, indem moderne, landeseinheitliche Personalabläufe mit klaren Zuständigkeiten geschaffen werden, manuelle Tätigkeiten zunehmend automatisiert werden können und Doppelarbeit durch Mehrfacherfassungen vermieden wird. SAP R/3 HR ist Teil der integrierten SAP-IT-Infrastruktur der Landesverwaltung. Deshalb wird die Schnittstellenproblematik, die heute bei einer Vielzahl von Altsystemen erhebliche Probleme und Kosten verursacht, bald der Vergangenheit angehören. Konkret bedeutet das beispielsweise, dass Daten aus der Personalabrechnung und aus der Personalkostenplanung qualitätsgesichert in die Finanzbuchhaltung fließen.

Nachdem die Landesregierung in ihrer Sitzung am 14. Dezember 1999 das Finanzministerium und das Innenministerium beauftragt hatte, für den Einsatz des SAP-HR-Moduls Personalwesen/Zeitwirtschaft ein Fachkonzept mit einem Stufenplan zur Umsetzung vorzulegen, der die Personalkostenbudgetierung und eine

zügige Ablösung aller derzeit eingesetzten Altverfahren sicherstellt, konstituierte sich im Laufe des Jahres 2000 unter der Federführung des Innenministeriums das **Entwicklungsprojekt Landesreferenzmodell Personalwesen (LRM HR)**. Des- sen Ziel ist es, eine im Prinzip einheitliche Version dieser Software zu erstellen, um sie flächendeckend in der Landesverwaltung einzuführen.

Folgende Komponenten sollen eingesetzt werden: Personaladministration; Bezü- geabrechnung; Versorgung; Personalplanung, -entwicklung und -beschaffung; Zeitwirtschaft; Stellenwirtschaft, Organisationsmanagement; Veranstaltungs- und Tagungsstättenmanagement; Reisemanagement; Personalkostenplanung.

An die Phase der Entwicklung des LRM HR schließt sich die Phase der Einführung dieser so angepassten Software in den einzelnen Dienststellen in **Umsetzungspro- jekten** an.

Wie die gesamte Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung und von SAP in der Landesverwaltung wird auch die Einführung von SAP R/3 HR für den Personalbe- reich durch die externe Beratung unterstützt.

Im Januar 2002 hat das Projekt „**ENVS HR**“ (**Einführung Neue Verwaltungs- steuerung HR**) seine Arbeit aufgenommen. Ziel ist die Einführung des einheitli- chen Landesreferenzmodells (LRM HR) in den personalverwaltenden Dienststellen des Landes Hessen in ca. 30 **Umsetzungsprojekten**.

Die Software SAP R/3 HR soll erstmalig in der Lehrkräfteverwaltung und - abrechnung eingesetzt werden. Im September 2002 wurde in den Schulämtern Marburg-Biedenkopf und Darmstadt-Dieburg die Lehrkräfteverwaltung umgestellt. Ab Januar 2003 soll in den übrigen dreizehn Schulämtern und in dem Amt für Leh- rerausbildung die Lehrkräfteverwaltung mit der neuen Software erfolgen. In die- sem Umsetzungsprojekt werden die Module Personaladministration, Stellenwirt- schaft, Organisationsmanagement, Zeitwirtschaft und Personalkostenplanung und - hochrechnung eingeführt.

In einem weiteren Umsetzungsprojekt wird die Abrechnung von zunächst ca. 7.300 Lehrkräften in der Hessischen Bezügestelle im Dezember 2002 produktiv gehen.

Der Produktivstart bei den übrigen Staatlichen Schulämtern wird vom 01. Dezember 2002 auf den 13. Januar 2003 verschoben, um Kollisionen mit dem ersten Abrechnungstermin unter SAP HR für die beiden Pilotschulämter im De- zember auszuschließen. Es werden dann die Stammdaten aller rund 58.000 Lehr-

kräfte und damit gut ein Drittel der aktiven Landesbediensteten mit dem SAP-System verwaltet.

5.5 Personalentwicklungsbörse

Das Finanzministerium hat am 1. April 2000 eine Personalentwicklungsbörse eingerichtet. Die Ressorts sind verpflichtet, alle Beschäftigten aus den Personalüberhangbereichen, die nicht in der eigenen Verwaltung untergebracht werden können, zur Weitervermittlung laufend der Zentralstelle zu melden. Freie oder frei werdende Stellen in den Ressorts dürfen grundsätzlich nur dann extern besetzt werden, wenn bei der Zentralstelle keine geeigneten Beschäftigten zur Verfügung stehen. Die Stellenangebote der PEB werden im Landesintranet veröffentlicht und auch in Papierform wöchentlich an alle Dienststellen verteilt.

Jeder freiwillig wechselnde Bedienstete aus Überhangbereichen erhält 4.000,- DM; die abgebende Stelle bekommt 30.000,- DM, die aufnehmende Stelle 60.000,- DM Gutschrift auf das Personalkostenbudget.

Zum Stichtag 31. August 2002 waren der PEB insgesamt 2607 Stellen und 1278 Beschäftigte gemeldet. Diese Zahl setzt sich aus reformbetroffenen Beschäftigten (211) und freiwilligen Meldungen Nichtreformbetroffener zusammen. Bis zu dem genannten Stichtag wurden in 67 Fällen Veränderungsprämien an Betroffene ausbezahlt. Insgesamt 303 Personen konnten vermittelt werden.

In dem Entwurf des Mobilitätskonzeptes ist vorgesehen, dass die PEB ausgebaut wird und zukünftig auch die Vermittlung der freiwilligen Rotation der Beschäftigten unterstützen wird.

Mecklenburg-Vorpommern

In Mecklenburg-Vorpommern ist die Verwaltungsmodernisierung in der zweiten Legislaturperiode (1994-1998) in Angriff genommen worden. Dazu wurde seinerzeit ein Lenkungsausschuß, dem der Chef der Staatskanzlei vorstand, ins Leben gerufen.

Das wesentliche Ergebnis der Bemühungen, die Verwaltungsreform in Mecklenburg-Vorpommern voranzutreiben, spiegelt sich in dem Kabinettsbeschluß „Kostensenkende Strukturmaßnahmen“ vom 19. November 1996 wieder. In 47 Punkten wurden darin Maßnahmen zur Schaffung von Strukturen in der Landesverwaltung beschlossen, die mittel- und langfristig zu Kosteneinsparungen im gesamten Bereich der Landesverwaltung führen sollen. Sofern die Umsetzung der Strukturmaßnahmen einer gesetzlichen Regelung bedurfte, wurde diese mit Ausnahme des Landesreisekostengesetzes in Form eines Artikelgesetzes - *Gesetz über kostensenkende Strukturmaßnahmen in Mecklenburg-Vorpommern* vom 25. September 1997 - geschaffen.

Im Nachhinein ist festzustellen, dass die damaligen Bemühungen eher die Verschlankung der Verwaltung, eine Zentralisierung sowie die Einsparung von Haushaltsmitteln und weniger eine inhaltliche Modernisierung zum Ziel hatten.

In der Koalitionsvereinbarung zwischen den Fraktionen von SPD und PDS vom 2. November 1998 heißt es zur Verwaltungsreform in Ziffer 210:

„Die Landesregierung wird die Landesverwaltung schrittweise modernisieren. Dies geschieht im Sinne einer sparsamen und wirtschaftlichen Nutzung der begrenzten finanziellen Ressourcen und zur Steigerung von Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns. Darüber hinaus wird angestrebt, durch eine schrittweise Einführung weiterer Instrumente - z.B. der Kosten- und Leistungsrechnung - Effizienzgewinne zu erzielen.“

Die weitere Modernisierung der Landesverwaltung wird mit der für die 4. Legislaturperiode des Landtages Mecklenburg-Vorpommern geschlossenen Koalitionsvereinbarung zwischen den Fraktionen von SPD und PDS vom 2. November 2002 auf der Grundlage der politischen Rahmenbedingungen *Stabilität, Innovation, Entbürokratisierung* und *Nachhaltigkeit* betrieben. Diese Begriffe sollen als Markenzeichen des Landes diese Legislaturperiode entscheidend prägen. Die Landesregierung will nunmehr die **Grundlagen für eine tiefgreifende Reform der Verwaltung** schaffen. Eine effektive Verwaltung sei Grundlage für den Erfolg der Wirtschaft und die Zufriedenheit der Bürger.

In der Koalitionsvereinbarung heißt es zur Verwaltungsstrukturreform und Entbürokratisierung in den Ziffern:

214.

„Bei der weiteren Modernisierung und Reform der öffentlichen Verwaltung verfolgt die Landesregierung einen ganzheitlichen Ansatz. Leitidee der Modernisierung und Reform ist, dass der öffentliche Dienst des Landes sich zum Dienstleister und Förderer der Bürger- und Einwohnergemeinschaft fortentwickelt.“

215.

„Die Landesregierung wird die Reform der öffentlichen Verwaltung auf Landes- und Kommunalebene weiter vorantreiben.

Ziele der Verwaltungsstrukturreform in Mecklenburg-Vorpommern sind Bürgernähe, Entbürokratisierung, Leistungssteigerung und Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung. Eine effektive Verwaltung ist eine Grundbedingung für dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg und für Bürgerzufriedenheit.“

216.

„Die Landesregierung wird die Ergebnisse der Enquêtekommision zügig umsetzen und dazu beitragen, leistungsfähige Gemeinde- und Ämterstrukturen zu schaffen.

Die Landesregierung wird die Ergebnisse der Enquêtekommision zur Funktionalreform aufnehmen und entschlossen fortführen. Sie wird umfassend prüfen, welche staatlichen Aufgaben auf die kommunale Ebene übertragen werden können. Gleichzeitig sieht sie Bedarf, die Aufgabenverteilung zwischen Kreisen, Gemeinden und Ämtern fortzuentwickeln. Die Straffung der Verwaltungsstrukturen und die Fortführung der Funktionalreform unter Beachtung des Konnexitätsprinzips leisten auch einen Beitrag zur Konsolidierung der Kommunalfinanzen.“

217.

„Bei der Verwaltungsreform auf Landesebene werden in der kommenden Legislaturperiode insbesondere folgende Ansätze verfolgt:

- weitgehende Deckungsgleichheit zwischen staatlichen und kommunalen Verwaltungsgrenzen;*
- Hierarchieabbau durch Wegfall von Verwaltungs- und Ämterebenen, maximal*
- zweistufige Verwaltungsstrukturen anstreben;*
- Straffung der Verwaltung durch Zusammenlegung von Ämtern und effektivere Ausgestaltung der Verwaltungsabläufe;*

- *Privatisierung und Outsourcing von Verwaltungsaufgaben, soweit damit eine wirtschaftlichere Aufgabenerledigung erreicht wird;*
- *Beschleunigung und Vereinfachung von Verwaltungsabläufen durch*
- *Deregulierung;*
- *Nutzung der Möglichkeiten der modernen Informationstechnik im Rahmen von eGovernment;*
- *Konzentration von Intendanzkapazitäten jeweils für mehrere Landesämter und Ämter;*
- *enge Kooperation bei der Umsetzung mit den kommunalen Landesverbänden.“*

218.

„Für diese umfassende Aufgabenübertragung gehören auch die im Land existierenden Kreisstrukturen auf den Prüfstand.

Unter dem Aspekt sozialer, wirtschaftlicher und administrativer Leistungsfähigkeit sollen neue zeitgemäße und größere Lösungen gefunden werden, die auch der demografischen Entwicklung Rechnung tragen. Die Landesregierung wird im Januar 2003 zur Konkretisierung dieses Ziels ein Eckpunktepapier vorlegen.“

219.

„Bestandteil der Modernisierung und der Funktionalreform ist eine gründliche Rechtsbereinigung mit dem Ziel der Entbürokratisierung.

Die Landesregierung strebt eine Vereinfachung und Straffung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften an. Vor dem Erlass neuer Rechtsvorschriften findet künftig eine Prüfung statt, ob das Ziel auch auf andere Weise erreicht werden kann. Im Übrigen ist jeweils zu prüfen, ob neue Rechtsvorschriften befristet werden können.“

220.

„Im Ergebnis der Verwaltungsreform wird eine Kabinettsreform vorbereitet und ein Landesorganisationsgesetz ausgearbeitet.“

221.

„Verwaltungsmodernisierung und Funktionalreform haben Auswirkungen auf Struktur und Umfang des Verwaltungspersonals. Die Landesregierung bezieht die Personalvertretungen frühzeitig ein und vollzieht Strukturveränderungen sozialverträglich unter Beachtung der in der politischen Zielvereinbarung mit den Gewerkschaften festgehaltenen Punkte.“

Im Zusammenhang mit Qualitätssicherung und gesundheitlichem Verbraucherschutz verfolgt die Landesregierung das Ziel einer *klaren Trennung zwischen hoheitlichen und privaten Aufgabenfeldern* (Ziffer 92.).

Ferner wird in der Koalitionsvereinbarung die Anwendung der Methode des *Gender Mainstreaming* - somit die Gleichstellungspolitik als Querschnittsaufgabe - als Bestandteil der Verwaltungsmodernisierung gefordert. Auf allen Feldern der Verwaltungsmodernisierung, von der Aufgabenkritik über das Personalmanagement bis zur paritätischen Besetzung der Steuerungsgremien, ist die Zielstellung der Geschlechtergerechtigkeit zu beachten. Ziel ist es, dass spätestens zum Ende der Legislaturperiode in allen Fachressorts und nachgeordneten Einrichtungen Gender Mainstreaming praktiziert wird (Ziffern 159. und 160.).

"Mit unserer Reform wollen wir ein Verwaltungssystem schaffen, das dicht am Bürger und zugleich effizient ist. Das schließt die Verlagerung von Landesaufgaben auf die Landkreisebene und von dort auf Ämterebene ein. Dies setzt leistungsfähige Kreisstrukturen und leistungsstarke Ämter voraus. Diese Verwaltungsreform ist eine gewaltige, aber notwendige Aufgabe. Wenn sie gelingt, dann wird Mecklenburg-Vorpommern zu den Vorreitern der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland gehören",

erklärte der Ministerpräsident Dr. Harald Ringstorff auf dem Unternehmertag 2002 in Mecklenburg-Vorpommern.

Folgende Maßnahmen sind in Mecklenburg-Vorpommern im Jahr 2002 begonnen, fortgesetzt oder abgeschlossen worden:

1. Einrichtung der Geschäftsstelle des Lenkungsausschuss Verwaltungsreform

Als erste Umsetzung der in der Koalitionsvereinbarung zwischen den Fraktionen von SPD und PDS vom 2. November 2002 zum Aspekt der Verwaltungsreform festgelegten Punkte wurde noch im Dezember 2002 die Geschäftsstelle des Lenkungsausschusses Verwaltungsreform im Innenministerium eingerichtet. Diese Organisationseinheit koordiniert und steuert an zentraler Stelle die Angelegenheiten der Funktionalreform, der Kreisgebietsreform, der Strukturreform (Organisationsrecht/Deregulierung), des eGovernment sowie der Personalplanung und -entwicklung im Rahmen des Reformprozesses.

2. Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung und eines Controlling in der Landesverwaltung

Mit Kabinettsbeschluß vom 11. Februar 1999 ist das Finanzministerium Mecklenburg-Vorpommern beauftragt worden, ein Konzept zur Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung und eines Controlling für die Landesverwaltung zu erarbeiten sowie im Einvernehmen mit den zuständigen Ressorts geeignete Pilotbehörden auszuwählen.

Um innerhalb der Landesverwaltung weitgehend einheitliche und vergleichbare Anwendungen der KLR-Verfahren abzusichern, ist das „KLR-Handbuch“ des Bundesfinanzministeriums als Landesstandard empfohlen worden. Unter anderem sollen dadurch komplikationslose Auswertungen und Vergleiche untereinander und auch Änderungen in der Organisationsstruktur (z. B. bei der Zusammenlegung von Teilen verschiedener Behörden) ermöglicht werden. Bereits laufende Projekte, z. B. die im Statistischen Landesamt im Jahr 1996 initiierte und gegenwärtig in der Umsetzung befindliche Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung, werden abweichend vom Landesstandard fortgeführt.

Mit Beschluß vom 31. Januar 2000 hat der Lenkungsausschuß (das sind die Staatssekretäre der Ressorts, der Präsident des Landesrechnungshofes sowie ein Vertreter der Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte) als Pilotprojekte folgende Verwaltungen und Einrichtungen vorgeschlagen:

- aus dem Geschäftsbereich des Ministeriums für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Fischerei: *die Forstverwaltung* (wegen ihrer mehrstufigen behördlichen Struktur),
- aus dem Ressort „Justiz“: *die Justizvollzugsanstalt Bützow* (als eine von sechs gleichartigen Einrichtungen) sowie
- als Behörde des Innenministeriums: *die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege* (als Sonderbeispiel einer Einzeleinrichtung, die von ihren Aufgaben und Strukturen her nicht oder nur eingeschränkt vergleichbar ist).

Zum 1. Oktober 2001 setzte an der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege (FhÖVuR) in Güstrow die produkt- und kostenstellenbezogene Zeiterfassung der Mitarbeiter ein. Die Schnittstelle für die Datenübernahme aus der Zeiterfassung ins SAP-System hat sich bewährt. Im Weiteren wird die Umverteilung der gebuchten Kosten vorgenommen mit dem Ziel, endproduktbezogenen Vollkosten auszuweisen. Der Behörde liegen dann u.a. Daten für die Neukalkulation von kostendeckenden Gebühren ihrer Leistungen an externe Abnehmer vor.

Nach Vorlage des fachlichen Konzeptes „Landes-KLR“ im Mai 2000 und Abschluß des Ausschreibungsverfahrens für eine landeseinheitliche KLR-Software wird seit dem ersten Quartal 2001 die Kosten- und Leistungsrechnung in zwei Forstämtern, in der Justizvollzugsanstalt Bützow sowie an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege Güstrow probeweise eingeführt. Die Erprobungsphase soll bis 2003 abgeschlossen werden. Die Einführung der KLR wird mit einer Flexibilisierung des Haushalts der Pilotbehörden verbunden, um eine ergebnisorientierte Steuerung zu ermöglichen.

Mit den Arbeiten zur Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung im Staatlichen Amt für Umwelt und Natur Rostock (STAUN) wurde nach erfolgten Schulungsmaßnahmen Anfang des Jahres 2002 begonnen. Inzwischen wurde der Produktkatalog erstellt und die KLR-Software SAP R 3 installiert. Ab Januar 2003 soll die Aufnahme des Wirkbetriebs erfolgen.

Des Weiteren wird im Statistischen Landesamt für den Pilotzeitraum 2002 - 2004 die Kosten- und Leistungsrechnung in Anlehnung an die bereits laufenden Projekte erprobt.

3. Reform der Forstverwaltung (Forstkonzept 2000)

Mit Kabinettsbeschluß vom 29.11.1999 wurde das Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Fischerei beauftragt, bis zum Sommer 2000 ein Forstkonzept mit dem Ziel zu erarbeiten, eine höhere Qualität und Effektivität in der Forstwirtschaft herbeizuführen. Hierbei soll auch eine deutliche Absenkung des jährlichen Zuschußbedarfes des Landes bis zum Jahre 2009 vorgesehen werden.

Nach einem umfangreichen Abstimmungsprozeß innerhalb der Landesregierung wurde das Forstkonzept 2000 mit Kabinettsbeschluß vom 7. November 2000 verabschiedet und dem Landtag zur Beratung und Beschlußfassung zugeleitet.

Das vorliegende Reformkonzept zur Entwicklung der Forstverwaltung zu einer modernen, bürgernahen und kundenorientierten Produktions- und Dienstleistungsverwaltung orientiert sich u.a. an folgenden Grundsätzen:

- Das Forstamt mit seiner Einheit aus Hoheits-, Dienstleistungs- und Bewirtschaftungsfunktion erhält einen zentralen Stellenwert und erfährt eine stärkere Kompetenz und Verantwortung. Als unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Wirtschaftsführung wird der Forstamtsebene größtmögliche wirtschaftliche Flexibilität eingeräumt.
- Die Organisationsstruktur der Verwaltung wird dreistufig gegliedert, Aufgaben und Verantwortungen werden klar definiert und abgegrenzt. Dabei erfolgt eine weitestgehende Dezentralisierung.

- Bei der Zahl und Struktur der Dienststellen (insbesondere Forstämter) ist angesichts der finanziellen Rahmenbedingungen (und der sich daraus ergebenden Personalausstattung) eine ausreichende Flächenrepräsentanz zu gewährleisten, um den Ansprüchen einer modernen und kundenorientierten Verwaltung gerecht werden zu können. Synergieeffekte durch Harmonisierung mit anderen Flächenverwaltungen, insbesondere im Naturschutzbereich, sind dabei zu nutzen.

Eine Ausgliederung von Leistungsbereichen der Landesforstverwaltung wird nicht erfolgen.

- Die Flexibilisierung der haushaltsrechtlichen Rahmenbedingungen wird als maßgebliche Voraussetzung einer ergebnisorientierten Steuerung durchgesetzt.
- Als internes Steuerungsinstrument wird die Kosten- und Leistungsrechnung und im Zusammenhang damit ein Controllingsystem eingeführt.

Im Ergebnis des Forstkonzeptes wird die Anzahl der Forstämter von derzeit 42 um ca. 1/5 auf 33 reduziert. Bis zum Jahr 2009 wird der Personalbestand der Landesforstverwaltung insgesamt um mehr als 1/4 reduziert, wobei zur Umsetzung des Stellenabbaus sozialverträgliche Lösungen für die Betroffenen vorgesehen sind. Für den Haushalt 2001 wurden insgesamt 188 kw-Stellen ausgetrennt. Die das Forstkonzept umfassenden Reformmaßnahmen sind so angelegt, dass der jährliche Zuschußbedarf der Landesforstverwaltung bis zum Jahr 2009 schrittweise um insgesamt mindestens 15 Mio. DM unter das für 2009 prognostizierte Niveau sinken wird.

4. Umstrukturierung der Ämter für Arbeitsschutz und technische Sicherheit/Gewerbeaufsicht (ÄfAtS) sowie Verlagerung von Aufgaben an die Staatlichen Ämter für Umwelt und Natur (StÄUN) und das Landesamt für Umwelt, Naturschutz und Geologie (LUNG)

Vor dem Hintergrund der sich verändernden Aufgabengebiete für die vier Ämter für Arbeitsschutz und technische Sicherheit/Gewerbeaufsicht in Mecklenburg-Vorpommern infolge zusätzlicher Zuständigkeiten (z.B. Verbraucherschutz/Marktüberwachung, Biostoffverordnung, veränderte Arbeitsformen, -inhalte, und -verfahren durch geänderte Rechtslage) und des Stellenabbaus in den letzten Jahren ist es notwendig geworden, die Organisationsstrukturen der ÄfAtS zu optimieren. Mit Wirkung vom 1. September 2002 wurden daher die Strukturen der Ämter für Arbeitsschutz und technische Sicherheit/Gewerbeaufsicht homoge-

nisiert, die künftigen Dienstposten beschrieben und bewertet sowie die Anzahl der Dezernate von sechs auf fünf reduziert.

Ziel der Maßnahme ist es, eine Effizienzsteigerung zu erreichen, um die zusätzlichen Aufgaben lösen zu können, noch flexibleres Agieren möglich zu machen und eine den Vorschlägen des Landesrechnungshofes Mecklenburg-Vorpommern nahekommende Organisation zu finden.

Darüber hinaus wurden Förderprogramme, die bisher im Umweltministerium bewilligt wurden, auf die nachgeordneten Ämter Staatliche Ämter für Umwelt und Natur sowie das Landesamt für Umwelt, Naturschutz und Geologie übertragen. Im einzelnen wurden zu den StÄUN die Programme Trink- und Abwasserförderung, Investitionen der Wasser- und Bodenverbände einschl. naturnahem Gewässerbau, Seesanierung, Altlasten, Altlastenfreistellung, Abfall- und Kreislaufwirtschaft einschl. Deponiestilllegung und Lokale Agenden übertragen. Der Aufgabenkreis des LUNG wurde um die Programme Klimaschutz, Freiwilliges Ökologisches Jahr sowie Vereine und Verbände erweitert.

5. Neuorganisation des Grundstücks- und Gebäudemanagements des Landes

Nach dem Beschluss der Landesregierung sollen durch eine Konzentration der Beschaffung und Verwertung von Grundstücken auf möglichst eine Organisationseinheit die Aufgabenerledigung optimiert und durch eine Zusammenfassung der Gebäudeverwaltung mit dem Ziel eines umfassenden Facility-Managements Kosten der Bewirtschaftung und des Flächenverbrauchs eingespart werden.

Zur Umsetzung dieses Beschlusses ist mit Wirkung vom 1. Januar 2002 das Gesetz zur Modernisierung der Liegenschaftsverwaltung des Landes Mecklenburg-Vorpommern sowie des Staatlichen Hochbaus und zur Einrichtung eines Sondervermögens „**Betrieb für Bau und Liegenschaften Mecklenburg-Vorpommern**“ -BBL M-V- (GVOBl. M-V S. 600), in Kraft getreten.

Auf dieser Grundlage wird die Zusammenfassung der Liegenschaftsvermögen zu einem Sondervermögen nach § 26 Abs. 2 Landeshaushaltsordnung angestrebt. Das Gesetz regelt ebenfalls, welche Grundstücke nicht in das Sondervermögen einfließen. Es soll eine kaufmännisch ausgerichtete Verwaltungseinheit geschaffen werden.

In der ersten Phase der Neuorganisation des Grundstücks- und Gebäudemanagements wurden bereits Teilbereiche - wie die Landesbauämter Schwerin und Neubrandenburg mit den jeweiligen in ihren Zuständigkeitsbereichen gelegenen

Grundstücken - an den Betrieb für Bau und Liegenschaften Mecklenburg-Vorpommern übertragen.

Gegenwärtig ist der Abschluß von Rahmennutzungsvereinbarungen zwischen dem Betrieb für Bau und Liegenschaften Mecklenburg-Vorpommern und den beteiligten obersten Landesbehörden vorgesehen. Eine Ressortabstimmung hierzu hat stattgefunden; eine Kabinettsinformation hierzu steht noch aus.

Auf dieser Grundlage werden dann Einzelnutzungsvereinbarungen zwischen den Behörden und dem jeweils zuständigen Geschäftsbereich des Betriebes für Bau und Liegenschaften Mecklenburg-Vorpommern abgeschlossen. Die Verhandlungen zwischen Ressorts und Finanzministerium über den Umfang des an den Betrieb für Bau und Liegenschaften Mecklenburg-Vorpommern zu versetzenden Personals und die Höhe der zu übertragenden Sachmittel stehen unmittelbar vor dem Abschluss.

Bis Ende 2003 wird der Betrieb für Bau und Liegenschaften Mecklenburg-Vorpommern vollständig aufgebaut sein unter Zusammenführung aller Aufgaben und der entsprechenden Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen der Liegenschafts- und Bauverwaltung aller Ressorts.

6. Bildung einer Landeszentralkasse

Ziel des Projektes war es, die Landeshauptkasse und die 4 Landesbezirkskassen organisatorisch zusammenzulegen und eine Landeszentralkasse zu bilden. Durch die Zentralisierung, Privatisierung von Teilaufgaben des Kassenwesens sowie schrittweise Anbindung der Dienststellen an das automatisierte Verfahren für den Haushaltsvollzug und Einführung der elektronischen Kassenanordnung werden mittelfristig in erheblichem Umfang Personalausgaben eingespart und Kompetenzen gebündelt.

Im Jahre 2001 wurde aus den bisherigen Landesbezirkskassen bereits die Landeszentralkasse mit Sitz in Schwerin gebildet. In einer zweiten Stufe ist zum 1. Januar 2002 auch die Landeshauptkasse in die **Landeszentralkasse** integriert worden.

7. Arbeitszeitflexibilisierung

Mit der „**Arbeitszeitverordnung** in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Januar 2000 (GVOBl. M-V S. 14), geändert durch die Verordnung vom 5. Januar 2001 (GVOBl. M-V S. 8)“, sind in Mecklenburg-Vorpommern die Voraussetzungen für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit im Landesdienst geschaffen worden. Im Vordergrund der Verordnung stehen die Erweiterung von Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten und die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle.

Hervorzuheben sind folgende Neuregelungen:

- die Einführung des sogenannten Blockmodells, wonach Beamte im Rahmen einer auch mehrjährigen Teilzeitbeschäftigung durch entsprechende Vorarbeit für einen zusammenhängenden Zeitraum von bis zu einem Jahr freigestellt werden können; diese Regelung läßt kurz-, mittel- und langfristige Blöcke zu und soll einen weiteren Anreiz darstellen, Teilzeitbeschäftigung zu beantragen;
- die Einführung von Jahresarbeitszeitkonten, insbesondere für die Verwaltungsbereiche, bei denen saisonbedingt Mehrstunden anfallen, aber auch Phasen entstehen, die eine geringere Inanspruchnahme erfordern; diese Regelung dient dem immer wichtiger werdenden Abbau von Überstunden sowie der flexibleren Gestaltung der Arbeitszeit, um damit besser und schneller auf dienstliche und auch individuelle Erfordernisse reagieren zu können;
- die Einführung von Langzeitkonten namentlich für Lehrer, um längerfristig die Unterrichtsversorgung in den Fällen, in denen ein akuter Lehrermangel besteht, absichern zu können;
- die Einführung einer Experimentierklausel, die es ermöglicht, neue Arbeitszeitmodelle, insbesondere Telearbeit, zu erproben;
- die Einführung einer Vorschrift zur Bestimmung der Arbeitszeit bei Dienstreisen, wonach bei Dienstreisen nur die Zeit der dienstlichen Inanspruchnahme am auswärtigen Geschäftsort als Arbeitszeit gilt; es wird jedoch für jeden Tag einschließlich der Reisetage mindestens die regelmäßige bzw. dienstplanmäßige Arbeitszeit berücksichtigt; im Interesse der Gleichbehandlung von Beamten und Arbeitnehmern lehnt sich diese Vorschrift an § 17 Abs. 2 und § 43 BAT-O an;
- eine Erweiterung der Rahmenbedingungen für die gleitende Arbeitszeit, um dadurch die dienstliche Flexibilität zu erhöhen sowie zugleich den individuellen Belangen der Beamten tragen zu können.

Mit dem „**Gesetz zur Änderung dienstrechtlicher Vorschriften des Landes Mecklenburg-Vorpommern**“ (Dienstrechtsänderungsgesetz - DienstrÄndG M-V) vom 10. Juli 2001 (GVOBl. M-V S. 256) hat die Landesregierung eine Flexibilisierung der Arbeitszeit erreicht, die als wesentliche Elemente die Einführung von Einstellungs- und Altersteilzeit für Beamte zum Inhalt hat.

Durch den Beschluß der Landesregierung vom 11. Oktober 2002 sind die Grundsätze für die Durchführung der gleitenden Arbeitszeit vom 19. März 1991 aufgehoben worden (AmtsBl. M-V S. 1438). Gleichzeitig erhielten die obersten Dienstbehörden die Möglichkeit, die Arbeitszeit in ihren Ressorts selbst durch Dienstvereinbarung auszugestalten. Dadurch kann die Arbeitszeit im Rahmen der geltenden Vorgaben der Arbeitszeitverordnung in den jeweiligen Geschäftsbereichen flexibel gestaltet und an die einzelnen spezifischen Bedürfnisse der Ressorts angepasst werden.

8. Planung des Einsatzes von Informations- und Telekommunikationstechnik

Mit dem Einsatz von Informationstechnik in der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern werden strategische und operative Ziele verfolgt, die sich wie folgt systematisieren lassen:

- Effektivitäts- und Effizienzziele, wie Qualitätsverbesserung und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- Adressatenbezogene Leistungsziele, wie Schaffung attraktiver Arbeitsplätze, Unterstützung der Führungsinformation
- Infrastrukturbezogene Leistungsziele, wie der Ausbau des bestehenden Landesdatennetzes LAVINE zu einem Corporate Network
- IT-spezifische Ziele, wie wirksamer Daten- und Arbeitsschutz.

Der Einsatz von Informationstechnik vollzieht sich im Land Mecklenburg-Vorpommern auf der Grundlage

- des jährlich fortgeschriebenen IT-Gesamtplanes
- der IT-Regelwerke (IT-Richtlinien, IT-Strukturrahmen)
- des Strategiekonzeptes zum Einsatz von Informationstechnik in der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern
- der Strategie zum Internetauftritt der Landesregierung und der darauf beruhenden Umsetzungsplanung
- des Eckpunktepapiers zum Einsatz der Informationstechnik.

Eine der im Strategiekonzept zum Einsatz der Informationstechnik verankerten Leitaussagen ist das Prinzip „Einer-für-Alle“, wonach für einzelne IT-Vorhaben und -Aufgaben einem Ressort die Federführung übertragen wird. Dies gewährleis-

tet, dass Parallelentwicklungen in der Landesverwaltung ausgeschlossen werden. Der Katalog der entsprechenden Einzelvorhaben wird laufend fortgeschrieben. Beispielhaft für die jüngste Entwicklung auf dem Gebiet der Informationstechnik in der Landesverwaltung können folgende IT-Verfahren und -Projekte angeführt werden:

- Auf- und Ausbau des Intranetportals für die Landesregierung **LOTSE**
- Ausbau des Kommunalen Planungs- und Auskunftssystems **MV-KOMPASS**
- Weiterentwicklung des Landesrechtsinformationssystems **LARIS**
- Pilotprojekt „Sichere eMailkommunikation“.

Neben der (Weiter-) Entwicklung konkreter Anwendungen liegt ein Hauptaugenmerk auf dem Aufbau einer kompatiblen **eGovernment** Struktur für die öffentliche Verwaltung im Land Mecklenburg-Vorpommern. So wird gegenwärtig die Möglichkeit der Einbindung der Kommunalverwaltung in das bestehende Landesverwaltungsnetzwerk geprüft. In diesem Zusammenhang treibt das Land auf Grundlage eines Kabinettsbeschlusses aus dem Jahr 2000 im Rahmen des eGovernments den Aufbau einer Geodateninfrastruktur in Mecklenburg-Vorpommern mit dem Ziel voran, die Erstellung einheitlicher und landesweiter Geodatenbestände zu beschleunigen und allen Stellen der Verwaltung den Zugang zu amtlichen und behördlich geführten Geodaten durch geeignete organisatorische und informationstechnische Maßnahmen zu ermöglichen. In die Realisierung sind die Kommunalen Landesverbände, die Hoch- und Fachhochschulen des Landes und die freie Wirtschaft mit einbezogen.

Durch die Implementierung einer vom Staatssekretär im Innenministerium geleiteten Staatssekretärsrunde „eGovernment“ wurde die Forderung nach politischen Entscheidungen im Rahmen des eGovernments Rechnung getragen.

9. Verwaltungsmodernisierung an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege

Die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Güstrow (FHöVuR) hat sich in den Jahren seit ihrer Gründung im Jahre 1991 zu einer Einrichtung entwickelt, deren Programm der Untertitel des damaligen Errichtungserlasses vorgab: zu einem „Aus- und Fortbildungszentrum des Landes Mecklenburg-Vorpommern“.

Seit über zehn Jahren wird dort der Nachwuchs der allgemeinen Verwaltung, der Steuerverwaltung, des Polizeivollzugsdienstes und der Rechtspfleger ausgebildet. Während die Fachhochschulausbildung auf den gehobenen Dienst abzielt, findet darüber hinaus an angegliederten oder selbständigen Einrichtungen die Ausbildung des mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes (Ausbildungsinstitut), der Finanzanwärter (Landesfinanzschule) sowie die Fortbildung insbesondere der Landesverwaltung, aber auch der Kommunalverwaltung (Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung), die Aus- und Fortbildung des Justizvollzugsdienstes (Bildungsstätte Justizvollzug) und die Lehrerfortbildung bzw. -beratung am Medienpädagogischen Zentrum/L.I.S.A. statt. Zur weiteren Qualitätssteigerung und im Interesse der Wirtschaftlichkeit und Effektivität der polizeilichen Aus- und Fortbildung ist sowohl die Anwärterausbildung des mittleren Polizeivollzugsdienstes als auch die Fortbildung der Landespolizei im Bildungsinstitut der Landespolizei (BIP), einer eigenständigen Behörde nach dem Polizeiorganisationsgesetz, zusammengefasst und am Standort der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege als dem Aus- und Fortbildungszentrum des Landes Mecklenburg-Vorpommern konzentriert worden. Der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege wurden die Aufgaben einer Zentralverwaltung übertragen, die auch als Dienstleister für das Bildungsinstitut der Landespolizei tätig wird.

Während mit der Verlagerung der erwähnten polizeilichen Aus- und Fortbildung ein wichtiger Schritt zur Erfüllung des Koalitionsvertrages von 1998 (Verbesserung der polizeilichen Aus- und Fortbildung) getan wurde, sind für den Kernbereich der Gesamteinrichtung, die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege, aus den Erkenntnissen der im vergangenen Jahrzehnt über die Fachhochschulen des öffentlichen Dienstes erfolgten Diskussionen und daraus in anderen Bundesländern resultierenden Reformen sowie des Berichts des Wissenschaftsrates zu diesen Einrichtungen strukturelle Maßnahmen abgeleitet und unter Anlegen eines landestypischen Maßstabes übertragen worden.

Das Innenministerium hat zwischenzeitlich eine Konzeption „Weiterentwicklung der Aus- und Fortbildung der Verwaltung des Landes Mecklenburg-Vorpommern“ erstellt.

Auf ihrer Grundlage und aufgrund § 107 Abs. 2 und 3 des Landeshochschulgesetzes vom 5. Juli 2002 trat am 1. August 2002 die Landesverordnung über die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern (FHöVuRLVO M-V) vom 26. Juli 2002 (GVOBl. M-V S. 497) in Kraft.

Danach nimmt die Fachhochschule im Rahmen ihres Bildungsauftrages insbesondere auch anwendungsbezogene Forschungs- und Entwicklungsaufgaben wahr, die zur wissenschaftlichen Grundlegung und Weiterentwicklung von Lehre und Studi-

um erforderlich sind. Weiterhin war es zur Gewährleistung einer hohen Qualität der Aus- und Fortbildung sowie zur Erlangung der im Wettbewerb gegenüber anderen Fachhochschulen notwendigen wissenschaftlichen Reputation erforderlich, das hauptamtliche Lehrpersonal anhand des allgemeinen hochschulrechtlichen Maßstabes auszuwählen und Professuren einzuführen.

Ihr angegliedert ist u.a. das Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung, das neben seiner ureigenen Rolle als Fortbildungsdienstleister auch als Transferstelle für Verwaltungsmodernisierung wirken soll, indem es insbesondere Planung, Koordinierung, Durchführung und Auswertung von verwaltungs-, finanz- und polizeiwissenschaftlichen Forschungs- und Entwicklungsaufgaben, den Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege und Verwaltungspraxis sowie wissenschaftlich fundierte Verwaltungsberatung übernimmt. Dieser Prozess befindet sich kurz nach Verordnungserlass noch im Anfangsstadium, wobei das Aufgabenspektrum in enger Abhängigkeit zur personellen und finanziellen Ausstattung des Instituts stehen wird.

10. Verwaltungsmodernisierung im kommunalen Bereich sowie Errichtung des kommunalen Sozialverbandes

In Mecklenburg-Vorpommern existieren 979 Gemeinden, davon sechs kreisfreie Städte, 55 amtsfreie und 918 amtsangehörige Gemeinden (Stand: November 2002). Die amtsangehörigen Gemeinden sind auf insgesamt 117 Ämter verteilt. Von den 918 amtsangehörigen Gemeinden haben 416 Gemeinden weniger als 500 Einwohner und 502 Gemeinden mehr als 500 Einwohner. 64 der 117 Ämter liegen unterhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Regeleinwohnerzahl von 6000.

Aufgrund der stetigen Bevölkerungsabwanderung und der angespannten kommunalen Haushaltssituation unterstützt die Landesregierung **Zusammenschlüsse kleiner Gemeinden und Kleinstgemeinden** zu effektiven und modernen Einheiten auf freiwilliger Basis durch finanzielle Anreize in Form von Sonderbedarfszuweisungen nach dem Finanzausgleichsgesetz. Auch die auf Antragstellung zurückzuführenden Auflösungen und Neubildungen von Ämtern sowie die Zuordnung von amtsfreien Gemeinden zu einem Amt werden gefördert. Gleiches gilt für Verwaltungsgemeinschaften zwischen einem Amt und einer amtsfreien Gemeinde. Diese sogenannte „Freiwilligkeitsphase“ endet mit Ablauf des Jahres 2004.

Der Landtag hatte im Jahr 2000 eine **Enquêtékommision** gebildet, die in knapp 2 Jahren auf der Grundlage einer Analyse der Situation der Städte und Gemeinden des Landes und unter Berücksichtigung bisheriger Erfahrungen mit verschiedenen Modellen zur Verwaltungsvereinfachung und Verwaltungseffektivität Empfehlun-

gen für zukunftsfähige kommunale Strukturen beschlossen hat. Insbesondere wurden Mindest- bzw. Regeleinwohnerzahlen für amtsangehörige Gemeinden, amtsfreie Gemeinden und Ämter eingeführt bzw. erhöht. Darüber hinaus wurden sogenannte Akzeptanzhilfen für Gemeindezusammenschlüsse verabschiedet. Diese betreffen insbesondere die Stärkung der Ortsteilvertretungen und die Wahrung der Identität der Ortsteile. Des Weiteren wurden Aufgabenverlagerungen im Bereich des Umwelt- und Naturschutzes sowie Überprüfungen der Zuständigkeiten im Gewerbe-, Gaststätten- und Straßenverkehrsrecht empfohlen.

Die Koalitionspartner der vierten Legislaturperiode haben festgelegt, dass die Ergebnisse der Enquêtekommission aufgenommen und fortgeführt werden sollen. Es ist beabsichtigt, die Reform der öffentlichen Verwaltung auf Landes- und Kommunalebene weiter voranzutreiben und in diesem Rahmen sowohl die Verwaltungsstrukturen als auch die behördliche Aufgabenverteilung fortzuentwickeln. In diesem Zusammenhang wurde vom Umweltministerium und den kommunalen Landesverbänden ein gemeinsamer Vorschlag erarbeitet, welche Aufgaben in der nächsten Legislaturperiode von der Landes- auf die Kommunalebene verlagert werden könnten. Dieser Vorschlag wurde durch den Beschluß der Enquêtekommission vom 18. April 2002 sowie des Landtags vom 27. Juni 2002 bestätigt (Landtagsdrucksache 3/2959).

Der Landtag hat im April 2000 durch Änderung der Verfassung des Landes Mecklenburg-Vorpommern und der Kommunalverfassung das strikte **Konnexitätsprinzip** eingeführt. Das Land hat sich dadurch zum Ausgleich finanzieller Mehrbelastungen, die den kommunalen Körperschaften durch die Übertragung von neuen öffentlichen Aufgaben entstehen, verpflichtet. Beide Gesetzesänderungen sind seit dem 20. April 2000 in Kraft. Anfang des Jahres 2002 wurde zwischen der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern und den kommunalen Landesverbänden eine gemeinsame Erklärung zum Konnexitätsprinzip vereinbart, die Grundsätze der Anwendung und der Kostenfolgenabschätzung sowie Regelungen über finanzielle Abgeltungen der Rechtssetzung enthält.

Durch das Gesetz zur Ausführung des Bundessozialhilfegesetzes (AG-BSHG) vom 31. Januar 1992 (GVOBl. M-V 1992 S. 60) wurde als überörtlicher Träger der Sozialhilfe in Mecklenburg-Vorpommern das Land und als Behörde des überörtlichen Trägers das Sozialministerium bestimmt. Durch die Landesverordnung über die Durchführung von Aufgaben der Sozialhilfe (AufgabenDVO BSHG) vom 4. August 1992 (GVOBl. M-V 1992 S. 528) wurde die Durchführung der Aufgaben des überörtlichen Trägers der Sozialhilfe bis auf wenige Ausnahmen den Landkreisen und kreisfreien Städten gegen Kostenerstattung übertragen. Die weitgehende Delegation und die damit verbundene bürgernahe Wahrnehmung der Aufgaben des

überörtlichen Trägers der Sozialhilfe hat sich grundsätzlich bewährt. Probleme hatten sich dadurch ergeben, dass die Zuständigkeit für ambulante Hilfen auf der einen und stationäre sowie teilstationäre Hilfen auf der anderen Seite auseinander fallen und für die überörtliche Sozialhilfe Entscheidungs- und Kostenverantwortung nicht in einer Hand lagen.

Mit dem Gesetz zur Neuordnung der Aufgaben nach dem Bundessozialhilfegesetz und anderen Sozialvorschriften vom 17. Dezember 2001 (GVOBl. 2001 S. 612) wurden durch die **Errichtung des Kommunalen Sozialverbandes** als überörtlicher Träger der Sozialhilfe und die Übertragung der bisher im Wege der Delegation von Landkreisen und kreisfreien Städten durchgeführten Aufgaben des überörtlichen Trägers der Sozialhilfe einschließlich der Kostentragung nach § 100 BSHG die Entscheidungs- und Kostenverantwortung zusammengeführt. Dadurch wurden die Aufgaben des örtlichen und überörtlichen Trägers der Sozialhilfe weitestgehend bei den Landkreisen und kreisfreien Städten gebündelt.

Während der Errichtungsphase des Kommunalen Sozialverbandes wurden vom 1. Januar 2002 bis zum 30. Juni 2002 durch das Sozialministerium Personal im für die Aufgabenerfüllung notwendigen Umfang sowie Arbeitsräume, Büroausstattung und sonstige Sachmittel zur Verfügung gestellt und die Personal- und Sachkosten übernommen.

11. Modernisierung im Bereich der Polizei

Die Landesregierung hat am 18. April 2000 „Eckpunkte zur qualitativen Entwicklung der Landespolizei“ beschlossen, die eine Überprüfung und nachfolgende Umsetzung von qualitätssteigernden Maßnahmen in der Polizei zum Ziel haben.

Neben einer Verbesserung der informationstechnischen Ausstattung zur rationelleren Vorgangsbearbeitung sind in den Bereichen

- a) Polizeiorganisation
und
- b) Personalentwicklung

unter anderem die folgenden Schritte umgesetzt worden:

a) Polizeiorganisation

Wesentliche Ziele der Organisationsveränderungen sind die Verstärkung der Polizeipräsenz in der Fläche, die Intensivierung der Verkehrsüberwachung, die Verbesserung der polizeilichen Sachbearbeitung. Es wurden Hierarchieebenen innerhalb der gesamten Landespolizei abgebaut, Entscheidungen sollen so weit wie möglich vor Ort getroffen werden. Veränderungen im administrativen Bereich

sollen dazu führen, zusätzliches Personal für die eigentliche Polizeiarbeit zu gewinnen. Diesem Ziel folgend wurden die Führungsbereiche der einzelnen Organisationsebenen verschlankt.

In den fünf *Polizeidirektionen* wurde der jeweilige Führungsstab in einen Führungsbereich mit drei Sachbereichen umorganisiert. Die Funktion des Leiters Führungsstab sowie die unter den bisherigen Sachbereichen gebildeten Sachgebiete sind entfallen.

Auch die in den *Polizeiinspektionen* jeweils bestehenden Führungsgruppen wurden analog der Führungsbereiche in den Polizeidirektionen verändert und organisatorisch verschlankt. Durch klare Aufgabenabgrenzungen zu den Führungsbereichen der Polizeidirektionen in Rahmengeschäftsverteilungsplänen und Dienstpostenbeschreibungen wurden Doppelzuständigkeiten vermieden. Dies führt zu einer Optimierung des Personaleinsatzes.

Grundsätzlich ist innerhalb eines Landkreises bzw. einer kreisfreien Stadt nurmehr eine Polizeiinspektion zuständig, was zu einer Reduzierung der Zahl von Polizeiinspektionen geführt hat. Um Einsatzkräfte zu bündeln, wurden in den Polizeiinspektionen Reviere gebildet, welche die Aufgabe des Streifendienstes und der Einsatzbewältigung übernehmen. Die bisher bestehenden Polizeistationen wurden Bestandteil des jeweiligen Reviers, die in den Stationen derzeit vorhandene Leitungsebene ist entfallen. Die Bearbeitung der Kriminalität erfolgt jetzt grundsätzlich in Kriminalkommissariaten und KK-Außenstellen.

Mit der Bildung eines Verkehrsüberwachungsdienstes in der Polizeiinspektion wurden Verkehrsüberwachungsaufgaben stärker von den *Inspektionen Zentrale Dienste* in den Zuständigkeitsbereich der Polizeiinspektionen verlagert. Auch die Organisation der *Kriminalpolizeiinspektionen* wurde schlanker gestaltet.

Mit In-Kraft-Treten des Gesetzes zur Organisation der Landespolizei in Mecklenburg-Vorpommern (Polizeiorganisationsgesetz - POG M-V) vom 10. Juli 2001 (GVOBl. M-V S. 254), welches das Polizeiorganisationsgesetz aus dem Jahre 1993 ablöst, konnte die bisherige Zentralstelle für Technik und Beschaffung in eine eigenständige Behörde (*Amt für Technik und Beschaffung der Landespolizei M-V / ATB*) umgewandelt und das *Bildungsinstitut der Polizei (BIP)* errichtet werden. Im Zuge der Organisationsentwicklung sind im ATB Dienstleistungsangelegenheiten, im BIP Aus- und Fortbildungsangelegenheiten konzentriert worden.

Die neuen Organisationsstrukturen sind für beide obere Landesbehörden im Jahr 2001 festgeschrieben worden.

Weitere Organisationsveränderungen werden im Wesentlichen bis Mitte 2003 vorgenommen worden sein (Bereitschaftspolizei, Landeskriminalamt, Wasserschutzpolizeidirektion).

b) Personalentwicklung

Eine Schlüsselgröße zur Qualitätserhöhung in der Landespolizei ist die Stärkung des gehobenen und des höheren Dienstes. Insgesamt werden bis 2006 jährlich mindestens 80 Neueinstellungen erfolgen, davon die Hälfte als Direktstudenten für den gehobenen Polizeidienst. Auf anspruchsvollen und komplizierten Tätigkeitsfeldern ist damit der Einsatz von zusätzlichem, besser qualifiziertem Personal in erheblichem Umfang möglich.

Langfristig wird eine Anhebung des Anteils des gehobenen Dienstes von ca. 35 % im Jahre 2001 auf ca. 43 % im Jahre 2006 sowie des höheren Dienstes von ca. 1,3 % im Jahre 2001 auf ca. 1,5 % im Jahre 2006 angestrebt. Im Planungszeitraum 2001 bis 2006 sind jährlich durchschnittlich 300 Beförderungen möglich, insgesamt also ca. 1.800 Beförderungsmöglichkeiten. Zur Umsetzung der Eckpunkte ist eine Analyse von Laufbahngestaltung, Beurteilungs- und Beförderungswesen mit dem Ziel der Fortentwicklung in Arbeit. Am 25. Januar 2001 ist die geänderte Polizeilaufbahnverordnung Mecklenburg-Vorpommern (LVOPol M-V) in Kraft getreten. Darin enthalten sind Änderungen mit bedeutsamen Auswirkungen auch zum Laufbahnwechsel in den gehobenen Polizeivollzugsdienst. Parallel hierzu werden die Grundzüge für eine Ausgestaltung der Verordnung in Beurteilungs- und Beförderungsrichtlinien mit Gewerkschafts-/Personalvertretern diskutiert.

12. Strukturelle Veränderungen und Organisationsberatung in der Justiz

Nach intensiven Diskussionen hat eine Arbeitsgruppe die Grundpfeiler für das Projekt „**Strukturelle Veränderungen in der Justiz**“ erarbeitet. Diese Grundpfeiler bestehen darin, dass Organisationseinheiten mit Service-Einheiten und Mischarbeitsplätzen gebildet werden, die eine räumliche und persönliche Zuordnung Dezernent/Service-Einheit gewährleisten. Der Organisationsentwicklungsprozess ist bei den Gerichten im Wesentlichen abgeschlossen. Im Bereich der Staatsanwaltschaften hat die Staatsanwaltschaft Rostock als Pilotbehörde die strukturellen Veränderungen in der Justiz umgesetzt. Im Jahr 2003 ist auf der Grundlage der positiven Erfahrungen eine Ausdehnung auf andere Staatsanwaltschaften geplant.

Mit dem Ziel eine Organisationsentwicklung im Sinne der Verwaltungsmodernisierung zu betreiben wurde eine spezielle **Organisationsberatung** durch REFA-geschulte Organisationsberater für Gerichte und Staatsanwaltschaften geschaffen. Diese sind bei den Präsidenten der Landgerichte und dem Präsidenten des Oberlandesgerichts angesiedelt und werden kontinuierlich weitergebildet. Zu den bereits erfolgreich abgeschlossenen Projekten der Organisationsberater zählen u.a. die Evaluation der Software ARGUS im Grundbuchbereich sowie die Erarbeitung

von Grundlagen für eine tarifgerechte und möglichst einheitliche Eingruppierung der Angestellten bei Gerichten und Staatsanwaltschaften.

13. Einrichtung eines Kompetenzzentrums für Zivil-/Katastrophen- und Brandschutz

In Umsetzung des vom Kabinett am 13. November 2001 beschlossenen Teilaspekts eines Maßnahmenkatalogs verschiedener Sicherheitsaktivitäten, ist das Landesamt für Katastrophenschutz im Jahr 2002 gemeinsam mit Dienststellen der Polizei in das Polizeizentrum der Landeshauptstadt Schwerin umgezogen.

Das Landesamt für Katastrophenschutz wird nunmehr zu einem **Kompetenzzentrum für Zivil-/Katastrophen- und Brandschutz** weiterentwickelt und in besonderen Gefahrenlagen das Krisenmanagement koordinieren. Daneben ist es ein besonderes Anliegen des Landesamtes, auch künftig die Belange der Hilfsorganisationen und der vielen ehrenamtlichen Helfer zu unterstützen.

14. Maßnahmen zur qualitativen Entwicklung des Personals in der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern sowie Einrichtung einer Personalkoordinierungsstelle (PKS)

Der am 10. Juli 2001 von der Landesregierung beschlossene „Maßnahmenkatalog zur qualitativen **Entwicklung des Personals** in der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern“ wurde zu großen Teilen umgesetzt. So

- sind neue *Beurteilungsrichtlinien* beschlossen worden, die am 1. Januar 2003 in Kraft treten,
- haben gezielte Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalverwaltungen hinsichtlich der *Durchführung von Auswahlverfahren* stattgefunden,
- sind die ressortübergreifende Vereinheitlichung der *Dienstpostenbewertung* und die Grundsätze der Förderung der *Verwendungsbreite* bekannt gegeben worden, die derzeit von den Ressorts umgesetzt werden,
- und ist der Bereich der Aus- und Fortbildung auch hinsichtlich der *Führungskräfteentwicklung* und der Einstellung von Nachwuchskräften und der damit einhergehenden *Einführungsfortbildung* weiterentwickelt worden.

Von besonderer Bedeutung ist die zum Jahresbeginn 2002 erfolgte Einrichtung der ressortübergreifenden **Personalkoordinierungsstelle** (PKS), die im Innenministerium angesiedelt ist. Die PKS hat die Aufgabe, den Prozeß der ressortübergreifenden Personalentwicklung steuernd und beratend zu begleiten. Daraus ergeben sich folgende Aufgaben:

- Erfassung des Personalbedarfs
- Personalvermittlung zum Abbau von Personalüberhängen
- Personalvermittlung zur Förderung der Verwendungsbreite
- personenbezogene Personalvermittlung auf eigenen Wunsch.

Die Aufgaben der PKS sollen mit Blick auf die Konsolidierung des Personalkörpers zukünftig erweitert und die Kompetenzen ausgebaut werden. Das Kabinett hat hierzu am 19. November 2002 beschlossen, dass eine ressortübergreifende Personalplanung und -steuerung notwendig ist und gleichzeitig das Innenministerium gebeten, dem Kabinett noch in diesem Jahr einen Vorschlag für die Aufgabenstellung der PKS und das anzuwendende Verfahren vorzulegen. Dieser Vorschlag soll insbesondere die erforderlichen Steuerungsinstrumente beschreiben und Lösungen für Besetzungskonflikte enthalten.

15. Optimierung der Schulstandorte und Verbesserung der Qualität der Unterrichtsversorgung

Die Optimierung der Schulstandorte und die Verbesserung der Qualität der Unterrichtsversorgung ist ein vordringliches Anliegen der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern. Unter Berücksichtigung der Vorschläge der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Schulorganisation“ wurde die Verordnung über die Schulentwicklungsplanung in Mecklenburg-Vorpommern novelliert und an die aktuellen Erfordernisse angepasst. Die kommunalen Landesverbände wie auch die Interessenvertretungen der Schüler, Eltern und Lehrern erhielten Gelegenheit, ihre Vorschläge in die Überarbeitung der Verordnung einzubringen.

Im Rahmen des Haushaltsplan-Entwurfes 2002/2003 und der Mittelfristigen Finanzplanung 2001-2005 wurden die Auswirkungen der Strukturmaßnahmen mit einem Minderbedarf in Höhe von 280 Stellen veranschlagt.

Die Arbeitsgruppe „Schulorganisation“ hatte zudem eingeschätzt, dass Einsparpotentiale bei Einführung des Abiturs nach 12 Jahren zu erwarten sind. Der durch die Landesregierung am 18. September 2001 verabschiedete Schulgesetzentwurf sieht u.a. die Einführung des Abiturs nach 12 Jahren vor. Danach wird ein Mehrbedarf und ab dem Jahr 2008 ein gewisser Minderbedarf an Stellen zu verzeichnen sein.

Die dargestellten Minderbedarfe werden zur Finanzierung der bereits auf den Weg gebrachten qualitativen Verbesserungen im Schulbereich (Programm „Kleine Grundschule“, Ganztagschule, Erhöhung der Stundentafel im Primärbereich) sowie zur Einführung der Regionalen Schule herangezogen. Insgesamt übersteigt der Lehrstellenbedarf ab dem Jahr 2004 den bisher geplanten Stellenrahmen.

16. Adressen

Internet: www.mv-regierung.de

Ansprechpartner:

Dieter Hofs

Telefon: 0385/588-2120

E-Mail: II120@im.mv-regierung.de

Niedersachsen

I. Staatsmodernisierung und Verwaltungsreform in Niedersachsen

Unter Staatsmodernisierung wird die Binnenmodernisierung der Landesverwaltung (Verwaltungsreform) und die Neubestimmung der Schnittstelle zwischen Staat und Gesellschaft bei der Aufgabenwahrnehmung verstanden (Aufgabenkritik, Diskurse). Dem liegt das Leitbild des "aktivierenden Staates in einer aktiven Gesellschaft" zugrunde.

Die Zuständigkeit für die Verwaltungsreform ist im Innenministerium zusammengeführt worden mit Ausnahme der betriebswirtschaftlichen und haushaltsrechtlichen Bestandteile der Neuen Steuerungsmodelle, für die das Finanzministerium mit der Einführung des Systems einer leistungsorientierten Haushaltswirtschaft Niedersachsen (LoHN) weiterhin federführend bleibt. Die Lenkungsarbeiten für den Gesamtprozess (Formulierung der Ziele der Staatsmodernisierung, Steuerung des Gesamtprozesses, Koordinierung der mit der Verwaltungsreform zusammenhängenden Aufgaben und die Umsetzung des Gender Mainstreaming Ansatzes im Reformprozess) liegen bei dem Beauftragten für Staatsmodernisierung in der Staatskanzlei.

II. Entwicklung seit 2001 im Arbeitsbereich Staatsmodernisierung

Reformprogramm 2003 bis 2005

Zur Zukunftsgestaltung einer modernen Landesverwaltung wurde 2002 eine interne Standortbestimmung vorgenommen, die zu folgenden Feststellungen gekommen ist:

- Die Landesverwaltung arbeitet heute spürbar wirtschaftlicher.
- Die Landesverwaltung ist heute bürger- und kundenorientierter.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind leistungsfähig und leistungsbereit.
- Die Neuordnung der Aufgabenverteilung zwischen Staat und Gesellschaft ist noch nicht gelungen.

Diese Zwischenbilanz belegt, dass Niedersachsen auf dem richtigen Weg ist. Im Weiteren ist die Steuerungsfähigkeit der Landesverwaltung zu verbessern, ziel-, prozess- und ergebnisorientierter zu arbeiten, die Innovationsgeschwindigkeit zu erhöhen und die Kooperations- und Netzwerkfähigkeit weiterzuentwickeln. Das Reformprogramm für die nächsten drei Jahre besteht aus Leitprojekten zu Aufga-

benkritik, Service-Offensive, Geschäftsprozessoptimierung, Kooperation und Netzwerke, Steuerung mit Zielen und die Einrichtung eines „Job-Center Niedersachsen“.

Daneben bestehen im Bereich der Staatsmodernisierung folgende Arbeitsschwerpunkte:

1. Zusammenarbeit mit den Ländern

Auf der Basis bereits bestehender, langjähriger Kooperationsvorhaben wie der Metropolregion Hamburg und der Gemeinsamen Landesplanung Bremen/Niedersachsen, wurden weitere gemeinsame Regionale Entwicklungskonzepte erarbeitet.

Die Zusammenarbeit zwischen den Ländern ist ein wesentlicher Punkt für die Verbesserung von Effizienz und Effektivität der Verwaltungen. Für die Zusammenarbeit zwischen den norddeutschen Ländern ist die Konferenz Norddeutschland eingerichtet worden, die sich regelmäßig auch mit der Zusammenarbeit befasst. Zur Intensivierung der Zusammenarbeit im norddeutschen Raum wurde zudem eine Arbeitsgruppe der Chefs der Staats- und Senatskanzleien eingerichtet, die möglichen Feldern einer länderübergreifenden Zusammenarbeit, auch hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit für eine multilaterale oder bilaterale Kooperation identifiziert. Die Möglichkeiten der Zusammenarbeit auszuloten und zu verbessern gehört zum Aufgabenbereich Staatsmodernisierung. Es geht dabei darum, eine Strategie zu entwerfen, auf welchen Feldern die Ländern kooperieren können und wo Konkurrenzsituationen bleiben müssen. Zwischen NI und HB wurde im Rahmen einer gemeinsamen Kabinettsitzung ein Kooperationspaket aus insgesamt neun neuen Schwerpunktthemen verabschiedet.

Im weiteren hat es zwischen NI und HH ein Auftaktgespräch zur Intensivierung der Zusammenarbeit gegeben, Kooperationsvorhaben sind nun konkret zu benennen. Die Verbesserung der Zusammenarbeit in Norddeutschland, vor allem auch jenseits der ressortspezifischen Kooperation bleibt auch zukünftig Arbeitsschwerpunkt mit einer Koordinierungsfunktion der Staatskanzlei.

2. Modernisierung der bundesstaatlichen Ordnung in Zusammenarbeit mit den Ländern

Die Regierungschefs von Bund und Länder haben in 2001 bekräftigt, über die Modernisierung der bundesstaatlichen Ordnung, insbesondere über die Neuregelung der föderalen Kompetenzordnung und die Entflechtung von Gemeinschafts-

aufgaben/Mischfinanzierungen zu verhandeln. Diese Verhandlungen sollen bis Ende 2003 abgeschlossen und notwendige Gesetzesänderung bis Ende 2004 verabschiedet sein. Die Begleitung dieser in CdS-Arbeitsgruppen vorbereiteten Beschlüsse und die interne Koordinierung obliegt der Staatskanzlei. Die Förderalismusreform war damit einer der Arbeitsschwerpunkte in 2002 und wird auch in den kommenden zwei Jahren zu begleiten sein.

3. Zukunftsaufgaben für Staat und Gesellschaft: Mehr Teilhabe und Teilnahme der Bürgerinnen und Bürger

Bürgerorientierung gehört zum modernen Regieren dazu. Sie schließt sowohl die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements (Verantwortungsübernahme) als auch die direkte Mitwirkung der Bürgerschaft bei gesellschaftspolitischen Entscheidungen bzw. bei der Aufgabenverteilung zwischen Staat und Gesellschaft ein. Verstärktes Engagement und Mitgestaltung sind die zwei Seiten einer Medaille. Die Verbindung von bürgerschaftlichem Engagement und Verantwortungsübernahme ist am ehesten herzustellen, wenn den Bürgern eine Mitgestaltung (Partizipation) ihrer Lebenswelt ermöglicht wird. Der Ausbau bzw. die Reaktivierung gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme breiter Bevölkerungskreise ist mit dem Ausbau von sinnstiftenden Formen direkter Demokratie eng verbunden.

Bürgerschaftliche Beteiligung und Mitentscheidung tritt dabei nicht an die Stelle der repräsentativen Demokratie, ersetzt somit nicht die Aufgabenstellung der Politik und des Parlamentes, sondern ergänzt sie. Es geht bei dieser Form der Beteiligung um ein verbessertes Abgleichen und Verhandeln von Interessen aller Beteiligten im vorparlamentarischen Raum. Bürgerbeteiligungsverfahren sind somit eine Ergänzung zu den klassischen Beteiligungsverfahren, die durch hauptamtliche Verbandsvertreter und Institutionenvertreter geprägt sind. Dabei hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass diese Vertreter nur noch unzureichend die Mittlerfunktion zwischen auf der einen Seite Regierung, Verwaltung und Parlamenten und auf der anderen Seite der breiten Bürgerschaft übernehmen können, weil die Interessenvertreter z. T. selbst den Kontakt zu den Vertretenen eingebüßt haben.

Die Politik und Verwaltung muss deshalb ein Interesse daran haben, vor den Entscheidungen die Vorstellungen und Bedarfe der Gesellschaft zu erfassen. Ansonsten tritt das ein, was zunehmend das Verwaltungshandeln erschwert, dass nachträglich die Legitimität der Entscheidung von einem relevanten Teil der Gesellschaft angezweifelt und entsprechendes Nacharbeiten erforderlich wird. Die dann erforderlichen Nachbesserungen sind in der Regel kostenintensiv und berühren insgesamt die demokratischen Strukturen der Gesellschaft.

Verwaltung und Politik verbinden mit der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements gesellschaftspolitische Erwartungen, z. B. dass der gesellschaftliche Zusammenhalt, die Bindungskräfte der Zivilgesellschaft bewahrt und ausgebaut werden. Wenn sich Bürgerinnen und Bürger zu den Gründen ihres gesellschaftlichen Engagements äußern, dann werden individuelle Interessenlagen, wie Kontakt zu interessanten Mitmenschen aufbauen, Mitgestaltung des konkreten Projektes und Spaß beim Engagement, genannt. Die freiwillig Tätigen wollen dagegen nicht in die Rolle eines „Lückenbüßers“ gedrängt werden. Diese Erwartungshaltung ist bei Bürgerbeteiligungsverfahren zu berücksichtigen.

Im Folgenden werden die Initiativen und Maßnahmen zur verstärkten Bürgerbeteiligung in Niedersachsen in den Jahren 2001 und 2002 vorgestellt.

1. Aktion 10 x 100 – Der Ministerpräsident im Bürgerdialog;
2. Ein „Dialog Soziales Niedersachsen“ wurde vom Nds. Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales zwischen den relevanten Akteuren initiiert;
3. Mediationsverfahren im Justizbereich an Stelle von aufwendigen Gerichtsverhandlungen.
4. Der „Niedersachsen-Ring“ – ein landesweiter Beirat zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements - wurde im August 2001 unter Mitwirkung von ca. 30 Akteuren (u. a. Wohlfahrtsverbänden, Kirchen, Selbsthilfegruppen, Freiwilligenagenturen, Erwachsenenbildungseinrichtungen, Gewerkschaften, Kommunalen Spitzenverbänden, Landesfrauenverband, Seniorenvertretern) gegründet.
5. Eine „Gemeinsame Erklärung zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in Niedersachsen“ wurde am 22.08.2002 von der Nds. Landesregierung und den Kommunalen Spitzenverbänden öffentlich unterzeichnet.
Zwei Millionen Menschen sind in Niedersachsen in ihrer Freizeit gemeinnützig tätig, weitere 2,5 Millionen haben ihr Interesse an einem bürgerschaftlichen Engagement erklärt. Das beeindruckende Engagement der Niedersachsen wollen Landesregierung und die Kommunalen Spitzenverbände gemeinsam fördern und einen Beitrag dazu leisten, damit das „Soziale Kapital“ weiterhin bewahrt und möglichst noch ausgebaut wird.
Mit der Gemeinsamen Erklärung wird das Ziel verfolgt, den Stellenwert, den die Landesregierung und die Kommunalen Spitzenverbände der Beteiligung und dem Engagement der Bürger beimessen, zu verdeutlichen. Die Öffentlich-

keit kann somit nachvollziehen, wie wichtig die Ausweitung und Verstärkung der Bürgerbeteiligung in Niedersachsen ist.

Die Gemeinsame Erklärung von Landesregierung und den drei kommunalen Spitzenorganisationen verdeutlicht erstmals eine gemeinsame Stoßrichtung bei der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Dabei übernehmen die Kommunalen Spitzenverbände in Niedersachsen einen aktiveren Part als bisher. Dies wird sich auch positiv auf die Umsetzung der Offensive „Bürgerschaftliches Engagement für Niedersachsen“ auswirken.

Land und Kommunale Spitzenverbände wollen dazu beitragen, dass durch Beratung und einen Erfahrungsaustausch die Zusammenarbeit zwischen den Vereinen, Selbsthilfegruppen und Initiativen verbessert wird. Sie werden sich dafür einsetzen, dass Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten entwickelt werden. Ein weiteres Ziel ist es, das Engagement durch attraktive gesellschaftliche Anerkennung zu fördern. In gemeinsam ausgewählten Projekten werden neue Formen des bürgerschaftlichen Engagements erprobt. Dafür werden in den Jahren 2002 und 2003 je 100.000 € zur Verfügung gestellt.

6. Ebenfalls am 22. August 2002 wurde der Projektbericht „Gute Praxis Standards für die Bürgerbeteiligung in Kommunen“ der Öffentlichkeit präsentiert. Es handelt sich hierbei um ein gemeinsames Projekt von Stadt und Landkreis Osnabrück mit der Niedersächsischen Staatskanzlei. Dieses Projekt gehört zu den wenigen Evaluationsuntersuchungen über Bürgerbeteiligungsprozesse. Die Untersuchung hat Erkenntnisse aus der bisherigen Bürgerbeteiligung im Landkreis und in der Stadt ausgewertet und für die angemessene Ausgestaltung von Bürgerbeteiligungsprozessen und für die Einbindung von Bürgern so aufbereitet, dass sie als eine Handreichung an andere Kommunen weitergegeben werden können. Gute Praxis Standards aus der Praxis für die Praxis. Die Kommunalen Spitzenverbände haben den Projektbericht allen Mitgliedskommunen zugeleitet.
7. Call Niedersachsen
Mit einer Telefonaktion zur Schulreform in Niedersachsen haben Ministerpräsident Sigmar Gabriel und Kultusministerin Renate Jürgens-Pieper das neue Call Center der Landesverwaltung am 14. August 2002 offiziell in Betrieb genommen. Unter der Ruf-Nr. 01803-314315 ist CallNiedersachsen ab sofort montags bis freitags jeweils in der Zeit von 08.00 bis 17.00 Uhr zu erreichen. Bewusst wurde mit der 01803-Nummer eine kostengünstige Anwahlmöglichkeit eingerichtet.

Das Call Center ergänzt den neuen Internet-Auftritt des Landes Niedersachsen. Es bietet einen wichtigen Beitrag zum Bürgerdialog. Im Call Center kön-

nen sich Bürgerinnen und Bürger telefonisch über ausgewählte Schwerpunktthemen sowie zu allgemeinen Themen mit landespolitischem Bezug informieren oder Anregungen und Beschwerden abgeben.

CallNiedersachsen ermöglicht den unmittelbaren und individuellen Dialog zwischen den Bürgerinnen und Bürgern und der niedersächsischen Landesverwaltung. Durch das direkte Gespräch mit kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landesverwaltung können Argwohn und Hemmschwellen vor einer unübersichtlichen und heterogenen Bürokratie abgebaut werden. Durch CallNiedersachsen wird die Landesverwaltung transparenter.

CallNiedersachsen verfolgt einen doppelten Nutzen. Es will einen Effektivitätsgewinn sowohl für die Bürgerinnen und Bürger als auch für die Landesverwaltung erreichen.

- Die Bürgerinnen und Bürger sollen schnell, bequem und kostengünstig von einer leicht erreichbaren Stelle aus Auskünfte erhalten können.
- Die allgemeine Verwaltung wird von Anfragen entlastet, wenn Bürgeranliegen an einer zentralen und hierfür besonders ausgestatteten Stelle möglichst abschließend bearbeitet werden. Gleichzeitig gewinnt die Verwaltung zusätzliche Informationen über die Anliegen und Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger.
- CallNiedersachsen wird zunächst als ein bis zum 31.12.2003 befristetes Pilotprojekt der Staatsmodernisierung eingerichtet. Im Sommer 2003 wird die Landesregierung auf Grund der bisherigen Ergebnisse der Pilotphase darüber entscheiden, ob das Call Center als eine Serviceeinrichtung für die Bürgerinnen und Bürger dauerhaft betrieben werden soll.

Insgesamt belegen die bisherigen Erfahrungen, dass die Bürgerorientierung ein wichtiger Bestandteil der Staatsmodernisierung ist. Sie trägt zu einer Qualifizierung von Projekten und Planungen bei. Traditionelle Vorstellungen in den Verwaltungen und von hauptamtlichen Verbandsvertretern können erst durch die zusätzliche Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern hinterfragt werden, um bedarfsorientierte und effiziente Durchführungsmöglichkeiten bzw. Verfahrensregelungen zu entwickeln. Bürgerbeteiligung schafft somit für die Politik Optionen, die bei der etablierten Beteiligung von hauptamtlichen Verbandsvertretern oder Vertretern von Großorganisationen nur unzureichend verfolgt werden können, wenn sie den Interessenlagen der beteiligten Verbände und Institutionen entgegen stehen. Solche Nullsummenspiele oder Blockaden können durch eine verstärkte Partizipation der Bürgerinnen und Bürger hinterfragt werden und schaffen so den Raum für die Entwicklung von breitgetragenen (und am Gemeinwohl orientierten) Lösungen.

4. Gender Mainstreaming im Reformprozess

Bereits im Juni 1998 hat die Niedersächsische Landesregierung beschlossen, die Gleichstellung von Frauen und Männern als durchgängiges Leitprinzip in alle Politikbereiche von Anfang an zu integrieren und sich zur Förderung dieser Aufgabe auf den Ansatz des Gender Mainstreaming verpflichtet.

Nachdem die Umsetzung des Gender Mainstreaming von der Landesregierung auch als zu berücksichtigender Bestandteil der Staatsmodernisierung wurde, wird von dort ein Umsetzungs- und Controllingkonzept im Modernisierungsprozess entwickelt.

Dieser Auftrag basiert auf der Erkenntnis, dass Gleichstellungspolitik Reformprozesse fördert und umgekehrt. Die Anwendung des Instruments Gender Mainstreaming ist somit Querschnitts- und Daueraufgabe aller Beschäftigten in der Landesverwaltung. Zur Wahrnehmung dieser Aufgabe wurde ein Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen bei Projekten und sonstigen Reformmaßnahmen der Staatsmodernisierung erarbeitet. Neben der Broschüre „Gender Mainstreaming – Informationen und Impulse“ beschreibt eine neue Broschüre „Gender Mainstreaming: Beispiele aus der Praxis“ exemplarisch einige der in den verschiedenen niedersächsischen Ministerien entwickelten Projekte und Strategien.

Zur Intensivierung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit wurde unter Leitung des Staatssekretärs des Ministeriums für Frauen, Arbeit und Soziales eine Steuerungsgruppe eingerichtet, die den Gesamtprozess durch bedarfsgerechte und praxistaugliche Interventionen und Unterstützungsmaßnahmen steuert. Ein neuer innovativer Impuls zur Verbreitung der Idee des Gender Mainstreaming ist die Bildwortmarke „GemiNi – Gender Mainstreaming in Niedersachsen: Gleiche Chancen - gleiche Rechte – Politik mit Konsequenz“, die sich als Prädikat für gendergeprüfte Maßnahmen etablieren soll.

III. Entwicklung seit 2001 im Arbeitsbereich Verwaltungsreform

Die folgende Darstellung beschränkt sich auf die wesentlichen Entwicklungen seit der letzten Berichterstattung im Dezember 2001:

1. Regionalmanagement

Niedersachsen stellt sich den Herausforderungen des Wettbewerbs in Deutschland und dem wachsenden Europa: als Land, in den Regionen und in den Kommunen. Notwendig ist dafür auch eine Neuorientierung der Mittelinstanz, um diese auf eine entsprechende Grundlage zu stellen und noch kunden- und ergebnisorientierter als bisher auszurichten. Dafür müssen die bisherigen Reformmaßnahmen gesichert

und die bereits erreichten Verbesserungen in eine konkrete Strategie – dem Regionalmanagement - eingebunden werden. Ziel ist die Einrichtung eines aktiven Managements bei den Bezirksregierungen für die Regionen, das aus der Mittelinstanz heraus die regionale Entwicklung wirkungsvoll verstärkt.

Die Landesregierung hat dem aus der Regierungserklärung vom 15.12.1999 entwickelten Konzept am 30.01.2001 zugestimmt und das Innenministerium beauftragt, das Konzept des Regionalmanagements in Zusammenarbeit mit den Ressorts weiterzuentwickeln und die Erprobung einzuleiten. Der niedersächsische Landtag hat diese Initiative mit seiner EntschlieÙung vom 18.09.2001 (LT-Drs. 14/2702) begrüÙt.

Regionalmanagement bedeutet die aktive Förderung und Begleitung politischer Interessen und Initiativen in den Regionen einerseits sowie die Koordinierung und Vertretung der Interessen aus den Regionen gegenüber dem Land andererseits. Koordinationseinheiten sind die Bezirksregierungen; verantwortlich sind die Regierungspräsidentinnen und Regierungspräsidenten. Regionales Management soll damit als Bindeglied in der Zusammenarbeit zwischen der Landesverwaltung und den relevanten regionalen Kompetenzträgern agieren und die Gesamtentwicklung in der Region fördern.

Das Regionalmanagement ist ein Instrument, mit dem behördenübergreifend die für die Region bedeutsamen Angelegenheiten ergebnisorientiert koordiniert werden.

Ziele des Regionalmanagements sind insbesondere

- die Umsetzung landespolitischer Ziele und Entscheidungen in der Region;
- die Vermittlung der regionalpolitischen Vorstellungen und Interessen der Region in die Landesregierung im Gegenstromprinzip und
- die verstärkte Kunden- und Ergebnisorientierung bei der Erfüllung der Aufgaben, die einer intensiven und fachübergreifenden Koordinierung und Bündelung bedürfen.

Es führt die unterschiedlichen Interessenlagen bzw. Vorstellungen aller staatlichen Ebenen im „Gegenstromprinzip“ zusammen, damit die produktive Vielfalt der Regionen zur Stärkung des Landes insgesamt genutzt werden kann. Es gestaltet, indem es Informationen aufbereitet und gemeinsam mit den regionalen Akteuren regionalpolitische Vorstellungen entwickelt, um diese dann in die Formulierung von politischen Zielen auf Landesebene einzubringen. Dafür ist eine enge Kooperation u. a. mit den Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften, Kommunen und be-

troffenen Fachbehörden sowie der Wissenschaft in einem engen Netzwerk unerlässlich. Weil das Konzept nur unter Einbeziehung der bisherigen Erfahrungen mit regionalspezifischen Aktivitäten weiterentwickeln werden kann, wird insbesondere die Zusammenarbeit mit vorhandenen regionalen Kooperationen der kommunalen Ebene gesucht. Damit kann das Regionalmanagement die Entwicklung der Regionen zum Wohl des ganzen Landes wesentlich stärken.

Regionales Management wird insbesondere umgesetzt

- durch Initiierung konkreter Maßnahmen zur regionalen Entwicklung.
- bei überörtlich wirkenden Vorhaben.
- durch fachübergreifende, ganzheitliche Problemanalysen und daraus abgeleitete Maßnahmen.
- durch Verknüpfung der ökonomischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Interessen und Vorhaben.
- durch Projektsteuerung mit klaren zeitlichen Vorgaben bis zur Entscheidung.
- durch Gewährleistung eines Informationsaustausches zwischen der Region und den obersten Landesbehörden.
- durch Förderung und Moderation von regionalen Abstimmungsprozessen.
- durch Entwicklung von Lösungsstrategien zur Vermeidung von Störungen in der Umsetzung der Politik.
- durch Controlling in finanzieller und politischer Hinsicht, d.h. politische Zielvorgaben und Planungsprozesse müssen sowohl innerhalb der Landespolitik als auch in der Kooperation mit regionalen Akteuren durch qualitatives Controlling begleitet werden.

Die Steuerung des Regionalmanagements erfolgt im Wesentlichen über Zielvereinbarungen, die den Handlungsrahmen bilden und zwischen den Ressorts und den Bezirksregierungen abgeschlossen werden.

Seit Juli 2001 wurden bei den vier Bezirksregierungen in landesweit 12 Projekten erste konkrete Erfahrungen gesammelt. Ende 2002 lagen die entsprechenden Erkenntnisse vor. Darüber hinaus ist die Diskussion des Instruments mit Behörden, Beschäftigten, Interessenvertretungen und den Kunden der Landesverwaltung erfolgreich abgeschlossen worden. Die Ergebnisse sind sehr positiv, bestätigen den Bedarf und zeigen Verbesserungsmöglichkeiten in der Arbeit der Mittelinstanz sowie der Zusammenarbeit mit den regionalen Akteuren. Die Erkenntnisse aus der Erprobung werden in die Überlegungen zur Veränderung der Verwaltungsstruktur in 2003 eingebracht.

2. E-Government

Die Landesregierung in Niedersachsen sieht sich in der Verantwortung, die Einführung und Anwendung der modernen IuK-Technik in allen gesellschaftlichen Bereichen anzustoßen und voranzutreiben. Sie ist sich der Vorreiterrolle des Staates bei diesem Prozess bewusst und hat daher ein besonderes Interesse an der schnellen Realisierung eines effizienten E-Government. Es ist beabsichtigt, die niedersächsische Verwaltung zu einem leistungsfähigen E-Government fortzuentwickeln. Dieser Schritt wird mit der Erwartung verknüpft, die niedersächsische Verwaltung insgesamt kunden- und bürgernäher auszurichten, die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung weiter zu erhöhen und den Multimedia-Standort Niedersachsen zu stärken. Der Einführung von E-Government-Anwendungen ist eine dreijährige Erprobungsphase mit Pilotprojekten bis zum Jahr 2004 vorangestellt werden. Danach soll eine systematische Einführung von E-Government-Verfahren erfolgen. Diese Ziele sind am 15.05.2001 vom Kabinett festgelegt und beschlossen worden.

Die Aufgaben der zentralen Planung, Koordination und Begleitung der E-Government-Einführung liegen beim Innenministerium. Wegen des Technik-Bezugs ist außerdem das Finanzministerium (Koordinierungsstelle für Informations- und Kommunikationstechnik) an der E-Government-Entwicklung maßgeblich beteiligt. Das gleiche gilt für die Staatskanzlei, die die Gesamtkoordination aller Multimedia-Aktivitäten vornimmt.

Die öffentlichen Verwaltungen in Niedersachsen haben in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, IT-Systeme in allen hierfür geeigneten Bereichen zu vernetzen sowie Kommunikationsinfrastrukturen zu entwickeln. Sie haben die Vollaussstattung der Büroarbeitsplätze nahezu erreicht - mit zurzeit insgesamt über 55.000 IT-unterstützten Arbeitsplätzen in der Landesverwaltung und ungefähr derselben Anzahl im kommunalen Bereich. Seit geraumer Zeit sind die elektronische Signatur und die chipkartenbasierte elektronische Authentifizierung in der Landesverwaltung im Einsatz (ca. 750 Dienststellen mit rd. 1.600 Standorten und über 15.000 Landesbedienstete). Der Einsatz dieser Technik im E-Mail-Verkehr steht unmittelbar bevor.

Zur Realisierung eines abgestimmten, ressortübergreifenden Ansatzes E-Government hat eine Ressortarbeitsgruppe "E-Government" unter der Federführung des Innenministeriums beispielhafte Projektvorschläge erarbeitet. Die Vorschläge umfassen Querschnittsprojekte wie

- Bezahlverfahren,
- Einführung von digitalen Signaturen,

- Langzeitarchivierung.

Außerdem sind fachlich konkretisierte Projekte u.a. im Bereich

- Elektronische Förderverfahren,
- elektronischer Rechtsverkehr,
- elektronische Genehmigungsverfahren,
- E-voting bei Personalratswahlen und
- Meldewesen

vorgeschlagen worden. Die Projekte sind in unterschiedlichen Entwicklungsphasen, von der Konzeptionsphase bis zur Fertigstellung. Zur E-Government-Entwicklung gehören auch der im August 2002 gestartete Neuauftritt der gesamten Landesverwaltung im Internet und weitere in verschiedenen Fachbereichen in Angriff genommene Projekte, z.B. das elektronische Grundbuch, das elektronische Mahnverfahren, zahlreiche Geoinformationssysteme oder ein landesweites Personalmanagementverfahren und ein elektronisches Reisekostenmanagement.

Schon während der Pilotphase werden die Projekte in inhaltlicher, technischer und organisatorischer Hinsicht abgeglichen, um zu möglichst homogenen informationstechnischen Strukturen zu kommen, divergierende Lösungen zu vermeiden und einen Wissenstransfer zwischen den Beteiligten herzustellen.

Mit zunehmendem Projektfortschritt werden weitere Bereiche auf ihre Eignung für das E-Government untersucht und die Transferfähigkeit der pilotierten Lösungen geprüft. Auf diesen Grundlagen wird noch vor Abschluss der Pilotphase eine Konzeption erstellt, wie der Einsatz der entwickelten Lösungen in die Fläche übertragen werden kann und wie weitere Fachbereiche für das E-Government erschlossen werden können. Erfahrungen aus E-Government-Entwicklungen in anderen Bereichen (Kommunen, andere Länder, Bund, EU) werden in die Konzeption mit einfließen.

Auf der Grundlage dieser Konzeption soll dann das E-Government in allen hierfür geeigneten Verwaltungsbereichen nach Beendigung der Pilotphase in 2004 systematisch eingeführt werden.

3. Personalentwicklung

3.1 Telearbeit

Die alternierende Telearbeit wurde in der Landesverwaltung Niedersachsen durch Beschluss des Kabinetts vom 19.12.2000 als Arbeitsform freigegeben. Seitdem

sind nahezu 200 Telearbeitsplätze in der gesamten Landesverwaltung eingeführt worden. Diese Einführung findet auf der Basis einer ersten Information für Interessierte und einer nachfolgenden verpflichtenden gründlichen Schulung für die Telearbeitenden sowie ihre Vorgesetzten statt, die vom Studieninstitut Niedersachsen organisiert und von der Universität Hannover - Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft - durchgeführt werden. Für die Behördenleitungen, die Personalräte und die mit der technischen und organisatorischen Einrichtung der Telearbeitsplätze beauftragten Funktionsträger gibt es zusätzliche Informations- bzw. Schulungsangebote.

Durch diese Vorbereitung ist die Einführung der Telearbeitsplätze in Niedersachsen sehr erfolgreich. Derzeit wird erwogen, die Zahl der Telearbeitsplätze wesentlich zu steigern, um auf diese Weise Gelegenheit zu Abmietungen an größeren Behördenstandorten zu bekommen.

3.2 Personalentwicklung

Zur weiteren Ausrichtung und Fortentwicklung der Personalentwicklung hatte das Kabinett am 26.03.2002 wesentliche Beschlüsse gefasst, die auf der Evaluierung für den Zeitraum von 1997 bis 2001 beruhen. Im Wesentlichen wurde beschlossen:

1. Es soll ein modernes Personalmanagement durch die Zusammenführung der bisherigen Reformansätze im Personalbereich entwickelt werden.
2. Die Personalentwicklung soll intensiver mit den anderen Modernisierungsprozessen - wie etwa Qualitätsmanagement, neue Steuerungsinstrumente, Organisationsentwicklung - verknüpft und strategisch ausgerichtet werden.
3. Die Ressorts sollen die Personalentwicklungskonzepte in ihren Geschäftsbereichen innerhalb der nächsten zwei Jahre flächendeckend entwickelt haben.
4. Die besondere Schlüsselstellung der Führungskräfte für die Leistungsfähigkeit der Verwaltung und ihre Modernisierung soll berücksichtigt und Anforderungsprofile sollen entwickelt werden.
5. Die Personalentwicklungsberaterinnen und -berater sollen intensiver und nicht nur in der jeweiligen Stammbehörde eingesetzt werden.

Mit diesen Festlegungen ist die weitere Entwicklung bis Ende 2004 vorgezeichnet. Personalentwicklung ist damit in Niedersachsen von der Erprobungsphase zum Linien- bzw. Routinegeschäft übergegangen.

3.3 Gesundheitsmanagement

Das Kabinett hat am 19.11.2002 beschlossen, das Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung auszubauen. Mit den Gewerkschaften und Berufsverbänden wurde eine darauf abzielende Vereinbarung gem. § 81 NPersVG abgeschlossen.

Im Wesentlichen geht es um Folgendes:

Im Rahmen der Verwaltungsreform wurden in den vergangenen Jahren verschiedene Initiativen entwickelt, um Maßnahmen der Gesundheitsförderung innerhalb der Landesverwaltung voranzubringen. Ziele sind dabei mittelfristige Kostenersparnisse durch Reduzierung von Fehlzeiten und Frühpensionierungen. Eine rechnerische Verringerung der Krankenquote bei allen Landesbeschäftigten um 1 % könnte bei entsprechenden Voraussetzungen ca. 50 Mio. € Kostenersparnis erbringen. Entsprechende Aktivitäten zur Gesundheitsförderung wurden und werden auch von Gewerkschaften und Personalräten gefordert, um zunehmende Arbeitsbelastungen abzufedern und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten zu schaffen. Der Aspekt der Prävention in Betrieben und Verwaltungen erfährt insgesamt in der gesundheitspolitischen Debatte einen immer höheren Stellenwert.

Im Rahmen der zentralen Steuerung der Personalentwicklung wurden durch das Innenministerium bisher ca. 15 Projekte zum Aufbau eines systematischen und nachhaltigen Gesundheitsmanagements in verschiedenen Dienststellen und Fachbereichen (bspw. in der Landessozialverwaltung, bei verschiedenen Bezirksregierungen, mit dem Gesundheitszentrum für den Justizvollzug) gefördert, ein entsprechendes landesinternes Marketing betrieben (u. a. Kongress mit 600 Akteuren aus der Landesverwaltung, Broschüre, Video, Berichte über erfolgreiche Projekte in der Mitarbeiterzeitung der Landesverwaltung, Info-Veranstaltungen) und die konzeptionellen Grundlagen für die notwendige Weiterentwicklung mit Hilfe einer ressortübergreifenden Projektgruppe erarbeitet.

Die Vereinbarung mit den Gewerkschaften und Berufsverbänden beschreibt die Ziele des in den Dienststellen weiter auszubauenden Gesundheitsmanagements und benennt die unterstützenden Rahmenbedingungen hierfür. Hierzu zählt, dass ein externer Beratungsservice für die Einstiegsberatung und Unterstützung von Dienststellen usw. im Auftrag des Innenministeriums für zunächst zwei Jahre (getragen durch die Landesvereinigung für Gesundheit e. V. und die Universität Hannover) eingerichtet wird. Der Beratungsservice nimmt am 01.01.2003 seine Tätigkeit auf.

Eine landesweite Steuerungsgruppe wird beim Ausbau von Gesundheitsmanagement mitwirken und verschiedene Aufgaben bei der Weiterentwicklung von Rahmenbedingungen (bspw. Erarbeitung von Grundsätzen für einen landesweiten Gesundheitsbericht, Mitwirkung bei der nach zwei Jahren geplanten Evaluation) übernehmen.

Zur Unterstützung der Dienststellen werden ein Leitfaden sowie eine Broschüre im Januar 2003 herausgegeben. Bis Ende 2004 wird der weitere Ausbau durch Haushaltsmittel aus den Ansätzen der Verwaltungsreform bezuschusst. Danach sind von den Ressorts unter dem Vorbehalt der finanziellen und personellen Möglichkeiten die erforderlichen Haushaltsmittel einzuplanen und im Rahmen eines sich entwickelnden Kontraktmanagements zu berücksichtigen.

3.4 Mitarbeiterbefragung

Nach der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen in vier Pilotbehörden ist ein Kernfragebogen entwickelt worden. Er wird als Teil eines ebenfalls schon weitgehend fertiggestellten Leitfadens zur Durchführung von Mitarbeiterbefragungen im ersten Quartal 2003 herausgegeben. Es ist beabsichtigt, allen Landesbehörden zu empfehlen, in regelmäßigen Abständen etwa alle zwei bis drei Jahre in jeder Behörde eine Befragung durchzuführen. Derzeit wird geprüft, ob und wie das Landesamt für Statistik bei der Datenerhebung und der Auswertung die Behörden unterstützen kann. Dadurch sollen die bisher noch als erforderlich angesehenen Aufträge an externe Firmen nach und nach zurückgefahren werden.

4. Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft Niedersachsen (LoHN)

Die Einführung einer leistungsorientierten Steuerung des Haushaltssystems in Niedersachsen ist weiterhin in drei Staffeln vorgesehen. Für die Verwaltungsbereiche der Staffel 1 wird demnach die Haushaltsaufstellung für 2004 / 2005 erstmals im neuen System, d.h. produktbezogen erfolgen.

Das Kabinett hat am 27.8.2002 beschlossen, dass die Einführung der neuen Haushaltssteuerung beschleunigt werden soll. Die Verwaltungsbereiche der Staffel 2 werden deshalb auch schon im Haushalt 2004 / 2005 weitreichend budgetiert. Um die dadurch verloren gehenden Steuerungsmechanismen des kameralen Haushalts auszugleichen, soll die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in diesen Bereichen forciert werden und möglichst zum 30.9.2003 abgeschlossen sein. Die Festlegung der Budgeteinheiten (Verwaltungsbereiche) ist mit den betroffenen Ressorts einvernehmlich erfolgt.

Es ist geplant, in den verbleibenden Bereichen in 2004 die KLR einzuführen, so dass ein flächendeckender Echtbetrieb zum 1.1.2005 erfolgen kann.

Zur Erreichung dieser Ziele wurde in 2002 das KLR-Methodenkonzept sowie das Landesreferenzmodell verbessert und erweitert. So wurde z.B. ein Modul für die Zeitwirtschaft fertig gestellt, das u.a. eine anonymisierte webbasierte Zeiterfassung beinhaltet, so dass die Zeitaufschreibungen aktuell im System enthalten sind.

Weiterhin wurden zahlreiche Leitfäden (z.B. Haushaltsaufstellung, Planung und Budgetierung, Kontierung usw.) fertig gestellt bzw. fortgeschrieben.

Regelungen zur Budgetierung werden in einem – z. Zt. in Abstimmung befindlichen - Anwendungserlass zu § 17a der LHO festgeschrieben.

Insbesondere wurde sowohl konzeptionell als auch in praktischen Tests eine Überleitungsrechnung entwickelt, die eine Verbindung vom kameralen zum Produkthaushalt erst möglich macht.

Weiterhin wurde in 2002 die für die KLR bestehende Vereinbarung nach § 81 NPersVG mit den Gewerkschaften erweitert und in Kraft gesetzt. Damit sind Regelungen auch für weitere Komponenten wie Budgetierung und Zielvereinbarungen mit den Gewerkschaften einvernehmlich vereinbart und sind somit Grundlage für die Arbeit mit den Personalvertretungen.

Das gesamte Projekt wird weiter durch zeitnahe Schulungen begleitet. Damit ist sichergestellt, dass in den Projekten die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den dem Projektfortschritt entsprechenden Wissensstand haben.

Für 2003 ist geplant, das bestehende Kennzahlen und Controllingsystem zu erweitern und zu vereinheitlichen. Auf dieser Basis soll ein Data-Warehouse- sowie ein Management-Informationssystem entwickelt werden.

Die laufende Qualitätssicherung wird durch eine umfangreichere Evaluation der Projekte unterstützt.

Zusätzlich soll versucht werden, soweit möglich, in verschiedenen Bereichen gemeinsam mit anderen Ländern einheitliche Standards zu erarbeiten.

IV. Adressen

- **Internet:** <http://www.niedersachsen.de>

- **Ansprechpartner:**

Staatsmodernisierung:

Jutta Kremer (StK - BSt -) 0511/120-4862

e-mail: Jutta.Kremer@stk.niedersachsen.de

Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft - LoHN - :

Richard Höptner (MF) 0511/120-8168

e-mail: Richard.Hoeptner@mf.niedersachsen.de

Verwaltungsreform:

Thomas Senftleben (MI) 0511/120-6368)

e-mail: Thomas.Senftleben@mi.niedersachsen.de

e-Government :

Dr. Martin Hube (MI) 0511/120-6219

e-mail: martin.hube@mi.niedersachsen.de

Nordrhein-Westfalen

Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen

1. Verwaltungsstruktur in NRW

Für die laufende Legislaturperiode 2000 – 2005 sind keine weiteren Verwaltungsstrukturereformen beabsichtigt. Am 1.1.2003 erfolgte die Umwandlungen der drei Gebietsrechenzentren Hagen, Münster und Köln zu kostenrechnenden Landesbetrieben. Damit bilden die allgemeinen Rechenzentren der Landesverwaltung NRW gemeinsam mit dem Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik einen Verbund von Landesbetrieben.

2. Neuordnung des Ruhrgebiets

Der Kommunalverband Ruhrgebiet (KVR) soll demnächst neue Aufgaben bekommen. Das KVR-Gesetz soll novelliert, die kommunale Zusammenarbeit gestärkt und der Ruhrregion ein weitgehendes Mitgestaltungsrecht bei der Regionalplanung eingeräumt werden. Auf diesen gestärkten Kommunalverband Ruhrgebiet sollen auch Aufgaben der Projekt Ruhr GmbH übergehen, die zu 100 % in Besitz des Landes steht. Die Neuordnung des Ruhrgebiets steht im Spannungsfeld der kommunalen Selbstverwaltung im Ruhrgebiet und der drei beteiligten Bezirksregierungen mit der zugeordneten Regionalplanung. Es geht einerseits um eine bessere planerische Zusammenarbeit der Städte bis hin zu gemeinsamen Einrichtungen der Daseinsvorsorge, andererseits um die Erhaltung der planerischen Abstimmung zwischen den Ruhrgebietsstädten und ihren Einzugsgebieten am Niederrhein, im Münsterland und in Westfalen. Die Landesregierung strebt eine einvernehmliche Lösung mit der Opposition an.

3. Regierungskommission "Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft"

NRW hat im Jahre 2001 die Regierungskommission "Zukunft des öffentlichen Dienstes - Öffentlicher Dienst der Zukunft" eingesetzt. Mit der Regierungskommission will die Landesregierung der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung erhöhten Schub geben. Die Kommission besteht aus 18 Managern, Wissenschaftlern und Verwaltungsfachleuten. Den Vorsitz hat der ehemalige schleswig-holsteinische Innenminister und Hamburger Staatsrechtslehrer Prof. Dr. Hans Peter Bull übernommen. In der Regierungskommission ging es um Fragen wie die Zukunftsfähigkeit des Berufsbeamtentums sowie um eine angemessene Aus- und

Fortbildung, um die Frage des Umganges mit den steigenden Versorgungslasten, den Personalaustausch zwischen Wirtschaft und Verwaltung sowie um Modelle für den öffentlichen Dienst in anderen EU-Ländern oder in der Europäischen Union selbst.

Die Kommission ist der Ansicht, dass in Zukunft zwischen Kernaufgaben des Staates und Gewährleistungsaufgaben unterschieden werden soll. Nur noch die Kernaufgaben sollen durch staatliche und kommunale Behörden wahrgenommen werden. Die Gewährleistungsaufgaben sollen in der Ausführung privaten oder öffentlichen Dritten in unterschiedlichen Rechtsformen übertragen werden, möglichst unter Wettbewerbsbedingungen. Der Staat beschränkt sich auf Standards, Schlichtung, Regulierung und Qualitätssicherung. Die konkreten Handlungsempfehlungen werden im Rahmen eines Abschlussberichtes Anfang 2003 vorgelegt (www.regierungskommission.nrw.de).

Der Schwerpunkt des weiterhin forcierten Modernisierungsprozesses des Landes NRW liegt einerseits auf der Binnenmodernisierung der Verwaltung mit all ihren Facetten.

Andererseits gehört das Projekt "Aufgabenkritik" zusammen mit der "Rechtsbereinigung" zu den wichtigen Modernisierungsprojekten der Landesregierung, die bis zum Ende der Legislaturperiode und abgeschlossen werden sollen.

4. Befristung von Gesetzen und Verordnungen

Die Landesregierung wird eine Initiative zur weiteren Entbürokratisierung auf den Weg bringen. Künftig soll bei Gesetzen und allen untergesetzlichen Regelungen ein „Verfallsdatum“ festgelegt werden. Sie können nur verlängert werden, wenn begründet werden kann, dass sie unabdingbar sind. Auch bereits bestehende Regelungen sollen daraufhin geprüft werden, ob nachträglich ihre Geltungsdauer begrenzt werden kann.

5. Aufgabenerhebung und Aufgabenkritik

Die Landesregierung hat im April 2002 beschlossen, eine Erhebung des Aufgabenbestandes des Landes NRW mit einer darauf aufbauenden materiellen Rechtsbereinigung durchzuführen. Damit soll die abgeschlossene Aufgabenkritik in den Behörden auf Landesebene fortgeführt werden unter Darstellung der Aufgabenverflechtung mit den Kommunen. Die Ergebnisse der Aufgabenerhebung sollen Transparenz darüber verschaffen, welche Aufgaben wo, aufgrund welcher Rechtsgrundlage, in welchem Umfang und mit welchen Ressourcen wahrgenommen

werden, um bei einer späteren politischen Priorisierung berücksichtigt werden zu können. Der Aufgabenbestand wird in einer Datenbank niedergelegt, die von den Ressorts gepflegt werden soll. Ziel ist es später eine aufgabenkritische Rechtsbereinigung mit dem Ziel des Abbaus von Überregulierung, Normen und Verwaltungsvorschriften. Mit der Durchführung der Aufgabenerhebung wurde ein Beratungsunternehmen beauftragt. Zur Projektsteuerung ist ein aus Mitgliedern aller Ressorts bestehender Lenkungsausschuss eingesetzt worden. Die Aufgabendatenbank soll bis Ende 2003 fertiggestellt sein.

6. Formelle Rechtsbereinigung

Parallel dazu hat die Landesregierung beschlossen, in der ersten Phase mit der formellen Bereinigung des Rechts zu beginnen.

Das Projekt "Erlassbereinigung in Nordrhein-Westfalen" ist ein Teilbereich der Rechtsbereinigung. In Nordrhein-Westfalen gibt es eine systematische Sammlung von Erlassen (SMBL NRW), die 1960 durch Beschluss der Landesregierung begründet wurden und von einem Redaktionsteam im Innenministerium elektronisch gepflegt wird. Zur Zeit stellt die Redaktion die bislang sehr alten, nur schriftlich geführte Sammlung der Erlasse/ Verwaltungsvorschriften (SMBL.) auf vollelektronische Arbeitsweise um. Parallel zu dieser Umstellung soll eine Erlassbereinigung durchgeführt werden. Die Ressorts prüfen in eigener Verantwortlichkeit den gesamten Bestand der in ihrer Zuständigkeit liegenden, veröffentlichten Erlasse und Verwaltungsvorschriften auf ihre Notwendigkeit. Zum Ablauf eines Stichtages werden die aufrecht zu erhaltenden Erlasse und Verwaltungsvorschriften zur Veröffentlichung neu angemeldet. Die bereinigte SMBL soll 2005 zur Verfügung stehen.

7. Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), Produkthaushalt

Im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung beabsichtigt der Finanzminister, das heutige Haushaltsaufstellungs- und Bewirtschaftungsverfahren mit der Kosten- und Leistungsrechnung zu verzahnen. Voraussichtlich soll bis zum Jahre 2008 der Landeshaushalt zu einem Produkthaushalt entwickelt werden. Die dazu erforderliche landesweite Einführung der KLR ist in ihren Auswirkungen noch nicht geklärt. Eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe hat allerdings darauf hingewiesen, dass die Implementierung mit einem erheblichen sächlichen und personellen Kostenaufwand verbunden ist, der sich nicht unmittelbar aus Einsparungen finanzieren wird. Eine Kabinetttvorlage befindet sich in der Abstimmung und wird die Funktion der KLR als Instrument der internen Behördensteuerung oder als Mittel der Haushaltsaufstellung zu klären haben.

Für den Geschäftsbereich des IM ist mit einer Einführung der KLR zu rechnen. Die Polizei, innere Verwaltung und Forstverwaltung nutzen das Produkt M 1 der Firma MACH, das über eine Schnittstelle zum HKR-Verfahren verfügt. Im Justizbereich wird eine Oracle-Lösung eingesetzt. Eine landesweit einheitliche IT-Lösung für KLR und Controlling ist nicht absehbar. Ab dem Jahre 2003 wird das IM selbst das Produkt der Firma Mach im Hause pilotieren; hier zunächst für die Segmente Personalkostenbudgetierung, Anlagenwirtschaft und E-Procurement. In den Landesbehörden wird die KLR auf kameralistischer Grundlage stattfinden, in den Landesbetrieben auf der Grundlage der kaufmännischen Buchführung.

8. E-Government

Die Landesregierung hat im Jahr 2001 ein IT-Konzept beschlossen mit einer umfassenden IT-Initiative auf allen Feldern. Inzwischen ist der Anschluss der Landesbehörden an das Landesverwaltungsnetz beinahe zu 100 % erreicht. Ein Problem stellt noch das neben dem Landesverwaltungsnetz existierende Polizeinetz dar. Eine Zusammenschluss beider Netze ist allenfalls mittel- bis langfristig zu erwarten. Im Rahmen des IT-Konzepts der Landesregierung wurden und werden eine Vielzahl von Verfahren automatisiert. Dazu gehören insbesondere das Auskunftssystem Handelsregister, die elektronische Handelsregisteranmeldung, das elektronische Mahnverfahren, die Erstellung des elektronischen Grundbuchs, elektronisches Bürgerportal Arbeitsschutz und demnächst die elektronische Antragstellung für Fördermittel.

Auf Grund der positiven Ergebnisse wurde im Januar 2002 festgelegt, ein Folgeprojekt „IT-Konzept 2005“ für den Zeitraum bis zum Jahr 2005 aufzusetzen. Für die Landesverwaltung wurden mittlerweile insgesamt 92 E-Government-fähige Verwaltungsdienstleistungen identifiziert, deren Angebot über die reine Informationsbereitstellung hinausgeht und die bis zum Jahr 2005 über das Internet abgewickelt werden sollten. Mehr als zwei Drittel der Fachverfahren werden in fünf Ressorts ausgeführt, wodurch ein großer Teil der zukünftigen E-Government-Aktivitäten in wenigen Ressorts gebündelt wird. Die Verfahrenstypen „Antragsverfahren“, und „Förderverfahren“ bilden mit mehr als der Hälfte der Fachverfahren den Schwerpunkt der zukünftigen E-Government-Aktivitäten. Hinsichtlich der Kundenorientierung stellt die Wirtschaft mit 52 Fachverfahren einen wesentlichen Schwerpunkt der E-Government-Initiative dar.

Die Kosten für die Umsetzung der 92 Fachverfahren, die Bereitstellung der Basis-komponenten sowie die Durchführung der begleitenden Maßnahmen wurden auf insgesamt ca. 176 Mio. Euro geschätzt. Dem gegenüber steht zum einen ein Einsparungspotential von im Mittel ca. 36,6 Mio. Euro/Jahr und zum anderen ein

erheblicher Kundennutzen, der wesentlich zur Steigerung der Attraktivität des Standortes NRW beitragen wird.

9. Sonstige Modernisierungsmaßnahmen

9.1 Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Modell

Das Innenministerium ist seit 2000 Mitglied des EFQM-Modells und hat inzwischen Assessoren an umfassenden Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen lassen. Im Anschluss an eine erste Analyse wurde Ende 2002 eine zweite Bewertungsrunde (Stärken-Schwächen-Analyse) des Innenministeriums durchgeführt. Es wurden sechs Verbesserungsbereiche identifiziert (Identifizierung von Kunden, deren Einbindung in Politik und Strategie, Kundenfeedback und Beschwerdemanagement, Schlüsselleistungen und Schlüsselergebnisse, Kundenbezogene Ergebnisse und Leistungsindikatoren, Informationsmanagementkonzept, Führung, Personal), die vorrangig im Rahmen der Modernisierungsmaßnahmen angegangen werden sollen.

9.2 Ideenmanagement

Das bisherige Behördliche Vorschlagswesen wurde neu geordnet und entbürokratisiert. Jede von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landesverwaltung eingebrachte konkrete Idee, die der Landesverwaltung beispielsweise hilft überflüssige Aufgaben abzubauen, Arbeitsprozesse zu vereinfachen, bürger- und servicefreundlicher zu werden oder die Arbeitssicherheit zu erhöhen kann prämiert werden. Die Höhe der Prämie richtet sich in erster Linie nach dem Nutzen des Vorschlags. Sie beträgt mindestens 150 Euro und höchstens 10.000 Euro. Bei besonders wertvollen Vorschlägen kann es im Einzelfall auch mehr werden.

9.3 Kundenbefragungen

Die Finanzverwaltung NRW lässt im Jahre 2003 die Steuerbürger befragen. Die Fragen zielen ab auf Service und Kompetenz der Behörden. Es ist geplant, entsprechende Befragungen regelmäßig zu wiederholen, um den einzelnen Finanzämtern Anhaltspunkte zu geben, wie ihre Leistung von den Steuerpflichtigen und Steuerberatern beurteilt wird und wo Verbesserungen möglich oder geboten sind.

Im Jahre 2002 ist eine Befragung im Landtag durchgeführt worden, bei der alle Landtagsabgeordneten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fraktionen und der Landtagsverwaltung schriftlich nach Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit mit den Ressorts befragt werden. Der Gesamtbericht liegt vor und ist unter der Adresse www.im.nrw.de veröffentlicht.

9.4 Personalentwicklungskonzepte

Viele Behörden in Nordrhein-Westfalen arbeiten bereits erfolgreich mit Personalentwicklungskonzepten. Solche Konzepte sind ein fester und maßgeblicher Bestandteil der Binnenmodernisierung. Im August 2001 wurde im Innenministerium NRW zu diesem Thema eine Projektgruppe eingesetzt. Viele Bausteine eines solchen Konzeptes werden bereits praktiziert, z.B. Mitarbeitergespräche, Fortbildung, Rotation, Aufstiegsverfahren.

9.5 Zielvereinbarung, Mitarbeitergespräche

Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche finden in der gesamten Landesverwaltung auf den unterschiedlichen Verwaltungsebenen mit unterschiedlicher Intensität statt. Im IM wurden zum zweiten mal Zielvereinbarungen der Behördenleitung mit den Abteilungsleitungen für das laufende Jahr 2003 getroffen. Diese werden in Zielvereinbarungen für Referate und Mitarbeiter umgebrochen. Ab dem Jahr 2002 wurden Mitarbeitergespräche verpflichtend eingeführt.

9.6 Telearbeit

Das IM hat den Bezirksregierungen Arnsberg, Düsseldorf und Münster die Telearbeit als regelmäßige Arbeitsform im Jahre 2002 gestattet. Die Bezirksregierung Düsseldorf zum Beispiel strebt im Endausbau einen Anteil von über 100 Telearbeitern an. Zur Zeit findet im IM ein Pilotversuch zur Erprobung der Telearbeit statt, an dem über ca. 20 Personen teilnehmen. Darüber hinaus werden Führungskräfte und Personen mit Stabsfunktionen mit tragbaren Arbeitsplatzrechnern und Telezugriff ausgestattet, um die Hierarchie mit den technischen Möglichkeiten dieser Arbeitsform vertraut zu machen und um ein Arbeiten unterwegs zu ermöglichen.. Der Pilotversuch im IM ist von einem Beratungsunternehmen evaluiert worden. Es ist beabsichtigt, bis zur Jahreshälfte 2003 die Telearbeit als regelmäßige Arbeitsform einzuführen und den Telezugriff weiter auszubauen.

9.7 Wissensdatenbank über Modernisierungsvorhaben

In den letzten Jahren wurden in der Landesverwaltung bereits umfangreiche Reformvorhaben erfolgreich umgesetzt. Ziel aller Maßnahmen war es, die Arbeit immer kundenorientierter zu gestalten, die Effizienz und die Effektivität des Behördenhandelns zu verbessern und gleichzeitig die Zufriedenheit und die Motivation der Beschäftigten zu erhalten oder zu steigern. Bei der Umsetzung wurden vielfältige Erfahrungen gesammelt, die nun in einer Wissensdatenbank zusammengefasst werden sollen. Zukünftig sollen alle Behörden, Einrichtungen und Betriebe

der Landesverwaltung die Wissensdatenbank nutzen können. Eingerichtet wird die Datenbank im Intranet der Landesregierung. Sie soll zum Beispiel Abschlussberichte zu den jeweiligen Modernisierungsvorhaben oder Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für den vertiefenden Informationsaustausch enthalten. Voraussetzung für den Aufbau einer solchen Wissensdatenbank ist die landesweite Erfassung des verteilten Wissens.

10. Adressen

- **Internet:**

www.moderne-verwaltung.nrw.de

- **Ansprechpartner:**

zu Fragen: Landesorganisation/Gesetzgebungsverfahren:

MD Huylmans

Telefon: 0211/871-2600

E-Mail: hans-josef.huylmans@im.nrw.de

zu Fragen: Neuordnung des Ruhrgebiets

MD Winkel

Telefon: 0211/871-2450

E-Mail: johannes.winkel@im.nrw.de

zu Fragen: Rechtsbereinigung/SMBL

MR Rosenbach

Telefon: 0211/871-2576

E-Mail: hans.rosenbach@im.nrw.de

zu Fragen: Regierungskommission "Zukunft des öffentlichen Dienstes"

MR Münch

Telefon: 0211/871-2279

E-Mail: peter.muench@im.nrw.de

zu Fragen: Aufgabenkritik/Kosten-Leistungsrechnung/Telearbeit

LMR Düren

E-Mail: wolfgang.dueren@im.nrw.de

Telefon: 0211/871-2240

zu Fragen: Kosten- und Leistungsrechnung bei der Polizei:

PD Gernandt
Telefon: 0211/871-3212
E-Mail: detlef.gernandt@im.nrw.de

zu Fragen: IT-Einsatzes:

MR Hagelgans
Telefon: 0211/871-2598
E-Mail: lutz.hagelgans@im.nrw.de

zu Fragen: E-Government

MR Rastetter
Telefon: 0211/871-2604
E-Mail: klaus.rastetter@im.nrw.de

zu Fragen: Personalentwicklung:

MD Matthias Schmidt
Telefon: 0211/871-2210
E-Mail: matthias.schmidt@im.nrw.de

Geschäftsstelle Verwaltungsmodernisierung:

LMR Schlapka
Telefon: 0211/871-2420
E-Mail: roland.schlapka@im.nrw.de

Qualitätsmanagement:

MR in Marx
Telefon: 0211/871-2505
E-Mail: barbara.marx@im.nrw.de

• **Materialien, Gesetze:**

www.moderne-verwaltung.nrw.de

Rheinland-Pfalz

Die Modernisierung der Verwaltung bleibt eine der wichtigsten Aufgaben der Landesregierung. Ziel ist eine moderne, kostengünstige und noch effizienter arbeitende, bürgerfreundliche Dienstleistungsverwaltung.³

1. Umfang der Staatsaufgaben

1.1 Aufgabenkritik

Ein wesentlicher Aspekt zur Umsetzung dieses Vorhabens ist die Beschränkung auf die Kernaufgaben des Staates. Im Zuge der Reform der Landesverwaltung wurde daher die Verpflichtung zu einer ständigen Aufgabenkritik gesetzlich institutionalisiert. Sie wird durch eine im 3-Jahres-Turnus gegenüber dem Landtag zu erfüllende Berichtspflicht noch verstärkt (§ 4 VwORG).

Vor dem Hintergrund der Haushaltssituation des Landes hat der Ministerrat den Auftrag erteilt, die Landesverwaltung in allen Aufgabenfeldern zu analysieren und entsprechend aufgabenkritische Prüfaufträge zu erarbeiten.

Mit der Aufgabenanalyse und -kritik werden zugleich aufbau- und ablauforganisatorische Strukturen verbessert und gestrafft, um die Verwaltung weiter zu vereinfachen und zu verschlanken.

1.2 Deregulierung

Durch eine Deregulierung und Rechtsvereinfachung werden Normen reduziert und die Regelungsdichte verringert. Damit verfolgt die Landesregierung das Ziel, bürokratischen Aufwand zu vermindern. Es sollen Freiräume für die Landesregierung selbst und andere gesellschaftlicher Akteure im Hinblick auf eigene Aktivitäten geschaffen oder gestärkt werden. Diese Maßnahmen fördern auch die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Rheinland-Pfalz.

³ vgl. Koalitionsvereinbarung zwischen den Landesverbänden Rheinland-Pfalz der SPD und der F.D.P. vom 28. April 2001

1.2.1 Arbeitsgruppe Verwaltungsvorschriften und Standards

Die Arbeitsgruppe Verwaltungsvorschriften und Standards hat seit Ende Januar 1997

- alle im Jahr 1997 geltenden sowie alle nach dem 1. Februar 1997 neu zu erlassenden oder in ihrer Geltungsdauer zu verlängernden rheinland-pfälzischen Verwaltungsvorschriften auf ihre Notwendigkeit im Ganzen und die Notwendigkeit und den Umfang der darin enthaltenen bzw. vorgesehenen Standards überprüft und
- die Standards in Rechtsvorschriften des Landes reduziert.

Die Prüfung von Standards in Rechtsvorschriften wurde am 31. Dezember 1999 beendet. Hinsichtlich der Verwaltungsvorschriften setzt die Arbeitsgruppe ihre Tätigkeit fort.

Ausführlich wird das Thema „Verwaltungsvorschriften und Standards“ in den Schriften zur Verwaltungsmodernisierung in Rheinland-Pfalz „voran“ behandelt („voran“ Nr. 6 -10/97- „Verwaltungsvorschriften und Standards“, Herausgeber: Staatskanzlei Rheinland-Pfalz, ISSN 1432-7554).

1.2.2 Gesetzesfolgenabschätzung

Mit Ministerratsbeschluss vom 30. Mai 2000 hat Rheinland-Pfalz als erstes Bundesland eine Gesetzesfolgenabschätzung in der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Landesregierung (GGO) verankert. Danach müssen Gesetzes- und Verordnungsverfahren mit großer Wirkungsbreite oder erheblichen Auswirkungen künftig einer Gesetzesfolgenabschätzung unterzogen werden. Soweit sie nicht durchgeführt wird, sind die Motive hierfür in der Begründung zum Entwurf darzulegen.

Mit Hilfe dieses Prüfungsinstruments wird schon in einem frühen Stadium der Handlungsbedarf zur Erstellung eines Gesetzes oder einer Verordnung systematisch untersucht. Außerdem sollen Regelungsalternativen entwickelt und die wahrscheinlichen Folgen, insbesondere die zu erwartenden Kosten, beurteilt werden.

Dies wird einerseits zu einer „handwerklichen“ Verbesserung von Normen beitragen, andererseits aber auch helfen, die „Regelungsflut“ einzudämmen.

Erstmals in der Bundesrepublik Deutschland angewendet wurde eine partielle prospektive Gesetzesfolgenabschätzung bei der Erarbeitung eines neuen Landeswaldgesetzes durch das Ministerium für Umwelt und Forsten. Weitere Gesetzes-

folgenabschätzungen wurden durchgeführt, so zum Beispiel zur Landesbauordnung.

1.2.3 Bereinigung des Landesrechts

Mit dem Neunten Rechtsbereinigungsgesetz vom 26. September 2000 (GVBl. S. 397) wird die ständige Bereinigung des Landesrechts fortgesetzt.

2. Struktur

2.1 Strukturelle Änderungen

2.1.1 Straffung von Behörden

Zum Ende des Jahres 2001 sind die Straßenprojektämter Trier und Dahn/Bad Bergzabern aufgelöst und in die Straßenverkehrsämter Trier und Kaiserslautern eingegliedert worden; das bisherige Straßenprojektamt Dahn/Bad Bergzabern wird zunächst als Außenstelle des Straßenverkehrsamtes Kaiserslautern weitergeführt.

Die staatliche Lehrerfortbildung und der Schulpsychologische Dienst wurden neu geordnet. Neben der Zusammenführung des „Staatlichen Instituts für Lehrerfort- und -weiterbildung“ und des „Schulpsychologischen Dienstes des Landes Rheinland-Pfalz“ zum „Institut für schulische Fortbildung und schulpsychologische Beratung (IFB)“ wurde auch die Leitungsstruktur im Schulpsychologischen Dienst gestrafft. Neben der zentralen Verwaltung verfügt das IFB über drei „Regionale Fortbildungs- und Beratungszentren“ zur Versorgung der jeweiligen Regionen. Den drei Beratungszentren zugeordnet sind 32 Schulpsychologische Beratungsstellen, deren Aufgaben und Organisation zur Zeit neu definiert werden. Vorgesehen ist weiterhin u.a. die Zusammenführung der 32 Beratungsstellen zu etwa 14 – 18 lokalen Beratungszentren.

Zum 1. Oktober 2002 wurde das Geologische Landesamt und das Bergamt Rheinland-Pfalz zum Landesamt für Geologie und Bergbau (LGB) zusammengelegt. Das LGB hat seinen Sitz in Mainz und unterhält eine unselbständige Außenstelle in Koblenz.

Im Bereich der Betreuung von Aussiedlerinnen und Aussiedler sowie der Asylberechtigenden wurden die Aufnahmeeinrichtung und das Landesdurchgangwohnheim bereits im Zuge der Neuorganisation zum 1. Januar 2000 in die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion (ADD) integriert. Auf Grund der positiven Erfahrungen wurde im Hinblick auf eine effizientere Aufgabenerledigung allgemein (strukturel-

le Straffung, Nutzung von Synergieeffekten) und die Bündelung und bessere Nutzung vorhandenen Fachwissens (Kompetenzzentrum für Zuwanderungsfragen) die bisher selbständige Landesunterkunft Rheinland-Pfalz (LURP - untere Landesbehörde) zum 1. Oktober 2002 in die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion eingliedert.

Im Bereich der Steuerverwaltung werden zum 1. Januar 2003 die Finanzämterbezirke von 37 auf 26 reduziert und die betroffenen Finanzämter rechtlich zusammengeführt. Die Standorte, die ihre Eigenständigkeit abgeben, bleiben jedoch mit dem publikumsintensiven und bürgernahen Bereichen vor Ort erhalten. Gleichzeitig mit der Zusammenführung der Finanzämterbezirke wird auch eine Konzentration der Arbeitsgebiete für Grunderwerbsteuer vollzogen. Die Grunderwerbsteuerstellen werden in vier Finanzämtern zentralisiert.

2.1.2 Umgestaltung von Behörden

Um die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente und Realisierung unternehmerischer Grundprinzipien im Bereich des Straßenbaus und Verkehrswesen zu ermöglichen, ist zum 1. Januar 2002 der Landesbetrieb Straßen und Verkehr Rheinland-Pfalz (LSV) gegründet worden. Der Landesbetrieb Straßen und Verkehr Rheinland-Pfalz umfasst das bisherige Landesamt für Straßen- und Verkehrswesen und dessen nachgeordnete Ämter. Die Aufgaben des Betriebs bestehen vor allem in einer durchgehenden und nachhaltigen Verbesserung der Qualität vorhandener Straßen und Verkehrssysteme sowie Beschleunigung der Planung und des Baus der für die Standortqualität des Landes Rheinland-Pfalz notwendigen neuen Verkehrswege.

Mit Wirkung vom 1. Januar 2002 wurde im Rahmen eines Pilotprojekts das Konzept „Landesforsten Rheinland-Pfalz“ für alle drei Ebenen der Landesforstverwaltung umgesetzt. Landesforsten arbeitet mit neuen und veränderten Steuerungsinstrumenten. Die mittlere und die untere Ebene der Landesforstverwaltung – Zentrale der Forstverwaltung und Forstämter – werden entsprechend einem Landesbetrieb gemäß § 26 Landeshaushaltsordnung (LHO) geführt. Die Einrichtung der Landesforsten Rheinland-Pfalz ermöglicht mehr Transparenz im Rechnungswesen und mehr Flexibilität im Verwaltungsablauf sowie eine Reduzierung der Belastung des Landeshaushalts.

Leitbild der Entwicklung ist Landesforsten als kundenorientiertes staatliches Unternehmen für Sachgüter und Dienstleistungen.

2.1.3 Delegation

Es ist erklärtes Ziel der Landesregierung, die Eigenverantwortlichkeit der Schulen dadurch zu stärken, dass Aufgaben von der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Trier (Schulaufsichtsbehörde) auf die Schulleitungen delegiert werden. Seit dem Schuljahr 2002/2003 nehmen 143 rheinland-pfälzische Schulen der Sekundarstufe I und II am Projekt „Erweiterte Selbstbestimmung von Schulen – Vertretung von Unterricht teil, in dem die Entscheidungskompetenz über zu verpflichtende Vertretungskräfte bei kurzfristigem Unterrichtsausfall von der Schulaufsichtsbehörde auf die Schulen übertragen wurde. Auf diese Weise sollen an den Schulen Art und Umfang des Vertretungsrechts optimiert werden.

Die Schulen erhalten ein Budget in Höhe von 500,00 € pro Vollzeitlehrerfall und decken damit Vertretungsfälle ab, die durch schulorganisatorische Maßnahmen nicht aufzufangen sind. Zur zeitgemäßen Abwicklung aller Vertragsverhältnisse und zur Gewinnung von Vertretungsdaten zu statistischen Zwecken wurde ein Internetportal geschaffen, das es den Schulen durch die Bereitstellung aller relevanten Informationen und Dokumente ermöglicht, ohne weitere Hilfe Beschäftigungsverhältnisse zu begründen und zu beenden. Es ist vorgesehen, zum Schuljahr 2003/2004 weitere Schulen in dieses Projekt aufzunehmen.

Ferner ist beabsichtigt, eine Reihe von dienstrechtlichen Zuständigkeiten sowie schulrechtliche, schülerbezogene Zuständigkeiten von der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion auf die Schulleitungen zu delegieren.

Die neuen Ganztagschulen in Rheinland-Pfalz erhalten neben der Lehrerwochenstundenzuweisung für den Unterricht nach der Stundentafel ein Personalbudget für das zusätzliche pädagogische Angebot und die außerunterrichtliche Betreuung. Mit diesem Budget können die Schulen die Personalversorgung finanzieren, die aus Lehrkräften, pädagogischen Fachkräften und sonstigem pädagogischen Personal besteht. Soweit es sich um befristete Verträge mit pädagogischen Fachkräften handelt, sind die Schulleiterinnen und Schulleiter ermächtigt, weiteres pädagogisches Personal einzustellen. Sie können z.B. sogenannte Dienstleistungsverträge mit Organisationen und Verbänden abschließen. Bei diesen Verträgen stellt die Organisation oder der Verband eine fest angestellte Person zur Verfügung, die ein pädagogisches Angebot an der Ganztagschule gestaltet. Weiterhin können die Schulen einen Teil ihres Personalbudgets in Geldmittel umwandeln zum Abschluss von Verträgen mit Einzelpersonen sowie zur Zahlung von Zuwendungen für die Kooperation mit örtlichen Vereinen und Gruppen, die keine hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen. Die entsprechenden Verträge werden ebenfalls durch die Schulleiterin oder den Schulleiter geschlossen.

Vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit (MASFG) wurde auf das Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung zum 1. Dezember 2001 die Leitung des Landesprüfungsamtes für Studierende der Medizin und der Pharmazie sowie des Landesprüfungsamtes für Psychotherapie übertragen.

Aus den Bereichen Kindertagesstättenaufsicht, Altenheimaufsicht, Gesundheit und Pharmazie wurden Aufgaben auf das Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung übertragen.

Die Aufgaben der Genetischen Beratungsstelle des Landesuntersuchungsamtes sind zum 1. April 2001 auf das Klinikum der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz übergegangen und werden dort von dem neuen Institut für Humangenetik in eigener Verantwortung wahrgenommen.

3. Verfahren

3.1 Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung

Bereits 1997 wurde flächendeckend die Personalausgabenbudgetierung eingeführt. Sie wurde kontinuierlich mit einem Anreizmechanismus – dem sog. Bonus/Malus-System – leistungsfähiger ausgestaltet und schließlich ab 2000 landesweit auch auf sächliche Verwaltungs- und Investitionsausgaben erweitert. Seit Einführung der Personalausgabenbudgetierung werden die ohnehin schon um eine Effizienzdividende reduzierten Personalausgabenansätze jedes Jahr noch unterschritten.

Parallel dazu wurde durch eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe eine landesweit einheitliche standardisierte Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) erarbeitet, die am 15. August 2000 vom Ministerrat verabschiedet wurde. Sie wird künftig als Grundlage für die Einführung der KLR in geeigneten Bereichen als Informations- und Steuerungsinstrument dienen. Die bereits bestehenden KLR-Projekte werden mittelfristig an den Standard angepasst und neue KLR-Projekte werden initiiert.

Im Geologischen Landesamt Rheinland-Pfalz wird seit dem 1. Januar 2002 die KLR praktiziert. Durch die Zusammenlegung des Geologischen Landesamts und des Bergamts Rheinland-Pfalz zum LGB zum 1. Oktober 2002 wird auch in der Bergverwaltung die Kosten- und Leistungsrechnung als Instrument der Führungsunterstützung eingesetzt. Hierzu wird sie entsprechend den Bedürfnissen des neuen Landesamtes angepasst. Durch die Zusammenführung der beiden Behörden unter einem organisatorischen Dach können eine Reihe von Dienstleistungen für die Kunden schneller und kostengünstiger erbracht werden. Für eine qualifizierte und kundenorientierte Betreuung der Rohstoffindustrie werden Rohstoff-, Boden-,

Grundwasser- und Ingenieurgeologie stärker in den Bergbaubereich eingebunden. Der geologische Dienst wird auf ingenieurtechnischen Sachverstand der Bergverwaltung einfacher als bisher zugreifen können. Das Geologische Landesamt hat sich im Bereich Geoinformationssysteme bereits einen mehrjährigen Vorsprung erarbeitet und wird diese Kompetenz in die neue Behörde kosteneffizient integrieren.

In 2001 und 2002 wurden nach mehrjähriger Entwicklungszeit die ersten Module im Landesbetrieb Landesforsten Rheinland-Pfalz das neuen Planungs- und Steuerungssystem PS 2000 für das Wirtschaftsjahr 2002 eingeführt. Diese Eigenentwicklung zeichnet sich durch Mandantengruppenfähigkeit, Produkt- und Ergebnisorientierung, Integration sowie Flexibilität aus. Das System wurde auf Basis einer relationalen Datenbank durch Mitarbeiter der Landesforsten in Zusammenarbeit mit verschiedenen Firmen entwickelt. Der Eigenentwicklung wurde – für die Verhältnisse in Rheinland-Pfalz – nach Prüfung der Alternative Fremdentwicklung der Vorzug gegeben. Die Mandantengruppenfähigkeit ermöglicht den Gemeinschaftsforstämtern die Nutzung des gleichen Systems sowohl für die Bewirtschaftung des Staatswaldes, als auch für die Dienstleistung in anderen Waldbesitzarten. Dies vereinfacht Einführung, Beratung und Systempflege. PS 2000 basiert durchgängig auf einem einheitlichen Produktkatalog. Dieser strukturiert alle Produkte, einschließlich Dienstleistungen der Landesforsten und ihrer Mandanten. Ein besonderer Vorteil ist die Integration der Informationen aus bisher isolierten Verfahren (Forsteinrichtung, Holzvermarktung, Waldarbeiterverlohnung), die für Planungs- und Steuerungsprozesse bisher nur begrenzt vernetzt werden konnten. PS 2000 ist offen für veränderte Anforderungen. Die Flexibilität gründet sich in der Trennung der Rechnungskreise für die Wertepaare Einnahmen und Ausgaben einerseits und Erlöse und Kosten andererseits sowie der Möglichkeit, Veränderungen und Ergänzungen von Attributen schnell umsetzen zu können. In 2002 und 2003 wird PS 2000 um weitere Module ergänzt und veränderten Anforderungen angepasst.

3.2 IT-Gesamtkonzeption

3.2.1 Multimediapolitik

eGovernment ist einer der Schwerpunkte der rheinland-pfälzischen Multimediapolitik, die das Ziel verfolgt, den Medienstandort Rheinland-Pfalz stärker zu profilieren und die Chancen von Multimedia für die Entwicklung des Landes zu nutzen.

Diese Schwerpunkte sind:

1. Online-Offensive Mittelstand „Connect“

Mit Hilfe der Online-Offensive Mittelstand „Connect“ werden der Bereich eCommerce und eBusiness weiter entwickelt, neue Chancen genutzt und die vielfältigen Initiativen des Mittelstandes unterstützt und ausgebaut.

2. eGovernment-Initiative „Rheinland-Pfalz 24“

Die eGovernment-Initiative „Rheinland-Pfalz 24“ soll den schon vorhandenen Bürgerservice „rund um die Uhr“ in Abstimmung mit kommunalen Projekten ausbauen. Rheinland-Pfalz will sich auf diese Weise in der Online-Verwaltung fortentwickeln.

3. Bildungs- und Qualifizierungsoffensive „Lernen im Netz“

Die Bildungs- und Qualifizierungsoffensive „Lernen im Netz“ zielt darauf ab, den Umgang mit den und die Nutzung der neuen Medien als Kulturtechnik zu etablieren.

4. Aktionsprogramm „Internet für alle“

Das Aktionsprogramm soll Hemmschwellen abbauen und allen gesellschaftlichen Gruppen den Zugang zu den neuen Techniken ermöglichen.

5. Initiative „Medienstandort Rheinland-Pfalz“

Im Rahmen der Initiative „Medienstandort Rheinland-Pfalz“ soll ein Mediengutachten auf der Basis gesicherter aktueller Daten die Weiterentwicklung des Landes von der Industrie- zur Wissens- und Informationsgesellschaft orientiert am tatsächlichen Bedarf fördern und vorantreiben.

3.2.2 EGovernment

„Rheinland-Pfalz 24“ ist die eGovernment-Initiative in Rheinland-Pfalz und als solche eingebettet in eine klare Strategie, die auf die fortlaufende Modernisierung der Verwaltung ausgerichtet ist. Die Ziele, die sich die rheinland-pfälzische Landesregierung vorgenommen hat, sind klar und einfach:

Mehr Service für die Bürger, Mehrwert für die Wirtschaft und Vorsprung für die Verwaltung

Immer wichtiger werden eGovernment-Projekte, bei denen komplexe Verwaltungsprozesse in die Wertschöpfungsketten der Wirtschaft integriert werden. Hinter diesen Zielen steht die Verknüpfung von eGovernment und eBusiness. Unter-

nehmen wollen schnelle Genehmigungen für die Durchführung ihrer Projekte. Der Handel ist an vielfältigen Dienstleistungen interessiert. Die Erfolgsfaktoren für die prozessorientierten eGovernment-Angebote sind neben einer flächendeckenden, behördenübergreifenden und sicheren Infrastruktur in der Verwaltung Schnittstellen zwischen den Verwaltungsprozessen und den Wertschöpfungsketten der Wirtschaft. Die Basis dafür ist in Rheinland-Pfalz vorhanden.

3.2.2.1 Verwaltungsportal

Das Verwaltungsportal www.verwaltung.rlp.de wurde am 31. Oktober 2002 als integrativer Teil des Landesportals www.rlp.de online geschaltet. Damit hat Rheinland-Pfalz seine Kompetenz in den Bereichen moderne Verwaltung und elektronische Kommunikation weiter ausgebaut und trägt zu einem nutzerfreundlicheren Internetauftritt des Landes bei. Das Portal richtet sich gleichermaßen an Bürgerinnen und Bürger, an die Wirtschaft und die Verwaltung selbst.

Mit dem Landesverwaltungsportal wird ein schneller Zugang zu allen wichtigen Verwaltungsdaten der Landesverwaltung geboten. Dafür stehen drei unterschiedliche Zugangswege zur Verfügung:

- **Behörden und Institutionen** können mit ihren jeweiligen Anschriften und Telefonnummern über eine Behördenliste gesucht werden, die gleichzeitig die Verwaltungsstruktur der Landesverwaltung genau abbildet und über die Aufgaben und Funktionen der einzelnen Behörden informiert,
- einzelnen **Verwaltungsbereiche** können über eine thematische Zuordnung abgefragt werden,
- über den integrierten **rlp-Lotsen** wurde der Zugang über die angebotenen Verwaltungsdienstleistungen ermöglicht.

Neben der eben beschriebenen differenzierten Darstellung der Verwaltungsstruktur auf www.verwaltung.rlp.de können die Nutzer des Portals in der Rubrik „Mitteilungen aus der Verwaltung“ stetig über Neuigkeiten und aktuelle Entwicklungen aus der Verwaltung des Landes Rheinland-Pfalz informiert werden. Das Angebot bietet die Möglichkeit, das Portal zum zentralen Informationspool in der öffentlichen Verwaltung des Landes Rheinland-Pfalz zu entwickeln.

Gleichzeitig wird mit der Pflege des neuen Verwaltungsportals www.verwaltung.rlp.de die Repräsentanz von Rheinland-Pfalz auf dem Dienstleistungsportal der Bundesverwaltung www.bund.de ausgebaut. Da beide Auftritte auf derselben Datenbank im selben System basieren, erfolgt durch eine einmalige Pflege die Aktualisierung beider Portale.

3.2.2.2 IT-gestützte Vorgangsbearbeitung

Im Zuge der Neuorganisation der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz im Jahr 2000 wurde die Mittelinstanz mit einer komplett neuen, harmonisierten IT-Infrastruktur ausgestattet (Anschluss aller Dienststellen der Mittelinstanz an das landeseigene Daten-Netz (*rlp*-Netz) sowie PC-Ausstattung aller Arbeitsplätze). Nunmehr wird mit dem Einsatz der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung der Grundstein für eine umfassende Verwaltungsmodernisierung des Landes Rheinland-Pfalz gelegt. Die Nutzung dieser Technik bietet die Möglichkeit, über Entfernungen hinweg, unabhängig vom Ort, z.B. auf zentrale Informationszentren, die mit elektronischen Akten bestückt sind, entsprechend festzulegender Zugriffsberechtigungen zuzugreifen. Damit wird das gemeinschaftliche Arbeiten zwischen den verschiedenen Außenstellen mit gemeinsamen Aufgabengebieten ermöglicht. Die Verwaltungsverfahren können IT-gestützt organisiert werden und stellen mit der elektronischen Akte die rechtsverbindliche Dokumentation des Verwaltungshandelns sicher.

Der Einzug neuer Kommunikationsnetze wie das Internet, Intranet und Extranet hat Fakten geschaffen. Die elektronische Post wird bereits flächendeckend in den Verwaltungen eingesetzt. Die Papierpost wird sich zugunsten der elektronischen Übertragung von Dokumenten reduzieren wenn die elektronische Signatur als Voraussetzung einer adäquaten Dokumentenechtheit fester Bestandteil der elektronischen Kommunikation wird.

Ein einheitliches, chipkarten-gestütztes Signatursystem wird derzeit eingeführt. Erfolgreiche Pilotprojekte existieren schon, etwa die komplette elektronische Haushaltsbewirtschaftung der Landesregierung.

Auf der Grundlage eines umfassenden Auswahlverfahrens wurde ein Produkt für die Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung in den Direktionen der Mittelinstanz, dem Landesuntersuchungsamt (LUA) und der Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule (LFKS) ausgewählt. Nach Einsatz des Systems in mehreren unterschiedlichen Pilotbereichen sowie nach erfolgtem zentralem Praxistest wurde am 5. November 2002 die Praxisgeeignetheit des Systems festgestellt. Ausgehend von diesem Ergebnis wird nunmehr das ausgewählte Produkt in den Behörden der Mittelinstanz und der LFKS eingeführt.

Langfristiges Ziel ist es, eine durchgängige einheitliche Systemlösung sowohl in der horizontalen Ebene der Ressorts als auch in der vertikalen Ebene (Ressorts, nachgeordnete Landesbehörden) zu erreichen. Durch gemeinsame elektronische Informationspools, ein durchdachtes Zugriffs- und Ressourcenmanagement und eine intelligente Wissensmanagementlösung könnte „Verwaltung 24“ Realität werden.

In diesem Zusammenhang sind auch die Aktivitäten des Ministeriums für Umwelt und Forsten zu sehen, die elektronische Vorgangsbearbeitung einzuführen. Derzeit wird ein Feinkonzept für die Implementierung erstellt. Nach Auswahl der Software in Abstimmung mit der IT-Beratungs-, Koordinierungs- und Steuerungsstelle des Innenministeriums und einem Testlauf ist geplant, 2003 mit der Einführung in allen Abteilungen zu beginnen.

3.2.2.3 IT in der Polizei

Im Rahmen des bisher größten IT-Projekts der rheinland-pfälzischen Polizei „POLADIS-neu“ wurden flächendeckend alle rund 120 Polizeidienststellen des Einzeldienstes mit lokalen Netzwerken und PC-Arbeitsplätzen ausgestattet und die rund 10.000 Bediensteten in der Handhabung der PC-Arbeitsplätze und der Standard-Software (MS-Office) geschult.

Im April 2002 erfolgte bei der rheinland-pfälzischen Polizei der Projektstart RIVAR, dem Rheinland-Pfälzischen Informations-, Vorgangsbearbeitungs-, Auswertungs- und Recherchesystem.

Hierbei handelt es sich um die Entwicklung einer eigenen Zugangssoftware zu INPOL-neu (Informations- und Fahndungssystem der deutschen Polizei) mit Landesdatenhaltungskomponenten.

Im Rahmen von RIVAR werden weitere web-basierte Anwendungen realisiert, wie bspw.

- POLIS.net (Fahndungssystem mit Anschluss an INPOL-neu) oder
- VBS.net (Vorgangsbearbeitungssystem)

3.2.2.4 IT-Gesamtkonzept der Justizverwaltung

In der Justiz des Landes Rheinland-Pfalz wurde der Einsatz von Informationstechnologie seit Anfang der neunziger Jahre erheblich ausgeweitet. Die Gerichte, Staatsanwaltschaften und Justizvollzugsanstalten sind bereits heute mit IT-Verfahren ausgestattet, die eine sachgerechte Verfahrensbearbeitung umfassend unterstützen.

Die Justiz wird das erreichte Leistungsniveau nur aufrechterhalten können, wenn sie sich auch zukünftig modernster Arbeitsmittel bedient, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine optimale Unterstützung bei ihrer Tätigkeit bieten. Um dies zu gewährleisten, hat das Ministerium der Justiz ein zukunftsorientiertes IT-Gesamtkonzept für die Jahre 2001 - 2007 erstellt, das als Grundlage für den weiteren Ausbau und die Modernisierung der Informationstechnologie in den Gerichten, Staatsanwaltschaften und Justizvollzugsanstalten dient. Ziel ist es, die Arbeitsplätze der Richter, Staatsanwälte, Rechtspfleger und Servicekräfte in den nächsten

Jahren an den üblichen Standard in der Wirtschaft, den Anwaltskanzleien und den Notariaten anzugleichen.

4. Leitbild des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit

Seit Mitte Oktober 2001 befasst sich eine aus allen Abteilungen und dem Leitungstab gebildete Projektgruppe mit der Aktualisierung des vor sechs Jahren entwickelten Leitbildes MASFG. Die Projektgruppe hat die Leitsätze den zwischenzeitlich erfolgten Veränderungen im Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit (z.B. Erweiterung um Familienabteilung) angepasst. Das neue Medium „Intranet“ soll ebenfalls als Diskussionsforum genutzt werden. Dort haben nochmals die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gelegenheit, ihre Ideen zu den Inhalten des Leitbildes einzubringen. Aus allen dann vorliegenden Äußerungen wird eine Projektgruppe die neue Version des Leitbildes erarbeiten, die dann im Dezember 2002 verabschiedet werden soll.

5. Personal

5.1 Lernen im Netz

Die ressortübergreifende Bildungs- und Qualifizierungsoffensive „Lernen im Netz“ zielt darauf ab, den Umgang mit den und die Nutzung der neuen Medien als Kulturtechnik zu etablieren.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Ministeriums des Innern und für Sport (ISM) und der Direktionen wird ein Angebot an ausgewählten IT-Seminaren (MS-Office Produkte) online zur Verfügung gestellt. Zu einem späteren Zeitpunkt, nach Vorliegen ausreichender Erfahrungen, ist eine Ausweitung des Angebots auch für das Personal der übrigen, an das rlp-Netz angeschlossenen Landesdienststellen beabsichtigt.

Der Zugang zum Angebot erfolgt durch ein Selbstregistrierungssystem mit bestimmten obligatorischen Einträgen. In den Dienststellen stehen geschulte Lernberater/innen zur Verfügung.

Im Intranet der Polizei steht Interessierten seit dem 2. April 2002 ein stetig aktualisiertes interaktives Lernprogramm zur Vorbereitung auf die stattfindende Aufstiegsausbildung für den gehobenen Polizeidienst online zur Verfügung. Eine Ausweitung des Angebots im Intranet auf andere Fortbildungsbereiche ist vorgesehen.

5.2 Arbeitszeit

Mit In-Kraft-Treten der Arbeitszeitverordnung zum 28. Juli 2001 wurde Landesdienststellen erstmals im Rahmen einer „Experimentierklausel“ die Möglichkeit eingeräumt, eigenständig Arbeitszeitregelungen zu treffen.

Diese Experimentierklausel gestattet es, abweichend von den Bestimmungen in der Arbeitszeitverordnung, die Verteilung der Arbeitszeit durch neue Arbeitszeitmodelle zu erproben.

Die Arbeitszeit steht als eine der zentralen Rahmenbedingungen der Arbeitstätigkeit im Spannungsverhältnis zwischen den dienstlichen Interessen auf der einen und den Interessen der Beschäftigten auf der anderen Seite. Ziel dieser neuen Dienstvereinbarungen ist es, die Leistungsfähigkeit der Dienststelle unter größtmöglicher Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Eine am tatsächlichen Arbeitsanfall ausgerichtete Arbeitszeit und eigenverantwortliche Gestaltungsmöglichkeiten auf der Seite der Beschäftigten sind wesentlicher Inhalt der neuen Dienstvereinbarungen.

5.3 Telearbeit

Der Landtag sowie die Fachausschüsse befassen sich seit 1996 mit der „Zukunft der Telearbeit in Rheinland-Pfalz“ und erteilten der Landesregierung u.a. den Auftrag:

- im Interesse der Stärkung und Entwicklung des strukturschwachen ländlichen Raumes die Einführung der Telearbeit zu fördern,
- zu prüfen, ob die gesetzlichen Vorschriften den Besonderheiten der Telearbeit Rechnung tragen oder ob gesetzliche Standards zur Regelung der Telearbeit geschaffen werden sollen und
- durch Modellprojekte mögliche Defizite in der Anwendung der Telearbeit zu beseitigen.

Im ISM wurde ein einjähriger Modellversuch zur Telearbeit durchgeführt, nach dessen erfolgreichem Abschluss die alternierende Telearbeit aufgrund einer Dienstvereinbarung vom 06. Oktober 2000 dauerhaft eingeführt wurde. Die Telearbeit erfolgt auf freiwilliger Basis. Grundsätzlich sind nur solche Tätigkeiten für Telearbeit geeignet, die eigenständig und eigenverantwortlich durchführbar sind, die konkrete, messbare Ergebnisse haben und die ohne Beeinträchtigung des Dienstablaufs bei eingeschränktem unmittelbarem Kontakt zur Dienststelle in den heimischen Bereich der Beschäftigten verlagert werden können.

Zur Verringerung der durch die Telearbeit entstehenden Kosten ist eine gemeinsame Büroraumnutzung vorgesehen.

Die alternierende Telearbeit gibt den Beschäftigten die Möglichkeit, ihren Beruf besser mit ihrer individuellen Lebensführung, insbesondere mit ihren familiären Pflichten, zu vereinbaren und ihre Arbeit eigenverantwortlicher zu gestalten und auszuführen. Der Wegfall von Fahrten zwischen Wohnort und Dienststelle bringt Zeit- und Kostenersparnisse. Dies soll sich positiv auf Motivation und Produktivität der Bediensteten auswirken.

Seit dem 15. Januar 2001 wird in Anlehnung an die im ISM bestehende Vereinbarung auch bei den nachgeordneten Polizeibehörden und -einrichtungen die Möglichkeit zur alternierenden Telearbeit angeboten.

Nachdem das Modellprojekt zur Erprobung von Telearbeit im Ministerium der Finanzen (FM) Ende 2001 erfolgreich abgeschlossen werden konnte, ist diese Form der Arbeitsplatzorganisation ab Februar 2002 unter besonderer Berücksichtigung des Aspekts der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Rahmen einer Dienstanweisung dauerhaft eingeführt worden. Zum Kostenausgleich ist u.a. die gemeinsame Nutzung dienstlicher Büroflächen sowie der EDV-Ausstattung vorgesehen.

Im Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Gesundheit wurde nach dem im Jahr 1999 erfolgreich abgeschlossenen Pilotprojekt Telearbeit Mitte 2001 der Ausbau der alternierenden Telearbeit in einer weiteren Stufe beschlossen. Damit ist bei nunmehr 16 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese neue zukunftsweisende Arbeitsform eingeführt worden, was einer Quote von 12,5 % aller telearbeitsfähigen Arbeitsplätze entspricht. Für das Jahr 2003 ist in einer zweiten Ausbaustufe eine weitere Erhöhung vorgesehen.“

Das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (MWVLW), das Ministerium für Umwelt und Forsten (MUF) und das Ministerium für Bildung, Frauen und Jugend (MBFJ) bieten ebenfalls alternierende Telearbeit an.

5.4 Frauenförderung

Entsprechend einem im früheren Ministerium für Kultur, Jugend, Familie und Frauen (MKJFF) entwickelten und modellhaft erprobten Konzept führen verschiedene Ressorts zur positiven Verknüpfung von Frauenförderung und Budgetierung Wettbewerbe durch. Vorschläge und Maßnahmen zur erfolgreichen Frauenförderung werden prämiert. Die Dotierung erfolgt aus den im Rahmen der Bonus-Malus-Regelung erwirtschafteten Personalmitteln.

Den Modellversuch des Ministeriums für Kultur, Jugend, Familie und Frauen dokumentieren die Schriften zur Verwaltungsmodernisierung in Rheinland-Pfalz

„voran“ in Heft Nr. 12 „Frauenförderung als integraler Bestandteil des Verwaltungsmodernisierungsprozesses in Rheinland-Pfalz“.

Herausgeber: Staatskanzlei Rheinland-Pfalz, ISSN 1432 – 7554.

Im Ministerium für Bildung, Frauen und Jugend wird die Umsetzung von Gender Mainstreaming modellhaft in drei Bereichen eingeführt:

- Partizipation von Kindern und Jugendlichen
- Schulische Wettbewerbe
- Hochbegabtenförderung

Des Weiteren wurden Prüfkriterien zu Gender Mainstreaming entwickelt und den Fachabteilungen zur Verfügung gestellt. Diese Prüfkriterien sind als Checkliste gedacht und sollen eine Hilfestellung bieten, um das Gender Mainstreaming-Prinzip in der täglichen Arbeit anwenden zu können.

6. Adressen

Internet: www.rlp.de
 www.verwaltung.rlp.de

Ansprechpartner:

Dr. Konzendorf, Staatskanzlei

Telefon: 06131/16-5720

E-Mail: Gottfried.Konzendorf@stk.rlp.de

Ruth Marx, Ministerium des Innern und für Sport

Telefon: 06131/16-3338

E-Mail: Organisation@ism.rlp.de

Materialien: www.rlp.de

Saarland

Modernisierung der saarländischen Landesverwaltung

1. Zielsetzung

Seit Jahren wird die Überreglementierung und steigende Verwaltungstätigkeit von Unternehmen und Bürgern beklagt. Es ist dabei nicht nur der Umfang der reglementierten Bereiche sondern auch die Detaillierung der Vorschriften, die dann als Bürokratie empfunden wird. Die Regelungsvereinfachung und der Regelungsabbau bilden daher zentrale Anliegen der Staats- und Verwaltungsmodernisierung im Saarland. Die nachfolgende Darstellung bringt hierzu aktuelle Beispiele.

Aber nicht nur Entbürokratisierung ist das Ziel, sondern in einem umfassenderen Sinne der Aufbau einer modernen und leistungsfähigen Landesverwaltung als Standortfaktor im regionalen Wettbewerb. Die saarländische Landesregierung will daher die Landesverwaltung konsequent in Richtung eines Dienstleistungsunternehmens entwickeln.

Die Modernisierung der saarländischen Landesverwaltung kann nur gelingen, wenn ein umfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess fortgeführt wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen die wichtigste Ressource im öffentlichen Dienst dar. Die Umgestaltung zu einer flexiblen und zukunftsfähigen Verwaltung soll daher gemeinsam mit diesen erfolgen. Die Verwaltungsmodernisierung unterstützt den Leitgedanken der offenen, solidarischen und aktiven Bürgergesellschaft. Dies bedeutet, dass der stärkeren Bürger- oder Kundenorientierung eine wichtige Rolle zukommt.

2. Deregulierung

2.1 Deregulierung und Entbürokratisierung

Die Landesregierung hat die Deregulierung zu einem Schwerpunktthema der laufenden Legislaturperiode erhoben. Im Rahmen der Deregulierung wurde daher eine Kommission gebildet, die Maßnahmen und Methoden zur umfassenden Deregulierung des staatlichen Sektors entwickeln, den Deregulierungsprozess einleiten und seine Umsetzung steuern soll. Der Kommission gehören neben Vertretern der Landesregierung auch Vertreter der kommunalen Spitzenverbände, der Kammern und der Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes an. Der Kommission arbeitet eine Arbeitsgruppe „Deregulierung“ zu, in der alle Ressorts auf Arbeitsebene vertreten sind.

Ziel der Deregulierung ist es, unnötige bürokratische Hemmnisse und Hindernisse auszuräumen, um die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Saarland zu verbessern, indem vermeidbare Bürokratiekosten für die Wirtschaft als auch für das Saarland selbst entfallen. Die Beschleunigung der Verfahren soll z.B. durch die Umgestaltung von Genehmigungsverfahren nach dem Prinzip der Erlaubnis mit Verbotsvorbehalt erreicht werden.

Einen besonderen Stellenwert im Rahmen der Deregulierung hat der Abbau von Verwaltungsvorschriften und Standards unter Federführung der Staatskanzlei. Sowohl in das Projekt „Aufgabenkritik“, als auch in das Projekt „Abbau von Genehmigungs- und Erlaubnisvorbehalten“ sind die Kammern und repräsentative Kommunen eingebunden. Damit soll sichergestellt werden, dass der dort vorhandene Sachverstand in die Projektergebnisse einfließt.

2.2 Gesetz zur Deregulierung landesrechtlicher Vorschriften

Die Beschlusslage der Deregulierungskommission ist in den Entwurf eines Gesetzes zur Deregulierung landesrechtlicher Vorschriften eingeflossen, das sich derzeit in der internen Anhörung befindet. Das Deregulierungsgesetz ist eingebettet in die anderen Maßnahmen zur Reduktion der Regelungsdichte. Damit wird deutlich, dass die Landesregierung die Deregulierung als umfassenden Prozess begreift. Im Entwurf des „Gesetzes zur Deregulierung landesrechtlicher Vorschriften“ ist dabei die Änderung einer Fülle von Einzelbestimmungen in Gesetzen und Verordnungen zusammengefasst.

Das Spektrum der Änderungen reicht von der Änderung des Gesetzes über die Sonn- und Feiertage (SFG), mit der Möglichkeit zukünftig an Sonn- und Feiertagen die Durchführung bestimmter Veranstaltungen zu erleichtern, wenn dem Schutzzweck des Gesetzes widersprechende Beeinträchtigungen nicht zu befürchten sind, über die Änderung der Zuständigkeiten bei der Veränderung von Familiennamen und Vornamen bis hin zur Änderung des Gesetzes über die Veranstaltung von Sportwetten im Saarland, das nun die Verantwortung für die Auswahl des eigenen Personals in die alleinige Zuständigkeit der jeweiligen Lotteriegesellschaft verlegt. Die früher noch erforderliche Zulassung des Personals durch das Ministerium für Inneres und Sport ist entfallen. Auch andere Rechtsgebiete wurden nachhaltig durchforstet und an die geänderten gesellschaftlichen Verhaltensweisen angepasst. Es bleibt künftig dem Ermessen des Beamten überlassen seine Amtsbezeichnung zu führen. Die bisherige Verpflichtung hierzu entfällt.

2.3 Gesetz zur Flexibilisierung kommunaler Standards

Das Standardflexibilisierungsgesetz bietet als befristetes Experimentiergesetz (bis Ende 2007) den Kommunen und den mit der Aufgabenerfüllung betrauten Dritten

(privaten Träger) die Möglichkeit, eigenverantwortlich und den jeweiligen Gegebenheiten vor Ort angepasst bestehende Standards zu benennen, die aus deren Sicht zur Aufgabenerfüllung nicht notwendig, gleichzeitig aber kostenintensiv sind. Diese Standards werden auf Antrag der Kommune oder eines privaten Trägers vom Ministerium für Inneres und Sport als zuständiger Behörde in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Fachressort überprüft und befristet verändert.

2.4 Projekt „Abbau von Verwaltungsvorschriften und Standards“

Der Ministerrat hat im Zuge der Modernisierung ein Verfahren zur nachhaltigen Reduzierung und Straffung von Verwaltungsvorschriften beschlossen. Hiernach traten Verwaltungsvorschriften, soweit sie vor 1980 erlassen wurden, mit Ablauf des 31.12.1999, soweit sie vor 1990 erlassen wurden, mit Ablauf des 31.12.2000 und soweit sie 1990 und später erlassen wurden, mit Ablauf des 31.12.2001 nur dann nicht außer Kraft, wenn ihre generelle Weitergeltung von der Arbeitsgruppe Verwaltungsvorschriften und Standards oder dem Ministerrat beschlossen wurde oder wenn ihre Außerkraftsetzung über o. g. Zeitpunkte hinausgeschoben wurde. Ferner sind alle neu zu erlassenden Verwaltungsvorschriften vom federführenden Ressort zunächst der Arbeitsgruppe zur Stellungnahme zuzuleiten.

Von 3.346 Verwaltungsvorschriften, die zum Stichtag 01.01.1999 im Saarland in Kraft gesetzt waren, sind zum jetzigen Zeitpunkt 2.456 Verwaltungsvorschriften aufgehoben. Bei der Überprüfung und Reduzierung von Verwaltungsvorschriften und Standards im Saarland soll es sich nicht um einen schlagartigen, undifferenzierten Abbau von Verwaltungsvorschriften mit unkontrollierbaren Folgen handeln. Es geht vielmehr darum, konstruktiv-kritisch zu hinterfragen, ob eine Vorschrift als solche überhaupt notwendig ist und, wenn ja, ob die darin enthaltenen Standards nicht gesenkt werden können. Daher wird diese Maßnahme erst gegen Ende des Jahres 2003 größtenteils beendet sein.

Letztlich wird am Ende der Überprüfung nicht nur eine stark verringerte Zahl von Verwaltungsvorschriften und Standards stehen. Im Saarland wird es ein amtliches Gültigkeitsverzeichnis geben, das jährlich fortgeschrieben wird und alle dann noch gültigen Verwaltungsvorschriften aufführt, die somit für jedermann auffindbar sind.

2.5 Projekt „Normprüfung“

Ziel der „Normprüfung“ ist es, durch ein institutionalisiertes Verfahren das Entstehen von nicht zwingend notwendigen Vorschriften zu verhindern und damit einer Überreglementierung entgegenzuwirken. „Normprüfung ist damit eine Form der

prospektiven Rechtsbereinigung. Mit der Normprüfung hat sich auch die von der Landesregierung eingesetzten Deregulierungskommission beschäftigt.

Nach den Vorstellungen der Kommission sollen zukünftig alle Gesetze im materiellen Sinne vor ihrem Erlass eine institutionalisierte „Normprüfung“ durchlaufen. Im Interesse einer Vorschriftenreduzierung sollen dabei die Notwendigkeit der Regelung, der Regelungsumfang und –gehalt, die Praktikabilität und das Verständnis sowie die Kosten und der Nutzen hinterfragt werden. Grundlage der „Normprüfung“ ist ein Fragenkatalog zu Rechtssetzungsvorhaben des Landes. Dieser Fragenkatalog orientiert sich an einem Fragenkatalog des Bundes, der von einer Arbeitsgruppe im Auftrag der Deregulierungskommission auf saarländische Verhältnisse zugeschnitten wurde. Die „Normprüfung“ ist zwischenzeitlich für alle materiellen Gesetzesvorhaben in die Geschäftsordnung der Landesregierung verpflichtend aufgenommen worden.

3. Privatisierung

3.1 Wirtschaftliche Betätigung verringern

Die Landesregierung hat es sich zum Ziel gesetzt, die Staatsquote zu senken und durch effizientere Strukturen die Handlungsfähigkeit des Landes zu verbessern. Unter Federführung des Wirtschaftsministeriums wurde deshalb eine Privatisierungskommission eingesetzt, die prüft, welche öffentlichen Leistungen privatisierungsfähig sind und inwieweit Landesbeteiligungen veräußert werden können.

Der Privatisierungsauftrag umfasst im Einzelnen:

- Überprüfung der staatlichen Dienstleistungen
- Überprüfung der kommunalen Dienstleistungen
- Empfehlungen und Initiierung von Projekten
- Prüfung eines eventuellen Verkaufs von Landesbeteiligungen an Private

Auf Veranlassung der Privatisierungskommission wurde zunächst eine Überprüfung der staatlichen Aufgaben im Hinblick auf ihre Wirtschaftlichkeit in den Ressorts durchgeführt. Erste Ergebnisse sind die Neustrukturierungen nachstehender Behörden:

- Landesamt für Bau und Liegenschaften – vorher: Staatliches Hochbauamt;
- Finanzbauamt bzw. Landesvermögens- und Bauabteilung der Oberfinanzdirektion

- Landesamt für Finanzen – vorher: Zentraledatenverarbeitung; Landeshauptkasse;
- Zentrale Besoldungs- und Versorgungsstelle bzw. Zentrale Beihilfefestsetzungsstelle
- Landesamt für Verbraucher-, Gesundheits- und Arbeitsschutz – vorher: Landesamt für Arbeitssicherheit, Immissionsschutz und Gesundheit und
- Staatliches Institut für Gesundheit und Umwelt

Die Privatisierungskommission befasst sich aber auch mit der wirtschaftlichen Betätigung der Kommunen und hat darüber ein öffentliches Symposium mit Experten veranstaltet. In seiner Genehmigungspraxis im Rahmen der Kommunalaufsicht kann das Land privatisierungsfreundliche Bedingungen schaffen. Die Kommission arbeitet darauf hin, dass Privaten durch die wirtschaftliche Betätigung von Kommunen keine Wettbewerbsnachteile entstehen. Die wirtschaftliche Betätigung der Kommunen soll nach Art und Umfang in angemessenem Verhältnis zur Leistungsfähigkeit der Kommune stehen. Außerdem sollen die Kommunen zukünftig nachweisen müssen, dass ein Privatunternehmen die Dienstleistung nicht ebenso gut und wirtschaftlich erbringen kann. Weiterhin soll eine Klagebefugnis bei Verletzung der einschränkenden Regelungen aufgenommen werden, und zwar für die im Wettbewerb stehenden Gewerbetreibenden oder freiberuflich Tätigen selbst sowie für Verbände und Kammern.

Das Saarland hat mittlerweile Landesbeteiligungen veräußert bzw. den Staatsanteil wesentlich reduziert. Die Veräußerung von Landesbeteiligungen war nicht nur ordnungspolitisch motiviert, sondern sollte auch neue Investitionsspielräume schaffen. Im Zusammenhang mit dem Verkauf von Landesbeteiligungen ist deswegen ein Sondervermögen „Zukunftsinitiative“ errichtet worden; Privatisierungserlöse sollen über dieses Sondervermögen in nachhaltige Investitionen fließen. Aus dem Sondervermögen sollen Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftsstruktur und der Aufwertung des Standortes Saarland gefördert werden.

3.2 Weitere Privatisierungsperspektiven

Über die obigen Projekte hinaus werden weitere Maßnahmen angestrebt.

- Insgesamt wird der ständige Austausch mit Bund, Ländern, Gemeinden, Kammern und anderen Institutionen wie auch die internationale Recherche nach „intelligenten“ Privatisierungslösungen weiter stattfinden. Erkenntnisse

und Erfahrungen daraus sollen in die Privatisierungsüberlegungen und Projektprüfungen einfließen

- Die Kommission will sich intensiv mit dem Öffentlichen Personennahverkehr im Saarland befassen und Vorschläge für mehr Wettbewerb im ÖPNV erarbeiten, z.B. erscheint der Anteil der privaten Unternehmen am Linienverkehr im ÖPNV mit rund 3 % deutlich ausbaufähig
- Im Zuge der geplanten Novellierung des Gesetzes über den Entsorgungverband Saar (EVSG) wird die Kommission darauf hinwirken, dass mehr Wettbewerb in der Abfall- und Abwasserwirtschaft, die Kommunen und BürgerInnen finanziell entlastet
- Eventuelle Veräußerungen von Immobilien des Landes und der Kommunen bzw. eine professionelle Bewirtschaftung durch Private – Sale-and-lease-back, Facility-Management – bleiben auf der Tagesordnung der Kommission.
- Die Wirtschaft muss verstärkt für die Übernahme bisher öffentlicher Aufgaben interessiert werden; es werden mehr Unternehmen gebraucht, die diese Felder besetzen wollen.

4. Neue Steuerung

4.1 Dezentrale Ressourcenverantwortung

Im Rahmen der Diskussionen um die Reform oder Modernisierung der Öffentlichen Verwaltung wird seit Jahrzehnten vorgetragen, dass das bisherige kamerale Rechnungswesen den Anforderungen an eine betriebswirtschaftliche Steuerung nicht genügt. Zu den Rahmenbedingung einer Neuen Steuerung gehört unter anderem die Einführung von Kosten- und Leistungsrechnungen, die outputorientierte Steuerung, die dezentrale Ressourcenverantwortung, die Ermöglichung von Wettbewerb sowie ein effektives und effizientes Controlling.

Die neuen Steuerungsinstrumente wollen die Fach- und Ressourcenverantwortung weitgehend zusammenfassen. Hierzu müssen die öffentlichen Leistungen und die hierfür anfallenden Kosten transparent dargestellt werden. Die Ziele und Ergebnisse des Verwaltungshandelns, der Output und weniger der Mitteleinsatz sollen im Vordergrund stehen. Die vereinbarten Ziele und die erbrachten Leistungen sollen innerhalb und zwischen den Behörden über Kennzahlen vergleichbar gemacht werden. Eine zentrale Rolle kommt dabei der Erfassung und Dokumentation des Ergebnisses des Verwaltungshandelns zu, dem erzeugten Produkt. Das Produkt stellt gleichzeitig auch die Verbindung des Ergebnisses des Verwaltungshandelns mit seinem Input, dem Mitteleinsatz, der hierzu erforderlich war, dar.

Hierdurch werden dann auch die Voraussetzungen für ein betriebswirtschaftliches Controlling unterstützt. Aufgabe des Controllings ist es, ein Informationssystem zu schaffen, das die Verwaltungsführung durch die Bereitstellung steuerungsrele-

vanter Informationen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützt. Neben den klassischen Daten des Haushalts- und Rechnungswesens gehören hierzu Informationen zu den Produkten, den Kosten, den Fallzahlen aber auch zur Qualität der erbrachten Leistungen.

4.2 Kosten- und Leistungsrechnung

Nach § 7 Landeshaushaltsordnung (LHO) ist in geeigneten Bereichen eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) einzuführen. Als Standardprogramm für neue Einführungsbereiche wurde das Programm DCW festgelegt. Im Übrigen kommen noch folgende Programme zur Anwendung: SAP (Universität), DOGRO (Zentrale Datenverarbeitung Saar), HIS (Hochschule für Technik und Wirtschaft) und EXCEL.

Das MFB hat als Hilfestellung für die Anwendung und zur Sicherstellung der Einheitlichkeit der KLR ein Handbuch erstellt. Zudem wurde vom MFB ein Handbuch für die Umsetzung der KLR in die Kostenrechnungssoftware DCW erarbeitet, das den Umgang mit der EDV erleichtern und Beratungskosten ersparen soll. Das MFB berät in allen konzeptionellen Fragen. Für die EDV-Konfiguration liegt die Federführung bei dem IT Innovationszentrum. Die Rahmenbedingungen für eine zügige Umsetzung der KLR liegen vor. Die Verantwortung für den Fortgang liegt in der Zuständigkeit der Ressorts.

4.3 Budgetierung

Die rechtliche Grundlage für die Budgetierung stellt der neu geschaffene § 7a LHO dar. Der Globalhaushalt ist die umfassendste Form der Haushaltsflexibilisierung. Sämtliche Ausgaben sind gegenseitig deckungsfähig und übertragbar. Zusätzliche Einnahmen können zur Verstärkung der Ausgaben herangezogen werden. Auf Grund der Budgethoheit des Landtages erscheinen die Einführung eines Controlling sowie eine produktbezogene Darstellung der Einnahmen und Ausgaben in den Erläuterungen des Haushaltsplanes als haushaltsmäßige Voraussetzung für einen Globalhaushalt unverzichtbar. Die Controllinginstrumente werden zurzeit im Rahmen der KLR aufgebaut. Im Anschluss daran wird entschieden, in welchen Bereichen eine Budgetierung erfolgen soll.

4.4 Fördercontrolling

Vor dem Hintergrund der Finanzprobleme des saarländischen Landeshaushaltes sowie der mit dem Jahr 2004 auslaufenden Teilentschuldung durch den Bund ist es unabdingbar, die Transparenz des Fördergeschehens zu erhöhen und die Steuerungsmöglichkeiten der Verwaltung zu verbessern. Daneben gebieten auch die sich

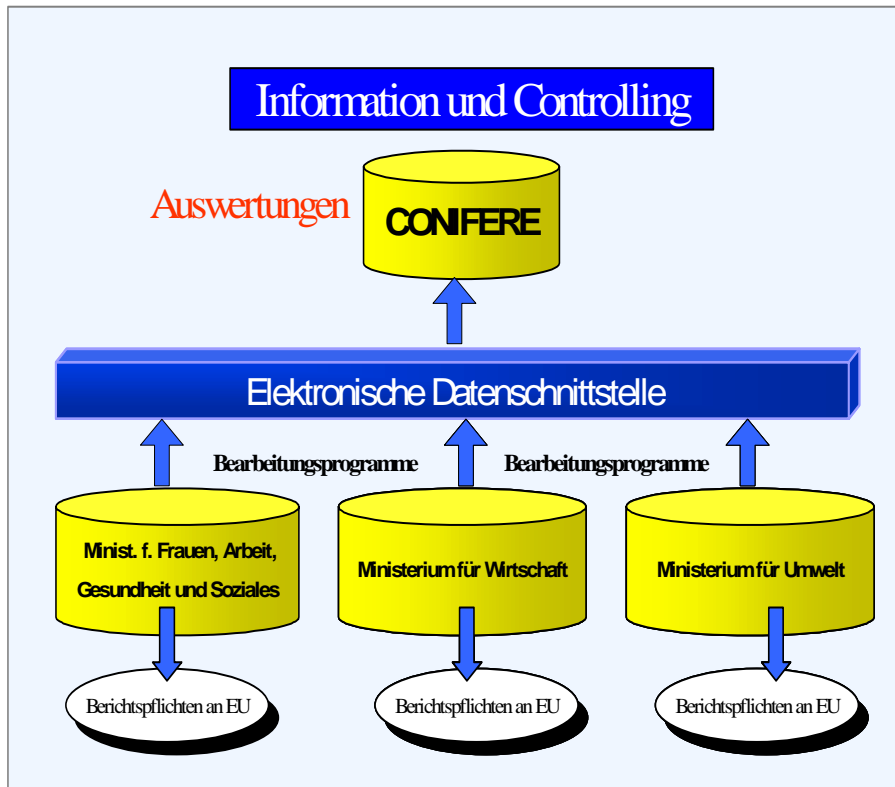
rasch verändernden gesellschaftlichen Erwartungen gegenüber der öffentlichen Hand und die mit dem ständigen Fortschritt der Informationstechnik einhergehende Globalisierung der Wirtschaft möglichst zeitnahe Effizienz- oder Effektivitätsanalysen, um die jeweiligen beabsichtigten Wirkungen der Fördermaßnahmen bewerten zu können. Die sich hieraus ergebenden Erkenntnisse sollen Kennziffern liefern, die eine Anpassung oder Änderung der Förderziele und dem damit verbundenen Einsatz der Fördermittel auf der Grundlage von sachgerechten Kriterien ermöglichen.

Mit der Einrichtung einer zentralen Fördermitteldatenbank namens CONIFERE soll eine systematische und laufende Erfassung aller existierenden Förderprogramme innerhalb der saarländischen Landesverwaltung erfolgen. Die Aufgaben dieses Führungsinformationssystems werden darin bestehen, das Controlling und die laufende Analyse der Förderpraxis sicher zu stellen sowie die Ausübung der Rechts- und Fachaufsicht und die Information über sämtliche Fördermaßnahmen des Landes zu gewährleisten.

Gleichfalls wird es mit der Einrichtung der Fördermitteldatenbank CONIFERE möglich sein, die Rechtmäßigkeit der Vergabe und des Einsatzes der finanziellen Mittel landesweit zu überprüfen, um möglichen Rechtsverstößen und nicht sachgerechten Mehrfachförderungen frühzeitig begegnen zu können.

Eine wesentliche Prämisse für die zentrale Fördermitteldatenbank stellt dabei die Einführung von dezentralen Bearbeitungs- und Auswertungsprogrammen auf Ressortebene dar. Diese Systeme haben die Aufgabe, den durch Gesetz bzw. Rechtsverordnung festgelegten auswertungsrelevanten Datenumfang an CONIFERE zu übermitteln. Daneben sollen diese Programme die Ressorts informativ unterstützen, die Berichtspflichten an die EU gewährleisten sowie die Antragsbearbeitungsprozesse in den Förderreferaten begleiten und automatisieren. Eine ganzheitliche Bearbeitung der Fördermaßnahmen wird dabei angestrebt.

Nachfolgende Abbildung zeigt die geplante CONIFERE-Lösung im Saarland (exemplarisch dargestellt für einige Ressorts):



Die zentrale Fördermitteldatenbank CONIFERE wird im Laufe des Jahres 2003 fertiggestellt werden. Mit dem Entscheidungs- bzw. Einführungsprozess im Hinblick auf ressortspezifische Bearbeitungs- und Auswertungslösungen wurde begonnen (z. B. im Bereich der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“). Der Abschlusstermin für die Einführung der ressortspezifischen Fördermittelverwaltungssysteme ist für Mitte 2003 vorgesehen.

Der Gesetzesentwurf, der die Voraussetzung dafür schafft, dass die für die Auswertungen der CONIFERE-Datenbank erforderlichen Informationen von den beteiligten Stellen (Förderreferaten) aus rechtlicher Sicht zur Verfügung gestellt werden können, wurde Ende des Jahres 2002 in den Landtag eingereicht. Die dazugehörige Rechtsverordnung befindet sich im Ausgestaltungsprozess. Dieser Prozess wird bis Mitte des Jahres 2003 beendet sein.

5. Informationstechnik

5.1 IT-Durchdringung fördern

Mit dem Projekt vernetzte Landesregierung soll die IT-Durchdringung und die Modernisierung der Landesverwaltung vorangetrieben werden. Am 2. Januar 2002 hat das „IT-Innovationszentrum“ nach § 14 LOG als Einrichtung des Landes im Geschäftsbereich der Staatskanzlei als ein aktiv ausgerichteter IT-Dienstleister seine Arbeit aufgenommen. Dieses soll als kombinierte Beratungs-, Planungs- und in begrenztem Rahmen auch als Umsetzungseinheit agieren.

Das IT-Innovationszentrum (Planungseinheit)

- berät die Landesregierung und die Ressorts in strategischen und operativen Fragen der Organisationsverbesserung mit Informationstechnologie und übernimmt die Aufgaben der Planungs- und Koordinationsstelle für Informations- und Kommunikationstechnologie (PK-IK)
- ist für die Gesamtkoordination der IT verantwortlich und fungiert als eigenständige Instanz, die Interessenkonflikte zwischen Ressorts regeln kann und berichtet der Staatssekretärsrunde als CIO-Gremium
- übernimmt künftig auch den Vorsitz im Arbeitsausschuss Informations- und Kommunikationstechnologie
- ist Ansprechpartner und Berater für Analysen, Konzeptionen und Projektmanagement im Bereich Informations- und Kommunikationstechnik, Prozess- und Business Engineering, Wirtschaftlichkeit und greift bei der Beratung auf die Fachkompetenz aus den dezentralen Anwendungs- und Fachbereichen bzw. externer Quellen zurück
- initiiert, plant und koordiniert IT-Querschnitts- und Pilotprojekte entlang der Projektwertschöpfungskette (Fachkonzeption, technische Feinkonzepte, Projektvorbereitung, Umsetzungsbegleitung, Projektmanagement) und ist in der Lage, diese – gegebenenfalls auch durch Zukauf von internen bzw. externen Dienstleistungen – operativ durchzuführen
- ist für seine Leistungserbringung ermächtigt, Leistungen innerhalb der Landesverwaltung oder auf dem externen Markt zu beziehen.

5.2 Schwerpunktprojekte

Folgende Aufgabenschwerpunkte hat sich das IT-I vorgenommen:

- Planung und Umsetzung eines „Corporate Network“ für die Landesverwaltung
- Schulen ans Netz
- Optimierung und verbesserte IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen im Bereich der Landesverwaltung

- Einsatzmöglichkeiten und Voraussetzungen der elektronischen Signatur in Verwaltungsprozessen
- Elektronische Beschaffung in der Landesverwaltung
- Zentrale Softwareverteilung und Fernadministration
- Einrichtung eines Formularservers (das Projekt „Vernetzte online-Dienstleistungen“)
- soll die eGovernmentaktivitäten von Land und Kommunen aufeinander abstimmen)

6. Personalmanagement

6.1 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche mit Zielvereinbarung

Bei der Modernisierung der Landesverwaltung sind Motivation, Engagement und Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der entscheidende Faktor, um die Qualität der Verwaltung zu erhöhen. Dieser Anspruch kann nur erfüllt werden, wenn es gelingt, jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter den jeweiligen Kenntnissen, Fähigkeiten und Wünschen entsprechend einzusetzen, zu fördern und zu fordern. Langfristiges Ziel ist daher die Umsetzung eines integrierten Personalentwicklungskonzeptes. Die Landesweite Einführung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen mit Zielvereinbarung ist hierbei ein wichtiger Schritt in Richtung auf eine mögliche Personalentwicklung.

Nachdem die Schulungen der Vorgesetzten in den Ministerien (Referatsleiter und Abteilungsleiter) insoweit abgeschlossen sind, wurde das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch zunächst in zwei Pilotprojekten im Ministerium für Inneres und Sport sowie in der Staatskanzlei erprobt. Die Ergebnisse können in der Geschäftsstelle „Modernisierung der Landesverwaltung“ hinterfragt werden.

Im Jahre 2003 wird in allen Ministerien das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarung verbindlich eingeführt. Derzeit bereiten die Multiplikatoren alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ministerien auf das Führen solcher Gespräche in Informationsveranstaltungen vor.

Mit der Personalsonderversammlung wurde eine gemeinsame Rahmenvereinbarung über die Einführung des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs mit Zielvereinbarung in der Landesverwaltung abgestimmt.

In einem nächsten Schritt ist vorgesehen, auch in größeren nachgeordneten Landesämtern und im übrigen nachgeordneten Bereich, das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarung einzuführen.

6.2 Mitarbeiterbefragung

Zwischen dem 21. Mai und dem 15. Juni 2001 wurde in den acht obersten Landesbehörden und in dreizehn nachgeordneten Dienststellen eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt. Die Befragung fand unter wissenschaftlicher Begleitung von Herrn Prof. Dr. Helmut Klages von der Arbeitsstelle für Verwaltungsbefragungen (AfV) am Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer statt.

Mit der Befragung analysiert wurden dabei folgende Themen:

- Fortbildung
- Allgemeine Einschätzungen und Merkmale der Tätigkeit
- Arbeitsumfeld und Arbeitsatmosphäre
- Führungs-/ Vorgesetztenverhalten
- Reform der Saarländischen Landesverwaltung

An der Befragung beteiligt waren insgesamt 3.193 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Rücklaufquote lag bei 73 %, wodurch ein repräsentatives Bild der in der Landesverwaltung vorhandenen Meinungen, Beobachtungen, Erfahrungen und Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstellt werden konnte.

Die mit der Durchführung der Mitarbeiterbefragung beauftragten Arbeitsgruppen haben auf Grund der Auswertungsergebnisse der AfV Handlungsempfehlungen und Umsetzungsvorschläge für die Behördenleitungen und die „Steuerungsgruppe Modernisierung der Landesverwaltung“ erarbeitet, die konzeptionell auf folgende Handlungsfelder ausgerichtet sind:

1. Verbesserung der Infrastruktur
2. Ökonomische Aufgabenerledigung
3. Qualifizierung oder Fortbildung
4. Motivationsförderung
5. Öffentlichkeitsarbeit/ Marketing
6. Wirkungskontrollen bei Reformmaßnahmen

Die befragten Behörden sind verpflichtet, auf Grund dieser Handlungsempfehlungen Umsetzungskonzepte zu erstellen, die von der Steuerungsgruppe Modernisie-

rung der Landesverwaltung auf ihre Übertragung auf die gesamte Landesverwaltung geprüft werden.

Um die „Erfolge“ der Mitarbeiterbefragung verifizieren zu können, sollen im ersten Quartal 2004 Umsetzungsberichte erstellt werden, die auch von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landesverwaltung eingesehen werden können.

6.3 Fortbildungsinitiative „Innovation durch Fortbildung“

Die systematische ressortübergreifende Fort- und Weiterbildung ist und bleibt ein zentrales Modul im Modernisierungsprozess der Landesverwaltung. Sie ist ein wesentliches Element der Personalentwicklung im Bereich der Landesverwaltung und wird ständig weiterentwickelt. Im Rahmen der Initiative „Innovation durch Fortbildung“ werden folgende Fortbildungsveranstaltungen angeboten:

Systematische Fortbildung für die verschiedenen Laufbahn- und Funktionsgruppen

- Weiterqualifizierungslehrgang für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne spezifische Verwaltungsausbildung
- Fortbildungsseminar „Chefsekretariat“
- Allgemein-fachliche Fortbildung des mittleren Dienstes und vergleichbarer Verwaltungsfachangestellter
- Allgemein-fachliche Fortbildung des gehobenen Dienstes und vergleichbarer Angestellter
- Förderung der Fremdsprachenkompetenz – Intensivsprachkurs Verwaltungsfranzösisch
- Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche
- Einführungsfortbildung für Nachwuchskräfte des höheren Dienstes
- Führungsfortbildung für „junge Führungskräfte“
- Führungskräfte-seminar für „erfahrene Führungskräfte“
- Wirtschaftsvolontariat für Führungskräfte
- Führungskolleg Speyer (FKS)

Weitere Bausteine der Fortbildung sind grenzüberschreitende Veranstaltungen in der Region Saar-Lor-Lux-Trier/Westpfalz, Verwaltungsfranzösisch sowie Schulungsveranstaltungen zur Intensivierung der IT-Kompetenz der „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“.

6.4 Personal-Service-Center

Die saarländische Landesregierung wird im Jahr 2003 als unterstützendes Instrument bei ressortübergreifend koordinierten Personalbedarfs-, Personalverwendungs- und Personaleinsatzplanungen über einen gesonderten Organisationserlass

ein Personal-Service-Center (PSC) im Geschäftsbereich des Ministerpräsidenten einrichten.

Im Einzelnen hat das PSC folgende Aufgabenstellung:

- a) Unterstützung der obersten Landesbehörden im Rahmen ihrer Personalbedarfs-, Personalentwicklungs- und Personaleinsatzplanungen
- b) Zentrale Koordinierungsstelle zur Beratung und Vermittlung von veränderungswilligen Landesbediensteten oder Bediensteten anderer Dienstherrn oder öffentlicher oder privater Arbeitgeber
- c) Ermittlung des Qualifizierungspotentials und Anregung von Qualifizierungsmaßnahmen für Bedienstete
- d) Zentrale Koordination der Stellen- und Ausschreibungsverfahren der obersten Landesbehörden über eine Personalentwicklungsdatenbank
- e) Zentrale Koordination der Information über Stellen- und Ausschreibungsverfahren europäischer und internationaler Dienststellen des Bundes sowie europäischer und internationaler Organisationen (insbesondere EU) und Erfassung der Personen, die für eine Verwendung im europäischen oder internationalen Bereich zur Verfügung stehen

7. Kundenbefragungen in der Landesverwaltung

Ein wichtiges Anliegen der saarländischen Landesregierung ist eine stärkere Bürger- bzw. Kundenorientierung der Verwaltung. Nachdem in großen Teilen der Landesverwaltung eine umfassende Mitarbeiterbefragung durchgeführt wurde, wird derzeit eine Kundenbefragung beim Landesamt für Jugend, Soziales und Versorgung sowie bei den Finanzämtern Saarbrücken, Neunkirchen und Saarlouis eingeleitet.

Die Kundenbefragung ist ein Instrument, das dazu dient, die Zufriedenheit von Kundengruppen mit bestimmten Leistungen der Verwaltung oder mit der Verwaltung allgemein zu erfahren und somit das Verwaltungshandeln darauf besser orientieren zu können. Bei den Kundenbefragungen werden gezielte Informationen von bestimmten Personengruppen wie Unternehmern, Vereinen, Verbänden und Kommunen erfragt. Diese Informationen beziehen sich regelmäßig auf zuvor definierte Produkte oder einzelne Serviceleistungen.

Grundsätzlich sollen die Ziele einer Kundenbefragung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der jeweiligen Fachverwaltung erarbeitet werden. So werden auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Landesamtes für Jugend, Soziales und Versorgung sowie aus den drei Finanzämtern derzeit die konkreten Ziele dieser speziellen Kundenbefragung erarbeitet.

Gleichzeitig werden von Arbeitsgruppen unter Beteiligung der jeweiligen Personalvertretungen die speziellen Fragebögen erarbeitet, die dann den Kunden teils postalisch übersandt werden, teils im Rahmen einer Befragung beantwortet werden. Die Befragungen werden im Frühjahr 2003 durchgeführt, wobei mit den Ergebnissen Anfang 2004 zu rechnen ist.

8. Gesamtsteuerung

Zur Koordinierung und Strukturierung des Modernisierungsprozesses wurde eine Steuerungsgruppe „Modernisierung der Landesverwaltung“ auf Staatssekretärs-ebene unter Vorsitz des Chefs der Staatskanzlei berufen. Ihr obliegt die Entwicklung eines Gesamtkonzeptes für die Modernisierung der Landesverwaltung. Projekte von ressortübergreifender Bedeutung werden jeweils von einem Ressort federführend betreut. Darüber hinaus laufen zahlreiche Modernisierungsprojekte in den einzelnen Geschäftsbereichen.

Der Steuerungsgruppe „Modernisierung der Landesverwaltung“ arbeitet eine Geschäftsstelle in der Staatskanzlei zu. Des weiteren ist ein Beirat „Modernisierung der Landesverwaltung“, in dem auch Vertreter von Institutionen und Gesellschaftsgruppen außerhalb der Landesverwaltung vertreten sind, institutionalisiert worden, der aktiv den Modernisierungsprozess mitgestalten soll und weitere Anstöße zum Umgestaltungsprozess geben soll. Für Projekte von besonderer strategischer Bedeutung wurden zusätzliche Kommissionen eingesetzt.

Durch die Einrichtung der Steuerungsgruppe „Modernisierung der Landesverwaltung“ soll in weiten Teilen eine konzeptionelle Neuorientierung erfolgen und dem Umgestaltungsprojekt ein Gesamtrahmen gegeben werden, der die Orientierung an dem Ziel einer bürgernahen, wirtschaftsoffenen und flexiblen Verwaltung sicherstellt. Um die Kommunikation des Modernisierungsprozesses und die Beteiligung auch des Deutschen Gewerkschaftsbundes – Saar – sowie des DBB Beamtenbund und Tarifunion Saar stärker zu verankern, wird mit diesen eine Modernisierungsvereinbarung vorbereitet.

Ansprechpartner:

Josef Mailänder j.mailaender@staatskanzlei.saarland.de
0681- 501-1190

Norbert Bettinger n.bettinger@staatskanzlei.saarland.de
0681- 501-1136

Michael Maldener m.maldener@staatskanzlei.saarland.de
0681 – 501-1152

Elmar Schmidt

e.schmidt@staatskanzlei.saarland.de
0681- 501-1148

Staatskanzlei
Am Ludwigsplatz 14
66117 Saarbrücken

Sachsen

I. Verwaltungsreform im Freistaat Sachsen wird fortgeführt

Der Schwerpunkt der Reformmaßnahmen der Sächsischen Staatsregierung lag auch im vergangenen Jahr im Bereich der Umsetzung der im Juli 2000 beschlossenen Maßnahmen, insbesondere bei der Erarbeitung der erforderlichen gesetzlichen Regelungen. Nachfolgend wird auf einige Schwerpunkte eingegangen.

1. Funktionalreform

1.1 Neustrukturierung der Behördenlandschaft

- Neugestaltung der Aus- und Fortbildungslandschaft:
Die Neuordnung der Aus- und Fortbildungslandschaft zielte auf das Schließen nicht mehr benötigter Bildungsstätten, auf die Ausgestaltung eines Kooperationsverbundes der Fortbildungseinrichtungen und ein gemeinsames Ressourcenmanagement. Die Ausbildung des mittleren nichttechnischen Dienstes wurde für die Bereiche Allgemeine Verwaltung und Sozialverwaltung, Finanzen sowie Justiz und Justizvollzug im Ausbildungszentrum Bobritzsch zusammengefasst. Außerdem wurde ein Kooperationsverbund der Fortbildungseinrichtungen der Landesverwaltung geschaffen, der unter Wahrung der Eigenverantwortlichkeit der Fortbildungsstätten der Ressorts in inhaltlicher und organisatorischer Hinsicht Planung, Durchführung und Auswertung von Fortbildungsveranstaltungen für die Bediensteten des Freistaates Sachsen unter Ausnutzung von Synergieeffekten und einem gemeinsamen Ressourcenmanagement abgleichen und weiter optimieren soll.
- Die Staatlichen Archive werden zu einer organisatorischen Einheit unter Aufsicht des Innenministeriums zusammengeführt. In diesem Zusammenhang erfolgt die Auflösung des Referates „Archivwesen“ im Innenministerium und die Verlagerung der Aufsichtsfunktion in ein anderes Referat.
- Die Bergverwaltung wird zukünftig zweistufig organisiert werden. Dazu werden die Bergämter in das Sächsische Oberbergamt eingegliedert, welches als selbständige Behörde fortgeführt wird.
-

1.2 Übertragung staatlicher Aufgaben auf die kommunale Ebene -Kommunalisierung von staatlichen Aufgaben -

Durch die Kommunalisierung wird der staatliche Aufgabenbestand bereinigt, die Verwaltungsverantwortung der kommunalen Rechtsträger gestärkt und die Aufgaben effizienter erledigt. Zu diesem Zweck wurden von den Aufgaben, die für eine Übertragung auf die kommunale Ebene geeignet erschienen, unter Berücksichtigung der Vorschläge der kommunalen Spitzenverbände und der Ergebnisse der aufgabenkritischen Untersuchungen der Sächsischen Staatsministerien diejenigen ausgewählt, die

- erstinstanzlich und publikumswirksam sind,
- eine besondere Kenntnis der örtlichen Verhältnisse erfordern, oder
- in einem engen Sachzusammenhang zu anderen Aufgaben stehen, die bereits auf der unteren Verwaltungsebene erfüllt werden.

Im Rahmen dieses Reformansatzes werden auch Aufgaben von den Staatsministerien auf die Regierungspräsidien verlagert. Dadurch können sich jene auf ihre politische Leitfunktion konzentrieren, gleichzeitig wird die Bündelungsfunktion der Regierungspräsidien gestärkt. Ein Gesetzentwurf, der diese Aufgaben überträgt, soll noch im Laufe des Jahres 2003 verabschiedet werden.

2. Deregulierung

Zahl und Umfang der öffentlichen Aufgaben haben ein Ausmaß erreicht, das staatliche bzw. kommunale Verwaltungen an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stoßen. Im Bemühen um Einzelfallgerechtigkeit bei der Wahrnehmung der Aufgaben entstehen Überreglementierung und Überperfektionierung, die zum Teil die Handlungsfreiheit der Bürger einschränken. Es ist daher notwendig, staatliche Aufgaben auf das notwendige Maß zu reduzieren und entbehrliche Reglementierungen abzubauen.

Das Sächsische Staatsministerium der Justiz hat mit den Rechtsbereinigungsgesetzen bereits den Normenbestand gelichtet. Neben dieser formellen Deregulierung müssen Gesetze, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften dahingehend geprüft, welche Regelungen entbehrlich sind oder welche Verfahren vereinfacht werden können.

Hierzu wurden folgende Schritte eingeleitet:

2.1 Verzicht auf die Durchführung von Vorverfahren

Der Entwurf des „Sächsischen Gesetzes zur Beschleunigung von Verwaltungsverfahren“ regelt den Verzicht auf solche Vorverfahren, in denen entweder eine erhöhte Richtigkeitsgewähr der Ausgangsentscheidung im Verfahren angelegt oder in denen eine beschleunigte Entscheidung geboten ist.

Der Entwurf befindet sich in der parlamentarischen Beratung.

2.2 Verwaltungsverfahrenvereinfachung

Eine Arbeitsgruppe mit Vertretern der Staatskanzlei und des Staatsministeriums der Justiz unter Federführung des Staatsministeriums des Innern erarbeitete ein Bewertungsschema, an Hand dessen der Abbau von verwaltungsinternen Beteiligungen, von Genehmigungsvorbehalten und von Standards zu prüfen war.

Die Fachministerien überprüften nach diesem Schema mehr als 1500 einzelne Vorschriften. Mehr als 200 Vorschläge wurden erarbeitet. Davon wurden zwischenzeitlich bereits 29 Empfehlungen umgesetzt, weitere 81 Empfehlungen sind Teil eines Artikelgesetzes, das in diesem Jahr verabschiedet werden soll.

2.3 Vorschriftenabbau

Mit der Kommission für Vorschriftenabbau wird in diesem Jahr eine Stelle innerhalb der Staatsregierung geschaffen, die Anregungen von Bürgern zum Abbau oder zur Vereinfachung von Vorschriften aufgreift und, soweit zweckmäßig, die Umsetzung herbeiführt.

Die Öffentlichkeit wird regelmäßig über die Ergebnisse unterrichtet.

Vorschläge können an folgende Postanschrift gesandt werden:

Sächsisches Staatsministerium der Justiz
Kennwort „Paragraphen-Pranger“
Hospitalstraße 7
01097 Dresden
E-Mail: Paragraphen-Pranger@smj.sachsen.de .

Daneben bestehen in einzelnen Ministerien Arbeitsgruppen, die sich dem Thema Entbürokratisierung annehmen.

2.4 Vereinfachung von Förderverfahren

Der zielorientierte Einsatz von Fördermitteln ist ein zentrales Handlungsinstrument jeder Landesverwaltung. Bereits 1995 hatte die Staatsregierung die Grundzüge einer neuen Förderstruktur für den Freistaat Sachsen festgelegt:

- Ziele der Förderpolitik eindeutiger definieren,
- Umkehr des Regel-Ausnahmeverhältnisses, d. h. eine Förderung als Ausnahme,
- Koordinierung und Kontrolle der Fördermaßnahmen hat stattzufinden,
- Deregulierung und Vereinfachung der Förderrichtlinien,
- Einrichtung eines Fördermanagements.

Darüber hinaus werden die Ziele der vorgesehenen Maßnahmen wie folgt definiert:

1. Transparentere Gestaltung des Förderwesens für alle Beteiligten,
2. Konzentration der Förderprogramme,
3. Förderprogramme, deren Erfolg und Wirkung/Wirksamkeit nicht messbar sind, sind grundsätzlich in Frage zu stellen,
4. Verantwortung und Vollzug der Förderprogramme in eine Hand delegieren,
5. Optimierung des Verfahrensablaufes.

Die Umsetzung dieser Ziele erfolgt anlässlich der Verabschiedung neuer oder der Wiederauflage alter Förderrichtlinien. Folgende Lösungen sind dabei möglich:

- a) Konzentration von in engem Sachzusammenhang stehenden Förderprogrammen oder Beendigung eines Förderprogramms bei Zweckerreichung oder nicht messbarem Erfolg,
- b) Delegation; Bündelung auf der mittleren Verwaltungsebene (vornehmlich Regierungspräsidien),
- c) Einführung von Bagatellgrenzen,
- d) Pauschalierung von Fördermitteln.

3. Länderübergreifende Zusammenarbeit

Die Freistaaten Sachsen und Thüringen haben 2001 eine gemeinsame Arbeitsgruppe gegründet, die Möglichkeiten einer länderübergreifende Zusammenarbeit in Form der Durchführung gemeinsamer Entwicklungsprojekte und der Zusammenführung von Aufgaben und Behörden mit dem Ziel einer effizienteren Nutzung von Ressourcen prüft. Primäres Ziel dieser Maßnahmen soll die Optimierung der Wirtschaftlichkeit von Strukturen und Projekten durch die Vermeidung unwirtschaftli-

cher Mehrfachverwaltungen und einer Ausweitung des Tätigkeitsbereiches sein. Sachsen-Anhalt ist dieser Arbeitsgruppe im Jahre 2002 beigetreten.

Gemeinsame Entwicklungsprojekte sind temporäre Aufgaben mit einer neuen Zielstellung, für die in den beteiligten Ländern ein Bedarf besteht, wie z. B. im Bereich des Controllings und des E-Governments. Bei der Zusammenführung von Aufgaben (Aufgabenkonzentration) werden in jedem der Länder Teilaufgaben jeweils für beide Länder wahrgenommen. Die Zusammenführung von Behörden (Behördenkonzentration) bedeutet die Wahrnehmung einer Aufgabe für die drei Bundesländer durch eine Behörde mit ausschließlichem Sitz in einem der Bundesländer.

Derzeit prüft die Arbeitsgruppe mit den Ressorts der drei Länder insgesamt 28 Vorschläge zur länderübergreifenden Zusammenarbeit. Im August 2002 wurde die Prüfung von zunächst 16 Vorschlägen aufgenommen. Dabei handelt es sich um drei Vorschläge zur Durchführung gemeinsamer Entwicklungsprojekte in den Bereichen E-Government, fachspezifische Software und neue Steuerung sowie um 13 Vorschläge zur Behörden- und Aufgabenkonzentration.

Darüber hinaus wurde die Arbeitsgruppe beauftragt, zwölf weitergehende Vorschläge für eine Zusammenlegung der Behörden bzw. Aufgabenbereiche unter Beteiligung der jeweils betroffenen Ressorts zu eruiieren. Im Einzelnen sind dies Vorschläge zur Behördenzusammenlegung der Statistischen Landesämter, der Schulen im Bereich Justiz, Brand- und Katastrophenschutz, der Landesanstalten für den Aufgabenbereich Forsten, der Einrichtungen für die Materialforschung und -prüfung, der Ämter mit Aufgaben des Mess- und Eichwesens, der Finanz- Landesarbeits- und Landessozialgerichte sowie Vorschläge zur Zusammenlegung der Aufgabenbereiche Versorgung, Geologie und Bergbau. Über die Ergebnisse soll den Kabinetten bis Ende April 2003 berichtet werden.

4. IT-gestützte Vorgangsbearbeitung Erarbeitung eines Rahmenkonzeptes zur Einführung von IT- gestützter Vorgangsbearbeitung innerhalb der sächsischen Landesverwaltung -

Auf der Grundlage eines Kabinettsbeschlusses vom August 2002 strebt die Landesregierung einen landeseinheitlichen Rahmen für die IT-gestützte Vorgangsbearbeitung an. Hierzu wurde eine Projektgruppe unter Leitung des Staatsministeriums des Innern beauftragt, innerhalb eines Jahres ein entsprechendes Konzept zur Einführung der IT-gestützter Vorgangsbearbeitung auszuarbeiten. Die Projektgruppe

wird dabei durch geeignete Piloten in der sächsischen Landesverwaltung unterstützt.

In dem Rahmenkonzept werden ressortübergreifend allgemeinverbindliche Voraussetzungen für die Einführung von IT-gestützter Vorgangsbearbeitung definiert. Es stellt damit einen Leitfaden dar für die weitere Umsetzung in den Ressorts.

Dokumentenmanagementsysteme bzw. IT-gestützte Vorgangsbearbeitung ermöglichen die ständig steigende Zahl an Informationen wirtschaftlich zu erfassen, zu steuern sowie den Zugriff auf diese jederzeit und kurzfristig zu ermöglichen. Ferner stellen sie die wesentliche Voraussetzung für eine flächendeckende medienbruchfreie Kommunikation zwischen Bürger, Investor und Verwaltung, sowie innerhalb der Verwaltung dar. Angesichts dieser Erwartungen und Anforderungen an ein zeitgemäßes Verwaltungshandeln wurden die Erprobung und die Einführung einer IT-gestützten Vorgangsbearbeitung sowohl beim Bund als auch in den Bundesländern in den vergangenen Jahren eingeleitet.

Der Freistaat Sachsen will sich dieser Entwicklung nicht verschließen. Durch das Rahmenkonzept wird/werden:

- die Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung in der sächsischen Staatsverwaltung auf eine einheitliche konzeptionelle Basis gestellt,
- Kompatibilität ermöglicht,
- Synergieeffekte durch eine abgestimmte Vorgehensweise erreicht.

Ferner werden durch die interministerielle Zusammenarbeit in der Projektgruppe

- Erfahrungen und Erkenntnisse gezielter genutzt,
- Doppelarbeiten durch Erarbeitung von einheitlichen Standards vermieden und somit zu einem effektivem Ressourceneinsatz beigetragen.

Die Erarbeitung des Rahmenkonzeptes erfolgt unter Zugrundelegung des Konzepts „Papierarmes Büro“ (DOMEA-Konzept) des Bundes.

5. Controlling Neues Steuerungsmodell – Stand der NSM-Rahmenrichtlinie

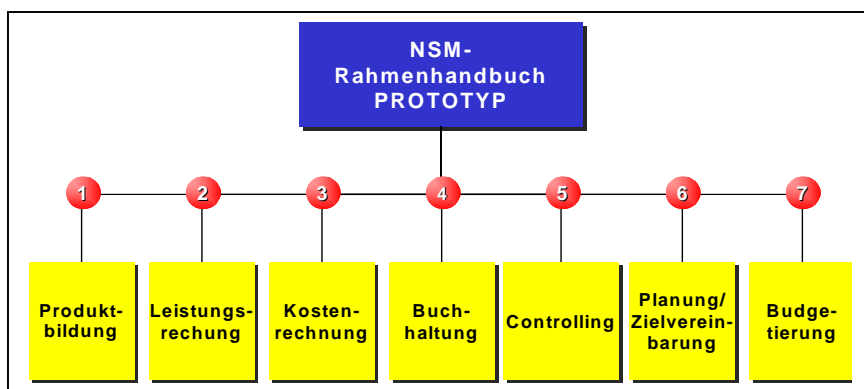
Mit Kabinettsbeschluss vom 14.03.2000 wurde das Rahmenkonzept des Staatsministeriums der Finanzen für die Einführung betriebswirtschaftlicher Methoden in die Sächsische Staatsverwaltung beschlossen. Ziel ist die vermehrte, koordinierte Anwendung des Neuen Steuerungsmodells (NSM).

Das Staatsministerium der Finanzen wurde beauftragt, die erforderliche Richtlinie (NSM-Rahmenrichtlinie) zu erarbeiten. Darin sollen insbesondere die inhaltlichen Anforderungen an die Gestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung, der Produktbildung, der Budgetierung, des Berichtswesens einschließlich Benchmarking sowie der Zielvereinbarungen definiert und für die Verwaltung des Freistaates Sachsen einheitlich festgelegt werden.

Die Rahmenrichtlinie wurde in Form eines Rahmenhandbuchs erarbeitet. Der Prototyp des NSM-Rahmenhandbuchs wird im Februar 2003 dem Kabinett vorgestellt. Die vollständige und abschließende Version des Handbuchs, die auch das Fachkonzept Budgetierung umfasst, soll dem Kabinett noch in der ersten Jahreshälfte 2003 zugeleitet werden.

Gemäß den Vorschlägen des Umsetzungskonzeptes ist zunächst eine modellhafte Umsetzung des Rahmenhandbuchs mit ausgewählten Modellen geplant.

Die Rahmenrichtlinie besteht aus folgenden sieben Fachkonzepten:

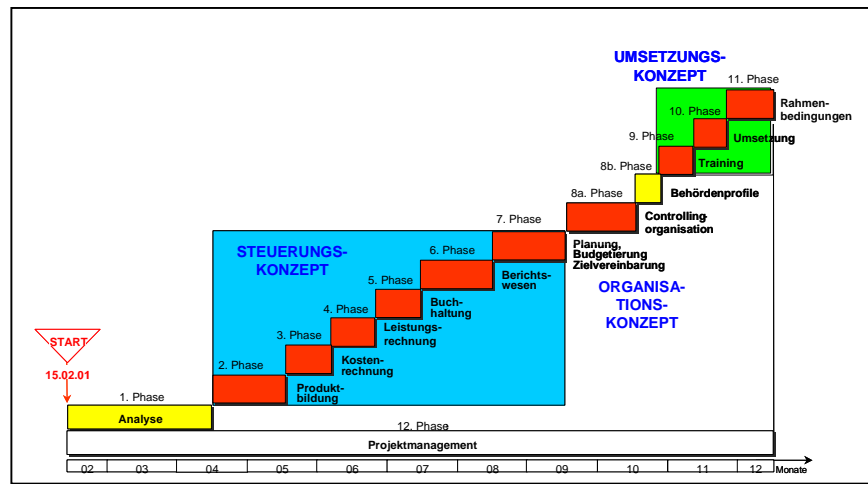


Mit Ausnahme des Fachkonzeptes Budgetierung liegen alle Konzepte vor und sind im ersten Entwurf des Handbuchs, dem sogenannten Prototyp, enthalten.

Über die sieben Fachkonzepte hinaus werden zur Zeit noch ein Trainings- und ein Umsetzungskonzept entwickelt.

Rückblick:

Die Projektarbeit wurde in mehrere Phasen untergliedert. Der Analysephase folgten zehn Phasen, in denen die konzeptionellen Inhalte der Richtlinie mit Unterstützung eines Beratungsunternehmens erarbeitet wurden:



In der Analysephase wurde eine umfassende Untersuchung der Konzepte und Erfahrungen der bereits laufenden Pilotprojekte des Freistaates Sachsen durchgeführt, so dass diese bei der Konzeption des Rahmenhandbuches berücksichtigt werden konnten.

Die Pilotbehörden sind:

- 3 Polizeidirektionen,
- Statistisches Landesamt,
- 6 Vermessungsämter,
- Regierungspräsidium Chemnitz,
- 4 Finanzämter,
- Staatliches Umweltfachamt Plauen,
- 5 Forstämter,
- Technische Universität Dresden.

Im August 2001 wurden zusätzlich 7 ausgewählte Staatsbetriebe gemäß § 26 SÄHO in die Analyse einbezogen:

- Schlossbetriebe Moritzburg und Albrechtsburg Meißen,
- Staatsschauspiel Dresden,
- Landestalsperrenverwaltung,
- Materialprüfungsanstalt für das Bauwesen Dresden,
- Sächsische Krankenhäuser Arnsdorf und Altscherbitz.

Somit konnten auch die Erfahrungen im Bereich der kaufmännischen Buchhaltung in das Projekt einfließen.

6. Prozessoptimierung

Mit der Einführung betriebswirtschaftlicher Methoden in die öffentliche Verwaltung ist das Ergebnis des Verwaltungshandelns – das Verwaltungsprodukt – zum Gegenstand der Steuerung geworden. Um das Verwaltungsprodukt zu erstellen, sind die Strukturen eines Verwaltungsprozesses zu organisieren. Diese Strukturen werden geprägt durch die Aufbauorganisation und durch die Ablauforganisation (im Sinne von Verwaltungsprozessen). Während bislang vorwiegend die Aufbauorganisation Gegenstand der Optimierungsüberlegungen war (z. B. Arbeitsplatzzeitmessungen, Veränderungen der Referate, Abteilungen), soll jetzt auf der Basis von optimierten Prozessen die Aufbaustruktur einschließlich der personellen Ausstattung entsprechend angepasst werden.

Zusätzlich zur Produktorientierung, die mit dem Neuen Steuerungsmodell stärker berücksichtigt wird, ist die produktbezogene Prozessoptimierung als Handlungsfeld der Verwaltungsmodernisierung erkannt worden. Dieses neue Handlungsfeld beschäftigt sich damit,

- mit den Prozessbeteiligten zu ermitteln, welche Prozesse zu den Produkten führen (Definition der Produkte bzw. produktbezogenen Prozesse),
- die Ist-Prozesse zu analysieren und sie visuell darzustellen (Prozessanalyse und Prozessvisualisierung),
- die Ist-Prozesse zu bewerten und mit dem Know-How der Prozessbeteiligten den Soll-Prozess zu ermitteln und diesen visuell darzustellen (Prozessevaluation und Soll-Prozess-Modellierung) und
- die Soll-Prozesse zu einem allgemeingültigen Bezugsmodell in Form eines Referenzprozesses zusammenzuführen und zu konsolidieren.

Bewusst wird mit dieser Methode der zum Produkt führende Prozess hinterfragt und mit dem Wissen der Prozessbeteiligten optimiert. An diesen optimierten Prozessen für die Erstellung eines Produktes kann sich dann ggf. das Organigramm ausrichten. Optimierung heißt hierbei: Schwachstellen erkennen und beseitigen,

Schnittstellen auf das minimal erforderliche Maß reduzieren, Durchlaufzeiten verringern u. a. durch Reduzierung von Wartezeiten, Kosten senken, Spielräume für neue Aufgaben gewinnen und die Qualität der Leistungen zu verbessern. Diese Sichtweise betrachtet das Verwaltungshandeln unter einer produktorientierten Prozessperspektive, nicht wie bisher allein den einzelnen Arbeitsplatz bzw. die hierarchischen Leitungsbeziehungen aus den Aufbauorganigrammen der Organisation (hierarchisch orientierte Funktionsperspektive).

Die Methode der Prozessoptimierung kam bei einem ressortübergreifenden Testprojekt zur Ermittlung von Personalbedarfskennzahlen im Bereich der Informationstechnik der Landesverwaltung des Freistaates Sachsen zur Anwendung. Bei der Herangehensweise an diese sehr komplexe Aufgabenstellung zeigte sich die Notwendigkeit auf, zuerst die Prozesse im IT-Bereich mit dem Ziel der Optimierung zu analysieren, da nur auf dieser Grundlage die Ermittlung der Personalbedarfskennzahlen sinnvoll ist.

Hierzu wurden die IT-Arbeitsaufgaben der Landesverwaltung, anlehnend an die Vorgaben des Bundesministeriums des Innern, in nachfolgende sechs sogenannte IT-Produkte gegliedert:

- IT-Planung und Controlling,
- Betrieb der zentralen Bürokommunikations-Infrastruktur,
- PC-Arbeitsplatzausstattung,
- Entwicklung und Einführung fachspezifischer IT-Verfahren,
- Betrieb fachspezifischer Verfahren,
- Benutzerbetreuung.

Exemplarisch für das IT-Produkt "PC-Arbeitsplatzausstattung" sollte das Vorgehen von der Ist-Analyse über Vorschläge zur Prozessoptimierung in Form eines Referenzprozesses bis hin zur Bestimmung von Kenngrößen für den IT-Personalbedarf in Anzahl und Qualifikation erprobt werden. Aufgrund der Komplexität des Produktes wurde dieses zur besseren Veranschaulichung in nachfolgende sechs Teilprodukte gegliedert:

- PC-Arbeitsplatzbeschaffung,
- PC-Tausch,
- Reparatur,
- zusätzliche Soft-/Hardware,
- Sonderausstattung/Leihgeräte,
- Telearbeitsplätze.

Für jedes Teilprodukt konnten im Ergebnis der Ist-Analyse Schwachstellen, wie beispielsweise zu hohe Wartezeiten, zu viele Schnittstellen oder/und unklare Zuständigkeiten festgestellt werden. Vor allem aus der Beseitigung dieser Schwachstellen lässt sich das Optimierungspotenzial ableiten. Anzumerken ist, dass für jedes Teilprodukt ein Referenzteilprozess entwickelt wurde.

Bei der Verwaltungsprozessanalyse wurde das Prozessmanagement-Tool SYCAT der Firma Dr. Binner Consulting & Software eingesetzt. Durch diese Darstellungsart konnten komplexe Prozesse mit ihren Funktionsträgern und Funktionen transparent dargestellt werden. So wurden Ablauforganisation und aufbauorganisatorische Zusammenhänge in einer Darstellung aufgezeigt. Die Akzeptanz zu den behördenübergreifenden Referenzteilprozessen ist hoch, da bei der Modellierung der behördenspezifischen Soll-Prozesse sowohl die Vorschläge der Mitarbeiter zur Prozessoptimierung sowie der Sachverstand der externen Moderatoren berücksichtigt wurde.

Im Ergebnis des Testprojektes ist festzustellen, dass mit der Methode der produktorientierten Prozessoptimierung den Reformbestrebungen im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung Rechnung getragen wird. Hinsichtlich der Personalbedarfskennzahlen liegen zur Zeit noch keine abschließenden Ergebnisse vor.

Im Rahmen eines ressortübergreifenden Pilotprojekts wird derzeit am Beispiel der Genehmigung von Wasserkraftanlagen getestet, inwieweit der Einsatz von Prozessanalysetools geeignet ist, bei komplexen und behördenübergreifenden Verwaltungsverfahren Optimierungsansätze aufzuzeigen und zu einer weiteren Effizienzsteigerung der öffentlichen Verwaltung beizutragen.

7. Verwaltungsmodernisierung in der sächsischen Polizei

7.1 Strategische Planung

Unter Berücksichtigung der fünf strategischen Geschäftsfelder der sächsischen Polizei wird eine gesamthafte Strategie erarbeitet, die den Umfeldfaktoren und ihrer Entwicklung bis zum Jahre 2015 insoweit Rechnung trägt, als die Polizei darauf aktiv Einfluss zu nehmen sucht. Die Entwicklung der Umfeldfaktoren bestimmt die Handlungen der Polizei in verschiedener Hinsicht. Entscheidend dabei ist der proaktive Faktor. Den Umfeldentwicklungen soll präzeptiv begegnet werden.

Im ersten Schritt wurden die strategischen Geschäftsfelder der sächsischen Polizei definiert.

Im zweiten Schritt erfolgte die Erhebung der Umfeldfaktoren und ihrer Entwicklung bis zum Jahre 2015 (z. B. Bevölkerungsentwicklung, Entwicklung der Haushaltssituation, technologische Entwicklung, Europäisierung und Internationalisierung etc. pp.).

Im dritten Schritt wurde die Frage beantwortet: „Wie wirkt sich die Entwicklung dieser Umfeldfaktoren auf die strategischen Geschäftsfelder der Polizei aus?“

Im vierten Schritt werden sog. „Fach-Strategien“ erarbeitet um im fünften Schritt miteinander vernetzt werden zu können und so eine Strategie der Polizei im Freistaat Sachsen zu erarbeiten.

7.2 Führungskräfte-Informationssystem (FIS)

Orientiert an den fünf strategischen Geschäftsfeldern der Polizei werden steuerungsrelevante Kennzahlen dargestellt (unterteilt nach Strukturkennzahlen, Effektivitäts- und Effizienz Kennzahlen). Sie sind hierarchisch-pyramidal aufgebaut.

Bestehende Vorsysteme werden genutzt; die Zusammenführung und Auswertung erfolgt auf einer gemeinsamen Plattform.

Die Umsetzung der strategischen Planung (siehe 7.1) kann im FIS mittels einer BSC (balanced score-card) abgebildet werden. Die Entwicklung der sonstigen Führungskennzahlen kann, unbenommen der BSC zur Strategieumsetzung, uneingeschränkt weiter verfolgt werden.

7.3 Qualitätsmanagement der Polizei Sachsens

Mit dem Schwerpunkt auf die Prozessoptimierung bereitet die Polizei Sachsens die Einführung eines Qualitätsmanagements vor. Dieses soll zum Ziel haben

1. an den Produkten messbare Qualitätssteigerung in der polizeilichen Arbeit,
2. gesteigerte Motivation der Mitarbeiter aller Ebenen und
3. höhere Zufriedenheit der Kunden.

Die in allen Verwaltungen steigenden Forderungen nach kontrollierbarer Qualität liegen lediglich in den Erkenntnissen begründet, dass mangelhafte Qualität Ressourcen verschwendet. Es ist Aufgabe der Führung, den Ressourceneinsatz ergebnisorientiert zu steuern. Daher sollen neben den externen vor allem die internen Kundenbeziehungen im Rahmen eines bei vier Polizeidirektionen, dem Landeskriminalamt und der Landespolizeidirektion Zentrale Dienste durchzuführenden

Pilotprojektes zur Prozessoptimierung untersucht und ggf. verbessert werden. Nach einer mittels statistischer Auswertungen, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen in den strategischen Geschäftsfeldern vorzunehmenden Selbstanalyse, sollen die Schwachstellen identifiziert und Schwerpunkte zur Verbesserung gesetzt werden.

Mit Blick auf die Endabnehmer polizeilicher Produkte sind in der Folge diese Prozesse durch alle an ihnen beteiligten Personen zu untersuchen und die Schwachstellenursachen zu identifizieren. Wesentlich dazu beitragen soll ein im Rahmen eines Benchmarking durchzuführender Leistungsvergleich mit Dienststellen gleichen Aufgabenzuschnitts. Durch eine Schnittstellenreduzierung/-optimierung, durch kritische Übernahme erfolgreicherer Vorgehensweisen oder/und auch durch das Aufstellen von Standards gegenüber den Leistungsempfängern soll die Qualitätssteigerung bei gleichzeitig optimierten Ressourceneinsatz letztlich erreicht werden. Vermiedene oder verminderte Doppelarbeit oder auch eine vom Kollegen zur Weiterbearbeitung erhaltene fehlerfreie und bedarfsgerechte Leistung sollte dann zur erhöhten Mitarbeitermotivation beitragen. Mit Blick auf den erforderlichen sparsamen Ressourceneinsatz muss mittelfristiges Ziel des Qualitätsmanagements die Zusammenführung der Aufgaben- mit der Ressourcenverantwortung und die alleinige Messung des Erfolges an der Wirksamkeit polizeilicher Tätigkeit sein. Nur hierin ist die wesentliche Motivation der Führungskräfte für ein permanentes Qualitätsmanagement zu sehen.

II. Ansprechpartner der Verwaltungsreform im Freistaat Sachsen:

Sächsisches Staatsministerium des Innern
Wilhelm-Buck-Straße 2
01097 Dresden

Herr Heitzer
Referatsleiter Organisation, Controlling und E-Government
Tel.: (0351) 564-3150
E-Mail: Berni.Heitzer@smi.sachsen.de

Herr Dr. Schnabel
Referatsleiter Verwaltungsmodernisierung
Tel.: (0351) 564-3290
E-Mail: Fritz.Schnabel@smi.sachsen.de
Herr Dr. Dunker

Referent Controlling der Polizei, z. B. strategische Planung, Führungskräfte-
Informations-System
Tel.: (0351) 564-3373
E-Mail: Martin.Dunker@smi.sachsen.de

Sächsisches Staatsministerium der Finanzen
Carolaplatz 1
01097 Dresden

Herr Böhmer
Leiter der Stabsstelle Controlling/Budgetierung
Tel.: (0351) 564-4240
E-Mail: Gerold.Boehmer@smf.sachsen.de

Sachsen-Anhalt

I. Verwaltungsmodernisierung

1. Verwaltungs- und Funktionalreform

Als Ergebnis der Landtagswahl am 21. April 2002 hat in Sachsen-Anhalt ein Politikwechsel stattgefunden, der Auswirkungen auf die bisher konzipierten Maßnahmen zur Modernisierung der Kommunal- und Landesverwaltung hat.

Mit Inkrafttreten des Gesetzes zur Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung vom 7. August 2002 wurde das Erste und Dritte Vorschaltgesetz sowie das Verbandsgemeindeeinführungsgesetz vollumfänglich und die §§ 1-3, 7 und 8 des Zweiten Vorschaltgesetzes aufgehoben.

Das Modell einer Verbandsgemeinde wird daher nicht mehr eingeführt, sondern es wird an den bisherigen Modellen der Verwaltungsgemeinschaften festgehalten mit der Überlegung, diese zu stärken.

Infolge dieser Neuausrichtung wird es nicht zu der von der früheren Landesregierung geplanten Gebietsreform auf Kreis- und Gemeindeebene mit notfalls zwangsweiser Zusammenführung kommen. Die jetzige Landesregierung wird freiwillig die Gebietsreform fördern, aber bei den Kreisen keine Zusammenschlüsse gegen den Willen der Betroffenen erzwingen. Trotzdem wird im Grundsatz an der Entschließung des Landtages von Sachsen-Anhalt vom 17. Januar 2002 festgehalten, der die Aufgaben benennt, die aus den Geschäftsbereichen aller Ressorts auf die kreisfreien Städte und die Landkreise übertragen werden sollen (siehe auch Anlage zum Bericht 2001, Seite 178 ff). Das notwendige Übertragungsgesetz (Funktionsreformgesetz) befindet sich zurzeit in der ressortinternen Abstimmung.

Am 7. Februar 2003 hat der Landtag das Verwaltungsmodernisierungsgrundsatzgesetz verabschiedet. Mit dem Gesetz werden die programmatischen Leitlinien der Verwaltungsmodernisierung für den gesamten Bereich der öffentlichen Verwaltung dargelegt. Ziel des Gesetzes ist die umfassende Modernisierung der öffentlichen Verwaltung als ein wesentlicher Schwerpunkt der Politik der Landesregierung und eine wichtige Zukunftsaufgabe. Das Gesetz soll ein erster Baustein auf dem Weg zur durchgreifenden Straffung der Verwaltung und deren Abläufe sein. Ein Gesetz zur interkommunalen Aufgabenverlagerung befindet sich in Vorbereitung. Als Schlusspunkt ist der Erlass eines Landesorganisationsgesetzes gegen Ende 2003 vorgesehen.

Durch das Verwaltungsmodernisierungsgrundsatzgesetz werden die Regierungspräsidien Halle, Magdeburg und Dessau zum 31. Dezember 2003 aufgelöst. Am 1. Januar 2004 wird ein **Landesverwaltungsamt** mit Sitz in Halle errichtet. Nebenstellen mit einem im Vergleich zur Hauptstelle nur geringen Aufgabenbestand bleiben die Standorte der bisherigen Regierungspräsidien in Magdeburg und Dessau. Alle Aufgaben im Landesverwaltungsamt so z. B. auch die Kommunalaufsicht werden nur an einem Standort wahrgenommen.

Durch das Verwaltungsmodernisierungsgrundsatzgesetz ist einerseits die Kontinuität zur Planung der letzten Landesregierung gewahrt, andererseits wird der Vollzug von Maßnahmen um ein Jahr vorgezogen. Die genaue Verteilung der Aufgaben auf die Standorte des Landesverwaltungsamtes ist aus der abgedruckten Übersicht ersichtlich.

Nach § 7 des Verwaltungsmodernisierungsgrundsatzgesetzes sind grundsätzlich alle Aufgaben von **Sonderbehörden** auf das Landesverwaltungsamt zu übertragen, soweit kommunale Körperschaften diese Aufgaben nicht übernehmen können. Hierbei tragen die Ressorts die Beweislast für die Voraussetzungen des Bestandes von Sonderbehörden. Zurzeit werden alle relevanten Sonderbehörden einer umfangreichen Prüfung durch die Ressorts unterzogen. Nach einer abschließenden Bewertung der Prüfungsergebnisse durch das Innenministerium wird das Kabinett im 1. Halbjahr 2003 die Entscheidung über den Fortbestand von Sonderbehörden treffen.

Nach § 2 des Verwaltungsmodernisierungsgesetzes soll bis zum 30. Juni 2003 erstmalig der gesamte **Bestand von staatlichen Aufgaben** von Landesbehörden erfasst werden. Außerdem wird der Bestand von Aufgaben der Kommunalbehörden aufgenommen werden, soweit es sich um Aufgaben des übertragenden Wirkungskreises handelt. Ziel dieser Erfassung des Aufgabenbestandes, der laufend durchgeführt werden soll, ist eine im Jahre 2003 erstmalig und dann stetig durchgeführte Aufgabenkritik. Diese Aufgabe wird mit Hilfe einer Aufgabendatenbank und einer speziell entwickelten Software erledigt werden. Im Rahmen der Aufgabenkritik soll geprüft werden, welche staatlichen Aufgaben kommunalisiert, privatisiert oder an anderer Stelle wahrgenommen werden können.

**Beschluss der Landesregierung vom 25. Februar 2003
Verteilung der Aufgaben des Landesverwaltungsamtes**

Presse/Öffentlichkeitsarbeit	Präsident Vizepräsident	Gleichstellungsbeauftragte
Magdeburg	Halle	Dessau
<p>Sport</p> <p>Hoheitsangelegenheiten/ Öffentliche Sicherheit Recht der Gefahrenabwehr, GräbG, Opferbetreuung (Zuwendungen), Asylrecht, Ausländerrecht</p> <p>Bau- und Wohnungswe- sen/Denkmalpflege Bauaufsicht, Städtebau, Bau- recht, Städtebau- und Wohnungsbauförderung, Wohnungsangelegenheiten, Schulbauförderung, Denkmal- pflege</p>	<p>Zentrale Aufgaben Interne Verwaltung, Organisation, Haushalt, Personalmanagement, Recht, Datenschutz</p> <p>Kommunalaufsicht</p> <p>Umwelt, Naturschutz, Landschafts- pflege Kreislaufwirtschaft, Bodenschutz, Immissionsschutz, Wasserwirtschaft, Abwasser, Naturschutz und Landschafts- pflege</p> <p>Kultur Kultur, Kulturförderung, Erwachsenenbil- dung, Bildungsfreistellung², Bibliotheks- wesen, Gedenkstätten</p> <p>Brand- und Katastrophenschutz/ Militärische Angelegenheiten</p> <p>Wirtschaft Wirtschaftsförderung, Gewerbe, Hand- werk, Preisangelegenheiten, Vergabepflichtstelle, Vergabekammern, VOB-Auslegungs- und Beratungsstelle, Tourismus, Schornsteinfegerwesen</p> <p>Landesentwicklung, Raumordnung</p> <p>Verkehr, Häfen, Schifffahrt</p> <p>Planfeststellung</p> <p>Enteignungen</p> <p>Verbraucherschutz, Veterinärwesen, Agrarwirtschaft, Ländliche Räume Lebensmittelsicherheit, Veterinärwesen, Agrarwirtschaft, Ländliche Räume, obere Fischereibehörde²</p> <p>Regelung offener Vermögensfragen NS-Verfolgung, Landwirtschaftliches Vermögen, Singularvermögen Unter- nehmensprivatisierung, EALG I und II, Widerspruchsverfahren</p> <p>HäftG, Beratung ehemaliger Kriegsge- fangener</p> <p>Stiftungen des privaten Rechts</p> <p>Forsten Forst- und Jagdhoheit</p>	<p>Arbeitsförderung Arbeitsmarktförderung, Zielgruppenförderung, Förderung der Qualifikation, Ausbildungsförderung</p> <p>Rehabilitierung Nach 2. SED-UnBerG</p> <p>Aussiedlerangelegenhei- ten, Integration</p> <p>Serviceaufgaben für die Landesverwaltung Landeszentralkasse¹ Liegenschaften¹</p> <p>¹ MF beabsichtigt, vor Einrichtung des LVerWA diese Aufgaben in sei- nen Geschäftsbereich zu überführen.</p> <p>² Gesetzesänderung erforderlich.</p>

II. Modernisierungsprojekte

1. Personal-Service-Center der Landesverwaltung (PSC)

Das Personal-Service-Center arbeitet ressortübergreifend mit dem Ziel, die Landesbehörden bei der Umsetzung des von der Landesregierung beschlossenen Stellen- und Personalkostenabbaukonzeptes und im Rahmen der Verwaltungsreform zu unterstützen. Es ist die zentrale Service- und Beratungsstelle für die Landesbehörden und deren Beschäftigten. Darüber hinaus sollen die von den Ressorts gemeldeten Beschäftigten einer dauerhaften Verwendung zugeführt werden, um hierdurch den Abbau der durch die Vermittlung frei werdenden Dienstposten und Arbeitsplätze zu ermöglichen.

Ebenso ist beabsichtigt, dass das PSC den mit der anstehenden Kommunalisierung von Landesaufgaben eventuell verbundenen Personalübergang begleitet. Daneben werden vom PSC auch Landesbeschäftigte vermittelt, die von sich aus an der Wahrnehmung anderer Aufgaben interessiert sind.

2. Neues Konzept zur Polizeiorganisation in der Fläche wurde im ersten Quartal umgesetzt

Mit Wirkung vom 1.1.2003 wurde die Organisation der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt in der Fläche neu strukturiert. In den sechs Polizeidirektionen des Landes Sachsen-Anhalt wurden von den bisherigen 41 Polizeirevieren in 21 Landkreisen sowie in der kreisfreien Stadt Dessau 22 Polizeireviere neu eingerichtet, die eine deckungsgleiche Zuständigkeit mit dem jeweiligen Landkreis aufweisen. Die ehemaligen weiteren 19 Polizeireviere in den Landkreisen wurden nach polizeitaktischem Bedarf zu Revierkommissariaten bzw. zu Revierstationen umstrukturiert. Mit der Zuständigkeit nur noch eines Polizeireviers für den gesamten Landkreis wurden Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung für den gesamten Landkreis gebündelt. Gleichzeitig schafft die Zugehörigkeit aller Polizeikräfte im Landkreis zu einer Dienststelle die Voraussetzung dafür, dass Kräfte und Einsatzmittel fortan flexibel und bedarfsorientiert im gesamten Landkreis zum Einsatz kommen können.

Die neu eingerichteten 17 Revierkommissariate gewährleisten rund um die Uhr den Einsatz- und Streifendienst und sind für Soforteinsätze z.B. bei Notrufauslösungen zuständig. Außerdem wird in den Revierkommissariaten die Alltags- und Häufigkeitskriminalität von Kriminalbeamten bürgernah bearbeitet. Statt einer eigenen umfangreichen Polizeiverwaltung besitzen sie lediglich eine kleine „Polizeiservice“-Einheit.

Die weiteren polizeilichen Präsenz- und Betreuungsaufgaben in der Fläche werden nunmehr zukünftig statt von den kleinen 173 Polizeistationen mit häufig nur drei Polizeivollzugsbeamten von den personalstarken und erheblich leistungsfähigeren 65 Revierstationen wahrgenommen, die zu allen polizeirelevanten Zeiten besetzt werden können. Sie sollen grundsätzlich eine Mindeststärke von acht Vollzugsbeamten haben. Die Revierstationen dienen der Flächenpräsenz sowie der Erhaltung der örtlichen Bürgernähe. Hier soll der präventive Streifendienst Priorität haben. Die personalstärkeren Revierstationen sind leistungsfähigere und kompetentere Partner der Kommunen, da sie ein umfangreicheres Aufgabengebiet wahrnehmen können und hier je nach Bedarf auch kriminalpolizeilicher Sachverstand in der Fläche vorgehalten werden kann.

Mit den vorgenannten Organisationsänderungen wurde das Ziel verfolgt, die Effektivität und Effizienz im polizeilichen Aufgabenvollzug insbesondere dadurch zu heben, dass

- die Führung der Polizeikräfte auf der Ebene der Landkreise gestrafft wird,
- der Personal- und Mitteleinsatz flexibler und bedarfsorientierter möglich wird,
- administrative Tätigkeiten konzentriert werden,
- die Fläche von leistungsfähigen polizeilichen Organisationseinheiten abgedeckt wird und
- die tatsächlichen Präsenzzeiten der Polizeikräfte in der Fläche ausgedehnt werden.

3. Neue IT- Organisationsstruktur der Landesverwaltung

Mit Beschluss der Landesregierung vom 19.03.2002 wurde zum 01.07.2002 im Ministerium des Innern die Landesleitstelle IT (LIT) eingerichtet, in der die bisherige Zentrale Stelle für Informationstechnik (ZIT) aufgeht. Die LIT ist die neue ressortübergreifende IT-Lenkungs- und Koordinierungsebene. Sie setzt die landesweiten IT-Vorgaben, übergeordneten Ziele und Zeitvorstellungen um, achtet auf die Einhaltung des finanziellen und personellen Rahmens und gewährleistet damit eine effiziente und sparsame IT-Organisation. Zur Wahrung der Ressortanliegen wurde als Teil der LIT der IT-Koordinierungsausschuss aus je einem Res-

sortvertreter sowie zusätzlich dem Geschäftsführer des Landesinformationszentrums gebildet. Die LIT bedient sich des Landesinformationszentrums als IT-Dienstleister.

4. Schaffung eines Landesinformationszentrums Sachsen-Anhalt

Die Landesregierung hat am 19.03.2002 die Bildung des „Landesinformationszentrums Sachsen-Anhalt“ (LIZ) als wirtschaftlich eigenständigen Landesbetrieb nach § 26 Abs. 1 LHO in Halle/Saale zum 01. Januar 2003 beschlossen. Hierfür wird das Landesrechenzentrum aus dem Landesamt für Landesvermessung und Datenverarbeitung ausgegliedert und dem Landesinformationszentrum im Geschäftsbereich des Ministeriums des Innern zugeordnet.

Das Landesinformationszentrum ist der zentrale IT-Dienstleister der Landesverwaltung. Im Landesinformationszentrum wird dazu ein IT-Kompetenz-Center eingerichtet, in dem für neuartige und komplexe Aufgaben IT-Spezialisten und damit Fachwissen gebündelt und der Landesverwaltung zur Nutzung angeboten wird.

5. Neuorganisation der Bezügeverwaltung des Landes Sachsen-Anhalt

Mit dem Beschluss der Landesregierung vom 26. Juni 2001 sind die Ministerien der Finanzen (federführend) und des Innern beauftragt worden, umgehend

- die Bezirksbezugstellen aus den Regierungspräsidien herauszulösen und
- die Bezirksbezugstellen in den Geschäftsbereich der Oberfinanzdirektion (OFD) Magdeburg einzugliedern.

Die Eingliederung ist zum 01.01.2002 in der Form erfolgt, dass die Bezugstellen zunächst als Außenstellen der OFD Magdeburg an ihren bisherigen Standorten Dessau, Halle und Magdeburg erhalten bleiben.

Mit der Herauslösung der Bezirksbezugstellen aus den Regierungspräsidien und der Integration dieser Arbeitsbereiche in die OFD Magdeburg ist die Dienstaufsicht auf das Ministerium der Finanzen übergegangen.

In einem weiteren Schritt wird die Erledigung der bisher von den drei Bezirksbezugstellen wahrgenommenen Aufgaben am Standort Dessau als Außenstelle der OFD Magdeburg konzentriert. Das Ministerium der Finanzen wurde beauftragt, die Zentralisierung im Rahmen eines sozialverträglichen Konzepts langfristig zu planen und umzusetzen.

6. Bildung eines Landesamtes für Verbraucherschutz

Mit Kabinettsbeschluss vom 04.10.2002 wurden das Landesuntersuchungsamt für Gesundheits-, Umwelt- und Verbraucherschutz (LUA), das Landesamt für Arbeitsschutz (LAS) sowie die Gewerbeaufsichtsämter (GAÄ) zum **Landesamt für Verbraucherschutz (LAV LSA)** mit Sitz in Halle zusammengefasst. Der Bereich "Arbeitsmarktförderung" des LAS wurde dabei ausgegliedert und ist zum Regierungspräsidium Dessau verlagert worden. Der Fachbereich 5 des LUA "Umweltuntersuchungen, Landwirtschaftliche Untersuchungen" wurde ebenfalls ausgenommen und dem Geschäftsbereich des Ministeriums für Landwirtschaft und Umwelt zugeordnet. Die Aufgaben werden nunmehr im Landesamt für Umweltschutz (LAU), in der Landesanstalt für Landwirtschaft und Gartenbau (LLG) und im Landesbetrieb für Hochwasserschutz und Wasserwirtschaft (LHW) wahrgenommen. Das Landesamt für Verbraucherschutz ist eine obere Landesbehörde und untersteht der Dienstaufsicht des Ministeriums für Gesundheit und Soziales. Die Fachaufsicht haben das Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt und das Ministerium für Gesundheit und Soziales entsprechend ihrer jeweiligen Ressortzuständigkeit. Das LAV LSA soll innerhalb des Jahres 2003 in einen Landesbetrieb nach § 26 LHO überführt werden.

7. Überführung des Landeseichamtes Sachsen-Anhalt in einen Landesbetrieb

Das Landeseichamt Sachsen-Anhalt (LEA) ist gemäß dem Beschluss der Landesregierung Sachsen-Anhalts vom 21.08.2001 zum 01.01.2002 in einen Landesbetrieb nach § 26 der Landeshaushaltsordnung des Landes Sachsen-Anhalt (LHO) überführt worden. Der Landesbetrieb führt die Bezeichnung „Landeseichamt Sachsen-Anhalt“. Die Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens ist zum 01.01.2003 vorgesehen.

8. Verschmelzung der Geologie- und Bergverwaltung

Mit Beschluss der Landesregierung vom 27.11.2001 ist zum 01.01.2002 das Landesamt für Geologie und Bergwesen Sachsen-Anhalt (LAGB) durch Verschmelzung der Bergämter Halle und Staßfurt und des Geologischen Landesamtes gebildet worden. Das Landesamt für Geologie und Bergwesen Sachsen-Anhalt nimmt die Aufgaben einer wissenschaftlichen und technischen Fachbehörde der Aufgabenfelder Geologie und Bergwesen im Land Sachsen-Anhalt wahr.

9. Neustrukturierung der Straßenbauverwaltung

Mit Beschluss der Landesregierung zum Stellen- und Personalabbau vom 9. August 2002 hat die Landesregierung das Ministerium für Bau und Verkehr beauftragt, bei Beibehaltung des Landesamtes für Straßenbau als Mittelbehörde die sieben Ortsbehörden auf vier zu verringern. Dies bedeutet, dass das Autobahnamt als Sonderbehörde innerhalb der Straßenbauverwaltung und zwei Straßenbauämter entfallen würden. Gleichzeitig wird der Auftrag erteilt, alternativ die Gründung eines Landesbetriebes nach § 26 LHO mit dem Ziel weiterer Einsparungen zu prüfen.

Im Ministerium für Bau und Verkehr wurde vorübergehend eine Stabsstelle eingesetzt, die sich speziell mit der Strukturreform der Straßenbauverwaltung befasst. Zur Steuerung des Modernisierungsprozesses in der Straßenbauverwaltung wurde unter Leitung des Staatssekretärs eine Steuerungsgruppe einberufen.

Die Stabsstelle hat den Entwurf einer Kabinetttvorlage zur Neustrukturierung der Straßenbauverwaltung erarbeitet. Diese befindet sich zur Zeit im Abstimmungsverfahren.

10. Adressen

- **Internet:**

www.sachsen-anhalt.de/politik_und_verwaltung/

- **Ansprechpartner:**

Hilmar Demuth

Telefon: (03 91) 5 67-53 22

E-Mail: hilmar.demuth@mi.lsa-net.de

Renate Weber

Telefon: (03 91) 5 67-54 84

E-Mail: renate.weber@mi.lsa-net.de

Schleswig-Holstein

Moderne Verwaltung in Schleswig-Holstein - ein Überblick

Als eines der ersten Länder hat Schleswig-Holstein 1993 einen umfassenden Reformprozess zur Modernisierung der Verwaltung eingeleitet. Ziel war es, eine zukunftsweisende, kundenorientierte und mitarbeiterfreundliche Verwaltung zu schaffen, die ihre Leistungen schnell, kostengünstig und in guter Qualität erbringt. Seit den Anfängen 1993 hat sich nicht nur in der Verwaltungsstruktur, sondern auch in der Verwaltungskultur viel geändert. Der Stand des Modernisierungsprozesses wird regelmäßig in einem Geschäftsbericht zusammengefasst. Im Folgenden erhalten Sie einen kurzen Überblick über die Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein.

Leitbild "Wir arbeiten für Schleswig-Holstein"

Den Orientierungsrahmen für die Verwaltungsreform gibt das Leitbild "Wir arbeiten für Schleswig-Holstein" vor. Es ist in der ersten Phase des Reformprozesses von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet worden.

Zentrale Modernisierungsmaßnahmen

Unter dem "Dach" des Leitbildes wurden Vorhaben mit Bedeutung für die gesamte Landesverwaltung modellhaft erprobt, ausgewertet und nach und nach auf die gesamte Landesverwaltung übertragen. Die zentralen Modernisierungsmaßnahmen sind:

- ◆ permanente Aufgabenanalyse und Aufgabenkritik,
- ◆ effiziente Organisationsstrukturen
- ◆ modernes Personalmanagement
- ◆ neue Steuerungsformen.

Unterstützt werden diese Maßnahmen von einer modernen Informations- und Kommunikationstechnik.

Dienstleistungscharakter stärken

Nachdem die internen Voraussetzungen deutlich verbessert worden sind, widmet sich die Landesregierung heute verstärkt dem Dienstleistungscharakter der öffentlichen Verwaltung. Umfragen bei den Empfängern von Verwaltungsdienstleistungen

gen geben Aufschluss über die Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger. Ein neuer Schwerpunkt liegt in der Nutzung von Internet-Technologien für einen besseren Service für die Kundinnen und Kunden der Verwaltung. Dafür hat die Landesregierung eine Projektgruppe eingesetzt.

Verwaltungsmodernisierung als permanente Aufgabe

Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein muss heute nicht mehr "von oben" angeordnet werden. Sie wird als permanente Aufgabe von den Ministerien und ihren nachgeordneten Verwaltungsbehörden gelebt.

Weil die Landesregierung der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik eine besondere Bedeutung beimisst, wird hier anstelle eines Berichtes über einzelne aktuelle Vorhaben auf die Internetadresse der Landesregierung verwiesen.

Wenn Sie dem nachstehenden Pfad folgen, gelangen Sie an aktuelle Informationen zur Verwaltungsmodernisierung :

Zuerst rufen Sie unter www.landesregierung.schleswig-holstein.de die Internetseite der Landesregierung auf.

In einem zweiten Schritt wählen Sie dann auf der rechten Seite unter der Rubrik "Landesregierung" den ersten Boller "Ministerpräsidentin und Staatskanzlei" aus. Es öffnet sich ein Menüfeld, in dem Sie die Überschrift "Moderne Verwaltung" finden. Durch Anklicken dieser Überschrift öffnet sich eine Seite mit Themen zur Verwaltungsmodernisierung. Hier finden Sie neben einem Link zum Überblick zur Verwaltungsmodernisierung auch eine Verlinkung zum "3. Geschäftsbericht der Staatskanzlei und der Ressorts zur Verwaltungsmodernisierung". Dieser Bericht enthält neben einer Zusammenfassung des Standes der Modernisierung in der Landesverwaltung einen Überblick über Projekte der Ressorts.

Ausführliche Informationen und Unterlagen zur Verwaltungsmodernisierung erhalten Sie hier:

Ministerpräsidentin des Landes Schleswig-Holstein

Modernisierungsreferat

Düsternbrooker Weg 64

24105 Kiel

Telefon: 0431 / 988-1987 Fax: 0431 / 988-1959

E-Mail: moderne.verwaltung@stk.landsh.de

Als Ansprechpartner für den UA "Verwaltungsorganisation" des AK VI der Innenministerkonferenz steht Ihnen

Horst Breusing

Telefon: 0431 / 988-2717

E-Mail: horst.breusing@im.landsh.de

zur Verfügung.

Thüringen

I. Verwaltungsorganisation

Eckpunkte und Ziele der Verwaltungsmodernisierung

Am 25. Juni 2001 hat die Landesregierung das Rahmenkonzept zur Weiterentwicklung der Verwaltungsreform und der Organisation der Landesverwaltung verabschiedet. Es fasst die zentralen Handlungsprämissen der bisherigen Verwaltungspolitik in Thüringen zusammen und gibt einen Ausblick auf zukünftige Schwerpunkte und Einblicke in die angestrebte Verwaltungskultur von morgen. Mit diesem Konzept setzt die Landesregierung ihre Bemühungen fort, durch die fortlaufende Überprüfung der Verwaltungsaufgaben, -strukturen und -prozesse der Notwendigkeit Rechnung zu tragen, die Verwaltungspraxis kontinuierlich an neue Anforderungen anzupassen.

Erklärte Ziele der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung in Thüringen sind:

- die Überprüfung des öffentlichen Leistungskatalogs und Regelungsbestandes
- eine verbesserte Bürger- und Kundenorientierung
- höhere Transparenz und Vereinfachung der Verwaltungsverfahren
- stärkere Wirtschaftlichkeit im Verwaltungshandeln
- Sicherung der Motivation der Beschäftigten
- konsequente Nutzung der durch neue Informationstechnologien eröffneten Möglichkeiten zur Verwaltungsmodernisierung
- nachhaltige Umsetzung des Gender Mainstreaming Prozesses.

Die Landesregierung hat mit der Verabschiedung des Rahmenkonzepts zur Weiterentwicklung der Verwaltungsreform und der Organisation der Landesverwaltung einen Prozess angestoßen, der die Umsetzung der Modernisierungsziele in die Praxis durch die Einbindung der Fachebene in themenspezifische Arbeitsgruppen und durch die Integration der Interessenvertretungen des öffentlichen Dienstes sowie von externem Sachverstand in einem Beirat, beschleunigen soll. Die Reformschnittstellen zwischen Land und Kommunen finden durch die Einrichtung einer „kommunalen Plattform“, in der die kommunalen Spitzenverbände vertreten sind, Berücksichtigung.

1. Organisationsveränderungen in den Ministerien

- Im Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt wurden im Zeitraum 2001/02 in Fortführung interner Strukturreformmaßnahmen weitere umfangreiche Organisationsänderungen vollzogen. Schwerpunkte bildeten die Zusammenführung und Konzentration von Aufgabengebieten (Referaten, Abteilungen) nach fach- und medienübergreifenden Gesichtspunkten sowie die Übernahme von Aufgaben im Ergebnis der Auflösung von Mittelbehörden. Trotz zunehmender Aufgaben wurde die Organisation gestrafft. Die Anzahl der Abteilungen beträgt nunmehr 7 statt 8 und die Anzahl der Referate 44 statt 56.
- Im Innenministerium wurde in der Polizeiabteilung die Referatsgruppe Logistik der Polizei aufgelöst. Die Referatsgruppe Einsatz der Polizei bleibt weiterhin bestehen.
Die Organisationsstruktur der Abteilung 5 „Städtebau/Wohnungsbau“ wurde durch die Zusammenlegung der Referate „Wohnungsbauförderung“ sowie „Planung und Technik im Wohnungsbau“ zu einem Referat „Wohnungswesen“ gestrafft. Ebenso wurden die Referate Städtebau und Städtebauförderung zu einem Referat zusammengelegt.
- Im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur wurde die Zahl der Referate von 46 auf 38 reduziert. Der bisher dezentral organisierte Schreibdienst wurde im Referat „Innerer Dienst“ in einer zentralen Einheit organisiert und übernimmt mit Ausnahme der Personalangelegenheiten und des Leitungsbereichs alle Schreibaufgaben der Abteilungen.
- Im Anschluss an die Untersuchung Abteilung 3 des Kultusministeriums zur Organisationsstruktur und der Effizienz von Arbeitsabläufen fand eine Umstrukturierung des Thüringer Kultusministeriums statt. Die Referatsgruppen der Abteilungen 2 und 3 wurden aufgelöst. Die personalbearbeitenden Referate sowie diejenigen, die mit der Personalentwicklung im nachgeordneten Bereich befasst sind, wurden in der Referatsgruppe Z2 zusammengeführt.

Im Thüringer Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst wurde das Referat Z6 "Organisation, Verwaltungsmodernisierung, Controlling" mit der Koordinierung aller Aktivitäten auf dem Gebiet der Verwaltungsmodernisierung beauftragt. Es gibt damit für das Ministerium wie auch für den Geschäftsbereich einen zentralen Ansprechpartner. Nach einer Organisationsuntersuchung wurden die bis dahin in den einzelnen Fachabteilungen bestehenden Registraturen zu einer zentralen Registratur zusammengefasst.

2. Beihilfebearbeitung

Die Beihilfebearbeitung wurde – bis auf die Beihilfestellen der Bediensteten der Staatskanzlei und der Abgeordneten des Landtags – mit Wirkung vom 01.10.2001 bei der Oberfinanzdirektion Erfurt zusammengefasst. Damit wurde die Zahl der Beihilfestellen von fünf auf drei reduziert.

3. Kommunalisierung

Der Beschluss der Landesregierung, die Staatlichen Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsämter in den Landratsämtern und bei den kreisfreien Städten zu kommunalisieren, wurde zum 1. April 2002 mit dem Thüringer Gesetz zur Übertragung von Aufgaben auf dem Gebiet des Veterinärwesens und der Lebensmittelüberwachung sowie zur Änderung veterinär- und lebensmittelrechtlicher Vorschriften umgesetzt. Das Gesetz regelt auch den Personalübergang. Für Krisenfälle ist eine kreisgrenzenüberschreitende Amtshilfe normiert.

Die Thüringer Landesregierung hat im Dezember 2002 einen Gesetzentwurf zu einem Thüringer Gesetz zur Neustrukturierung der Sozialhilfe in den Thüringer Landtag eingebracht. Dieser Gesetzentwurf wird derzeit in den Ausschüssen des Landtages beraten. Mit diesem Gesetz soll der Vollzug der ambulanten und stationären Hilfen in besonderen Lebenslagen auf der Ebene der örtlichen Träger der Sozialhilfe, das heißt der Landkreise und kreisfreien Städte, zusammengefasst werden. Damit kann eine effiziente und bürgernahe Hilfestellung aus einer Hand durch die Zusammenführung von Ausgabensteuerung und Kostenverantwortung auf der Ebene des örtlichen Trägers der Sozialhilfe sichergestellt werden. Das Landesamt für Soziales und Familie als überörtlicher Träger der Sozialhilfe soll nach In-Kraft-Treten des Gesetzes zum 1. Juli 2003 lediglich Aufgaben wahrnehmen, die einen überörtlichen Vollzug erfordern. Dies betrifft insbesondere Planungs- und Steuerungsaufgaben.

4. Organisationsveränderungen im Geschäftsbereich des Justizministeriums

- Das Sozialgericht wurde von Suhl in das neu geschaffene Justizzentrum Meiningen verlegt. Damit sind Synergieeffekte verbunden, da in verstärktem Maße gemeinsame Einrichtungen genutzt werden.
- Das Amtsgericht Erfurt hat seinen Sonderstatus als Präsidialgericht zum 01.01.2002 verloren und wurde in die allgemeine Organisationsstruktur des Landesgerichtsbezirks Erfurt eingegliedert. Die Verwaltungskompetenz wurde

dadurch gebündelt.

- Zum 01.01.2002 wurden die verwaltungsgerichtlichen Verfahren zu Entscheidungen des Staatlichen Amtes und des Landesamtes zur Regelung offener Vermögensfragen Gera beim VG Gera konzentriert. Damit verbunden sind Einspareffekte. Zudem wurde der Zuschnitt des erstinstanzlichen Gerichtsbezirks an die geänderte örtliche Zuständigkeit auf der unteren Verwaltungsebene angepasst und dem Gebot der Einräumigkeit entsprochen.

5. Organisationsveränderungen im Geschäftsbereich des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst

- Mit Erlass vom 10.10.2002 wurde die "Gemeinsame Verwaltung von Einrichtungen im Geschäftsbereich des Thüringer Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst" (früher: Service-Stelle Verwaltung) mit der zentralen Wahrnehmung der Verwaltungsaufgaben für das Landesamt für Denkmalpflege, das Landesamt für Archäologische Denkmalpflege sowie für alle Staatsarchive des Freistaats beauftragt. Der Leiter der Gemeinsamen Verwaltung ist zudem Beauftragter für den Haushalt dieser Einrichtungen.
- Zum 01.01.2003 wurde die Theologische Fakultät Erfurt aufgehoben und als Katholisch-Theologische Fakultät in die Universität Erfurt eingegliedert.

6. Organisationsveränderungen im Geschäftsbereich des Ministeriums für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt

- Im Zeitraum 2001/02 wurden folgende Maßnahmen umgesetzt:
 - Die Landesanstalten für Umwelt und für Geologie wurden zu einer Landesanstalt für Umwelt und Geologie zusammengeführt.
 - Das Oberbergamt und zwei Bergämter wurden aufgelöst und in einem Thüringer Landesbergamt zusammengefasst. Die Bergverwaltung Thüringens ist somit zweistufig organisiert.
 - Die Abteilung Landwirtschaft des Landesverwaltungsamts wurde aufgelöst. Vollzugsaufgaben wurden den Landwirtschaftsämtern und Fachaufgaben an die Landesanstalt für Landwirtschaft übertragen. Im Landesverwaltungsamt verbleibt auf Grund der einschlägigen EU-Vorschriften ein Referat, das die Aufgaben der EU-Zahlstelle, Garantie/Struktur einschließlich der Bewilligung von Beihilfen und Prämien sowie der einzelbetrieblichen Förderung wahrnimmt. Die Zahl der Landwirtschaftsämter wurde von 12 auf 11 reduziert.

- Die Landesforstdirektion wurde als Mittelbehörde aufgelöst. In der zweistufigen Verwaltung werden die Vollzugsaufgaben durch die Forstämter und das Ministerium, die Fachaufgaben durch die Landesanstalt für Wald, Jagd und Fischerei wahrgenommen
- Die Anzahl der Forstämter wurde weiter von 48 auf 46 reduziert.

7. Organisationsveränderungen im Geschäftsbereich des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur

- Die Thüringer Straßeninstandhaltungs GmbH wurde 2002 materiell privatisiert.
- Das Autobahnamt soll in das Landesamt für Straßenbau eingegliedert und dessen Aufgaben dort in einer neuen Abteilung wahrgenommen werden.

8. Organisationsveränderungen im Geschäftsbereich des Innenministeriums

- Die Zahl der Thüringer Katasterämter soll von derzeit 35 auf 8 zuzüglich 9 Außenstellen reduziert werden. Dies wird dadurch ermöglicht dass die von den Bürgern und Kommunen veranlassten Katastervermessungen künftig von mit hoheitlichen Aufgaben beliehenen Freiberuflern erledigt werden. Die verbleibenden Katasterämter sollen sich dann auf die Verbesserung und Automatisierung des speziell für die Gestaltung der Geographischen Informationssysteme (GIS) immer wichtiger werdenden Liegenschaftskatasters und die Erledigung der von den Landesbehörden veranlassten Katastervermessungen konzentrieren.
- Die Referate 730 (Pharmazie), 740 (Allgemeines Veterinärwesen, Tierseuchen, -schutz), 750 (Lebensmittelüberwachung, Fleischhygiene) und 760 (Rechtsangelegenheiten im Gesundheits- und Veterinärwesen) wurden aus dem Landesverwaltungsamt ausgegliedert und dem Thüringer Landesamt für Lebensmittelsicherheit und Verbraucherschutz zugeordnet.
- Die Telefonzentrale des Landesverwaltungsamts wird aufgelöst. Die Aufgaben werden künftig von der Behördenzentrale in Erfurt wahrgenommen.
- Überprüfung des Polizeibereiches
Im Rahmen der Umsetzung des Sicherheitsprogramms wurde die Organisationsstruktur des Landeskriminalamts weiter angepasst und eine Abteilung Staatsschutz eingerichtet sowie ein zweites mobiles Einsatzkommando errichtet. Die Aufbau- und Ablauforganisation der Polizeiinspektionen wurde mit dem Ziel der Strukturoptimierung überprüft. Im Ergebnis werden 3 Polizeiinspektionen aufgelöst und zehn weitere in Polizeistationen gewandelt. Diese

werden künftig jeweils einer der verbliebenen 27 Polizeiinspektionen nachgeordnet. Zur polizeilichen Betreuung neuer Autobahnabschnitte in Thüringen werden zusätzlich 3 Autobahnpolizeidienststellen errichtet. Ziel der Organisationsoptimierung ist ein effektiverer Einsatz des Personals zur Bewältigung der derzeitigen und künftigen Aufgaben. Die Ausbildung für den mittleren Polizeivollzugsdienst sowie die Fortbildung für den mittleren und gehobenen Polizeivollzugsdienst wurde am Standort Meiningen, im neu errichteten Bildungszentrum der Polizei, konzentriert. Die Aufbauorganisation der Bereitschaftspolizei wurde ebenfalls angepasst, da die Ausbildung an das Bildungszentrum der Thüringer Polizei abgegeben wurde. Zur Gewährleistung eines polizeipsychologischen Leistungsangebots wird der Polizeipsychologische Dienst als Organisationsbestandteil des Polizeiärztlichen Dienstes der Thüringer Polizei weiter ausgebaut.

9. Organisationsveränderungen im Geschäftsbereich des Finanzministeriums

- Neuorganisation des Staatlichen Amtes zur Regelung offener Vermögensfragen (StARoV)
Die Außenstelle des StARoV in Rudolstadt wurde 2002 aufgelöst; die verbleibenden Außenstellen in Mühlhausen und Schmalkalden sollen bis zum 31.12.2003 aufgelöst werden.
- Die Staatskassen Erfurt, Gera und Suhl wurden in die Steuerverwaltung eingegliedert.
- Die bisherige Anzahl von vier Nebenstellen der Zentralen Gehaltsstelle wurde zwischenzeitlich auf zwei reduziert. Ziel ist die Straffung mit einer Nebenstelle bis zum 31.12.2003.
- Die Finanzkassen in den Finanzämtern werden zu Regionalkassen zusammengefasst. Damit reduziert sich die Zahl von 20 auf 4 Finanzkassen.
- Die Justizzahlstelle Schleiz wird in die Steuerverwaltung eingegliedert.
- Die Zahl der Staatsbauämter wird schrittweise von derzeit drei auf ein Staatsbauamt verringert.

10. Organisationsveränderungen im Geschäftsbereich des Kultusministeriums

- Auflösung von elf Studienseminaren und Wahrnehmung der Aufgaben durch die verbleibenden drei Studienseminare nebst zwei Außenstellen
-

11. Länderübergreifende Kooperation

Das Thüringer Landesamt für Statistik prüft gemeinsam mit den Statistischen Landesämtern aus Sachsen und Sachsen-Anhalt, ob und inwieweit eine länderübergreifende Kooperation der Leistungen möglich ist. Daneben werden Verwaltungsleistungen verglichen, gemeinsam ein Pflichtenheft an die Verwaltung erarbeitet und im Bereich Marketing/Produktentwicklung zusammengearbeitet.

II. Aufgabenkritik (Vollzugs- und Zweckkritik)

1. Abschichtung von Aufgaben

- Die Thüringer Aufbaubank wird zum zentralen Förderinstitut des Landes ausgebaut.
- Im Zuge der Deregulierung wurde das Widerspruchsverfahren gegen polizeiliche Verwaltungsakte abgeschafft. Das Gesetz zur Ausführung der Verwaltungsgerichtsordnung wurde dahingehend geändert. Wegen des Fehlens einer Mittelbehörde im Polizeibereich waren die Behörden der Polizei bislang im Verwaltungsverfahren sowohl Ausgangs- wie auch Widerspruchsbehörde.
- Trägerwechsel Landesfachkrankenhäuser
Die Vertragsverhandlungen sind abgeschlossen. Der Trägerwechsel wurde zum 1. Januar 2002 vollzogen.
- Die ehemalige Landeskurverwaltung Bad Liebenstein ist zum 30.09.2001 abgewickelt. Zum 01.01.2002 wurde eine städtische Kurverwaltung eröffnet.

2. Delegation von Personalbewirtschaftungsmaßnahmen

Im Geschäftsbereich des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur wird der bestehende Delegationserlass mit dem Ziel überarbeitet, den nachgeordneten Behörden weiter gehende Zuständigkeiten zu übertragen.

3. Schaffung einer Rechtsgrundlage für Beleihungen bei Zuwendungen

Mit der Novellierung der Landeshaushaltsordnung wurden juristische Personen des privaten Rechts in die Lage versetzt, Verwaltungsaufgaben auf dem Gebiet der Zuwendungen in eigenem Namen und in den Handlungsformen des öffentlichen Rechts wahrzunehmen.

4. Optimierung von Servicebereichen

- Im Geschäftsbereich des Innenministeriums werden die Kfz.-Werkstätten der Polizei, mit Ausnahme der Zentralen Kfz.-Werkstatt in der Bereitschaftspolizei, im Zusammenhang mit dem Leasing von Kraftfahrzeugen bis Ende 2003 schrittweise geschlossen. Seit dem 05.12.2001 werden die Polizeidirektionen schrittweise mit geleasteten Funkstreifenwagen ausgestattet. In allen Behörden und Einrichtungen der Thüringer Polizei wurde ein Fuhrpark- und Werkstattmanagement-Programm eingeführt.
- Die Kantinenversorgung im Bereich der Polizei (Bereitschaftspolizei) wurde privatisiert. Die Küchenversorgung am Standort Rudolstadt (Bereitschaftspolizei) wurde eingestellt. Derzeit wird die Privatisierung der Dienstküche am Bildungszentrum der Polizei in Meiningen geprüft.
- Die Verwaltung landeseigener und angemieteter Liegenschaften wird seit dem 01.01.2000 schrittweise durch den Landesbetrieb Thüringer Liegenschaftsmanagement (THÜLIMA) übernommen. Langfristig ist vorgesehen, die Aufgaben der Liegenschaftsverwaltung und -bewirtschaftung mit denen der Bauverwaltung zusammenzuführen und ein einheitliches Bau- und Liegenschaftsmanagement einzurichten.

5. Reduzierung von Vorschriften

Die Landesregierung hat im Dezember 2002 ein Verfahren zur Prüfung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften unter den Gesichtspunkten der Notwendigkeit, Zweckmäßigkeit, Kostenwirksamkeit, Vollzugseignung beschlossen. Die Prüfung erfolgt durch eine 2003 bei der Thüringer Staatskanzlei angesiedelte unabhängige Stabsstelle „Verwaltungsvereinfachung / Entbürokratisierung“ und wird - Verwaltungsvorschriften betreffend - aufgeteilt in drei Zeitstaffeln vorgenommen, die sich jeweils an dem Erlassdatum der Verwaltungsvorschriften orientiert. Der gesamte Bestand der veröffentlichten und unveröffentlichten Verwaltungsvorschriften des Freistaats Thüringen soll bis zum Jahresende 2003 einer kritischen Prüfung und Rechtsbereinigung unterzogen werden. Darüber hinaus wird jede neu zu erlassende Verwaltungsvorschrift vor ihrem Inkrafttreten von der unabhängigen Stabsstelle geprüft.

Die geprüften und bestätigten Verwaltungsvorschriften werden – mit einer Verfallsautomatik von 5 Jahren – sukzessive in ein vom Thüringer Innenministerium herausgegebenes amtliches Verzeichnis der Thüringer Verwaltungsvorschriften (Thüringer Gültigkeitsverzeichnis) aufgenommen, das als Service Bürgern, Verwaltung und Justiz zugänglich gemacht werden soll.

6. Einführung eines elektronischen Grundbuchs

In 10 Grundbuchämtern sind die Grundbuchbestände (ca. 500.000 Grundbücher) bereits komplett elektronisch erfasst und die Arbeitsplätze der Bediensteten auf die neue Technik umgerüstet worden. 4 weitere Grundbuchämter werden bis Anfang Februar 2003 die Umstellungsphase abschließen. Seit Oktober 2002 steht die Nutzung des elektronischen Grundbuchs externen Abrufteilnehmern, insbesondere Notaren, Kreditinstituten und Vermessungsingenieuren zur Verfügung. Diese greifen über ISDN-Verbindungen direkt auf den Datenbestand im Zentrum für Informationsverarbeitung in Erfurt zu und können die Grundbuchinformationen am eigenen Arbeitsplatz abrufen. Neben dem besonderen Servicepaket für „Kunden“ der Justiz ist damit auch eine Entlastung der Amtsgerichte durch eine Vereinfachung und Beschleunigung der internen Arbeitsabläufe sowie der Verringerung des örtlichen Einsichtsbetriebs verbunden.

7. Einführung eines elektronischen Handelsregisters

Das Justizministerium hat im Jahr 2002 ein erstes technisch-organisatorisches Konzept zur Einführung des maschinellen Handelsregisters in Thüringen erarbeitet. Die Überlegungen zielen schwerpunktmäßig darauf ab, in weitestem Umfang Synergien auf Grund der Kompatibilität mit den bereits geschaffenen Infrastrukturen des elektronischen Grundbuchs (einheitliche technologische Plattform, gemeinsame Programmentwicklung und -pflege bei den Fachanwendungen, zentrale IT-Administration usw.) nutzbar zu machen. Die zeitlichen Eckdaten sehen noch in 2003 den Abschluss eines Rahmenvertrages zur Ausstattung der Registergerichte und den Beitritt zu einem Länderverbund zur gemeinsamen Softwareentwicklung vor. Hauptziel des Projekts ist die Einrichtung eines Online-Zugriffs für externe Abrufteilnehmer in das Handelsregister.

8. Landesgesetz zur Neuregelung des Disziplinarrechts der Beamten

Das Thüringer Disziplinargesetz wurde als Bestandteil des Gesetzes zur Deregulierung und Beschleunigung disziplinarrechtlicher Verfahren bei Beamten am 21.06.2002 vom Landtag beschlossen. Damit wurde die letzte Lücke im Bereich des Landesbeamtenrechts geschlossen.

9. Projektmanagement

Für den Aufbau und die Nutzung von Geoinformationssystemen wurde ein interministerielles Koordinierungsgremium-Geoinformationszentrum (IKG-GIZ) im

Geschäftsbereich des Innenministeriums eingerichtet. Darin wirken die Ministerien des Landes, der Landkreistag und der Gemeinde- und Städtebund zusammen, um landesweit grundsätzliche Abstimmungen zur übereinstimmenden Anwendung von grundstücks- oder raumbezogenen Informationssystemen in der Landes- und Kommunalverwaltung vorzunehmen. Dem Gremium obliegt neben der Förderung der Nutzung von Geoinformationssystemen insbesondere die Entwicklung eines Konzepts zum Aufbau einer effizienten Geodateninfrastruktur.

10. Förderprogramme

- Auf Grundlage der Vorgaben der EU für die neue Strukturförderperiode 2000 bis 2006 wurde die Verwaltungsbehörde im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur eingerichtet und die sonstigen organisatorischen Vorkehrungen getroffen, so dass die erforderlichen Verwaltungsstrukturen zur Begleitung und Bewertung des Operationellen Programms 2000-2006 für Thüringen vorliegen. Die Entwicklung und Einrichtung eines Datenaustauschsystems mit der Kommission zur Erfassung finanzieller und statistischer Daten für den EFRE wurde veranlasst.
- Zur Prüfung der Effektivität werden die Förderprogramme des Europäischen Strukturfonds (ESF) laufend evaluiert. Das Konzept der begleitenden Evaluierung der Förderperiode 1994-1999 wurde mit Verabschiedung des Operationellen Programms Thüringen für die Förderung der Jahre 2000-2006 angepasst. Eine Bewertung wird in Form von ex-ante-, mid-term- und ex-post-Evaluierungen durch externe Sachverständige realisiert. Mit dem Förderjahr 2001 konnte im Fachreferat ESF des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur eine zentrale Monitoring-Stelle für ESF-geförderte Arbeitsmarktprogramme eingerichtet werden. Aufgabe dieser Stelle ist es, kontinuierlich Verlauf und Ergebnisse ESF-finanzierter Förderansätze abzubilden und eine kontinuierliche Feinsteuerung der Programme zu ermöglichen.
- Mit der Bündelung der landwirtschaftlichen Förderprogramme in dem neuen Referat „Strukturfonds, Gemeinschaftsaufgabe“ im Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt wurde der Koordinierungs- und Informationsprozess verbessert.
Gemäß den Vorgaben der EU für die neue Strukturförderperiode 2000 bis 2006 wurde der Geschäftsverteilungsplan des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur angepasst, so dass die erforderlichen Verwaltungsstrukturen zur Begleitung und Bewertung des Operationellen Programms 2000-2006 für Thüringen installiert wurden. Die Entwicklung und Einrichtung eines Datenaustauschsystems mit der Kommission zur Erfassung finanzieller und statistischer Daten für den EFRE wurde veranlasst.

11. Aufgabenüberprüfung

Ab Januar 2003 wird eine Aufgabenüberprüfung zunächst als Pilotprojekt im Innenministerium durchgeführt, um mit dem vorgesehenen Konzept die notwendigen Erfahrungen zu sammeln. Nach Abschluss und Auswertung des Pilotprojektes bis Ende 2003 sollen sich zum 01. Januar 2004 alle Ressorts dem Projekt anschließen.

III. Controlling/Budgetierung/Haushaltsrecht

- In Thüringen ist die Einführung einer Kosten-Leistungs-Rechnung (KLR) in geeigneten Bereichen vorgesehen. Im Rahmen eines Pilotprojektes wird in einigen Behörden nach landesweiten Vorgaben die KLR erprobt werden. Im Hochschulbereich erfolgt die Einführung der Kostenrechnung flächendeckend. Im Thüringer Haushaltsgesetz 2003/2004 sind erstmalig die Voraussetzungen für ein Projekt "Leistungsbezogene Planaufstellung und Mittelbewirtschaftung" geschaffen worden. Neben besonderen Flexibilisierungsmöglichkeiten im Haushaltsvollzug sieht das Projekt Leistungsvereinbarungen mit den einbezogenen Behörden sowie ein sinnvolles Berichtswesen über steuerungsrelevante Daten vor. Eine Ersetzung der kameralen Haushaltsführung durch die Doppik ist nicht vorgesehen.
- Einrichtung einer Stabsstelle Controlling im Landesamt für Statistik. Die Stabsstelle hat ihre Arbeit aufgenommen und es wurde ein Leitungsinformationssystem mit zwei Teilprojekten (Betriebskostenrechnung und Terminkontrolle) eingerichtet. Hierbei ermittelt das Teilprojekt Betriebskostenrechnung den Aufwand für die einzelnen Produkte des Amtes (Statistiken, Analysen etc.).
- Die Instrumentarien der Kostenrechnung wurden an der FH Schmalkalden, der TU Ilmenau, der BU Weimar, der FH Erfurt und der Universität Erfurt erprobt und eingeführt. Ab 2003 werden im Zusammenhang mit der leistungs- und belastungsorientierten Mittelvergabe (LUBOM-Thüringen) auch die übrigen Hochschulen mit der Einführung bzw. der Erprobung der Kostenrechnung beginnen.
- Einführung einer KLR in Form einer Betriebskostenrechnung im Landesamt für Statistik und im Zentrum für Informationsverarbeitung der Thüringer Landesverwaltung (ZIV).
- Anwendung der KLR im Landesamt für Mess- und Eichwesen seit dem 01.01.2001.
- Seit Anfang 1999 führen vier Finanzämter einen Leistungsvergleich durch. Das Projekt wird von der Bertelsmann Stiftung begleitet und beinhaltet einen qualitätsorientierten Wettbewerb in den Zielfeldern Mitarbeiterzufriedenheit,

Kundenzufriedenheit, Auftragserfüllung und Wirtschaftlichkeit. Nachdem Erhebungen in allen Bereichen stattgefunden haben, wurden die Auswertungen auf Ortsebene vorgenommen und in Qualitätszirkeln Vorschläge zur Verbesserung der Ergebnisse erarbeitet. Zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit wird eine KLR genutzt. Auf Grund der Erfolge des Projekts auch in anderen Steuerverwaltungen vereinbarten die Finanzminister der Länder Bayern, Rheinland-Pfalz, Sachsen und Thüringen im Oktober 2001 die Fortsetzung dieses länderübergreifenden „Leistungsvergleichs zwischen den Finanzämtern“ mit dem Ziel der Flächendeckung bis zum Jahr 2004.

- Elemente einer Kostenrechnung (Kostenarten- und Kostenstellenrechnung) werden modellhaft bei vier nachgeordneten Einrichtungen des Kultusministeriums erprobt. Beteiligt sind die Staatliche Fachschule für Bau, Wirtschaft und Verkehr, das Staatliche Sportgymnasium Jena, das Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien sowie das Staatliche Schulamt Erfurt.
- In einer im Finanzministerium eingerichteten interministeriellen Arbeitsgruppe „Controlling/Budgetierung“ werden Kosten-Leistungs-Rechnung-Konzepte in der Landesverwaltung erarbeitet, Möglichkeiten ihrer Implementierung geprüft sowie geeignete Bereiche im Sinne von § 7 Abs. 4 ThürLHO identifiziert. Darüber hinaus befasst sich die Arbeitsgruppe mit der Einführung moderner Steuerungselemente im Haushaltswesen und eines sie begleitenden Berichts- und Zielvorgabewesens mit dem Ziel konkrete Projekte vorzuschlagen. Des Weiteren werden Möglichkeiten zur Optimierung der informationstechnischen Unterstützung des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens geprüft.
- Im Rahmen des Ende 2001 begonnenen Controlling-Projekts im Justizministerium werden die Binnenressourcen der Justiz durch möglichst kompakte und zielorientierte periodische Informationen aller Steuerungsebenen mobilisiert. Basis hierfür sind primär die vorhandenen Justizstatistiken. Zur Schaffung eines entsprechenden Informationssystems hat sich im Juni 2002 eine Projektgruppe konstituiert. Bislang wurden durch die Projektgruppe eine Ziel- und Kennzahlenstruktur sowie detaillierte Berichtsmasken erarbeitet, auf deren Grundlage das angestrebte permanente Berichtswesen etabliert werden wird. Nach Erarbeitung einer entsprechenden EDV-Lösung soll das Berichtswesen im 2. Quartal 2003 umgesetzt und im Rahmen des Pilotbetriebs erprobt werden. Ein Abschlussbericht für die Pilotphase ist für September 2003 vorgesehen.

IV. Personalmanagement

1. Durchführung der Mitarbeitergespräche im Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt sowie im Kultusministerium

Im Jahr 2002 wurden die Mitarbeitergespräche im Ministerium erfolgreich zum Abschluss geführt.

Zur Umsetzung der Mitarbeitergespräche im nachgeordneten Bereich sind die Schulungen der Behördenleitungen zu 80 % abgeschlossen. In diesen Behörden werden die Mitarbeitergespräche sukzessiv geführt. Seit Beginn des III. Quartals 2001 werden im Kultusministerium Mitarbeitergespräche durchgeführt. Die Fortführung dieser Gespräche wurde zum Anlass genommen, eine Fortbildungsveranstaltung für alle Referatsleiter des Thüringer Kultusministeriums durch das Wirtschaftspsychologische Institut Erfurt organisieren und durchführen zu lassen.

2. Automation der Personalverwaltung

Unter Leitung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst werden die Möglichkeiten untersucht, ein einheitliches Personalinformationssystem für die gesamte Landesverwaltung einzuführen. Eine hierzu eingesetzte Projektgruppe hat zwischenzeitlich ein Pflichtenheft „Einheitliches Personalinformationssystem für die Allgemeine Verwaltung des Freistaats Thüringen“ erarbeitet.

3. Leitfaden zu Personalentwicklung

Damit die Mitarbeiter auch künftig in der Lage sind, den Anforderungen einer modernen Verwaltung zu genügen, ist ressortübergreifend ein Leitfaden der Thüringer Landesverwaltung zur Personalentwicklung erarbeitet worden, der Anfang 2003 vom Kabinett verabschiedet werden soll. Es enthält zentrale Instrumente, wie eine Personalstrukturanalyse, Arbeitszeitflexibilisierung, das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch oder die Stärkung der europapolitischen Kompetenz. Es soll ein einheitliches Vorgehen der Ressorts bei der Umsetzung des Leitfadens gewährleistet werden.

V. Information und Kommunikation/eGovernment

1. Ausbau/Vereinheitlichung der DV-Systeme

- Weiterentwicklung eines IT-gestützten Informationssystems für Kabinettsprotokolle in der Staatskanzlei.
- Im Sommer 2001 konnten die meisten Thüringer Bibliotheken mit Unterstützung des TMWFK Mitglied des Gemeinsamen Bibliothekenverbundes (GBV) werden. Dies trägt wesentlich zur Rationalisierung der Katalogisierungsarbeiten der betreffenden Bibliotheken bei, die dabei auf den umfangreichen Datenbestand des GBV zurückgreifen können.
- Beim TMWFK ist eine ständige Arbeitsgruppe für die zentrale, in der Regel mindestens drei Hochschulen übergreifende Beschaffung von Software zuständig.
- Es erfolgt ein kontinuierlicher Auf- und Ausbau von Datennetzen in den Hochschulen.
- Im Geschäftsbereich des Justizministeriums wird die flächendeckende Ausstattung der Gerichte mit dem Programm MEGA (Mehr-Länder-Gerichts-Automatisierung) ausgebaut. Bis Ende 2002 soll die Vollaussstattung der ordentlichen Gerichtsbarkeit erreicht sein.
- Am weiteren Ausbau des Intranet im Geschäftsbereich des Ministeriums für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt wird permanent gearbeitet.
- Einführung eines IT-gestützten Dokumentenmanagementsystems für die Erstellung, Auswertung und Verwaltung des Pressespiegels in der Staatskanzlei. Im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur ist ein solches seit September 1999 verfügbar. Im Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt wurde eine Projektgruppe Dokumentenmanagementsystem eingesetzt.
- Aufbau eines IT-gestützten landeseinheitlichen Fördermittelinformationssystem unter Federführung des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur.
- Im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur hat die Einführung eines Workflow-Management-Systems VISkompakt V 2.0 für 2003/2004 begonnen.
- Einführung einer modernen Vorgangsverwaltung im Innenministerium als Pilotprojekt auf der Grundlage des Produkts VISkompakt V 2.0. Die Implementierung des Verfahrens erfolgt in den Teilprojekten
 - Ablösung von SGVS-alt in VIS (Datenübernahme/Funktionalitäten),
 - Posteingang,
 - Registratur,

- Elektronische Akte,
- Elektronische Archivierung und,
- Elektronische Vorgangsverwaltung und –bearbeitung.

In Vorbereitung der Realisierung der Teilprojekte wurden die Belange und Forderungen der potenziellen Nutzer erfasst und in die spezifische Verfahrensprojektierung für das Haus einbezogen. Im Anschluss wurde eine Sollkonzeption erarbeitet, die gegenwärtig im Haus abgestimmt wird.

- Im Innenministerium wird derzeit ein internes kommunales Informationssystem (KIS) aufgebaut. Mit diesem System sollen dem zugangsberechtigten Anwenderkreis im Innenministerium zu jeder Zeit aktuelle Informationen zu verschiedenen ausgesuchten Schwerpunktthemen bezogen auf die kommunalen Strukturen im Freistaat Thüringen (z.B. Gemeinden, Verwaltungsgemeinschaften, erfüllende Gemeinden, Zweckverbände, Landkreise) zur Verfügung stehen. Das KIS ist im Intranet des Freistaats Thüringen eingebunden.
- Im eGovernment-Konzept wird die Einführung eines modernen einheitlichen DMS/WMS vorbereitet. Das Verfahren umfasst die in sich geschlossenen Teilsysteme Elektronische Schriftgutverwaltung, Elektronische Akte und IT-gestützte Vorgangsbearbeitung. Eine technologische Weiterentwicklung mit WEB-Oberfläche ist in Vorbereitung.

2. Corporate Network

Das CN Thüringen stellt ein in sich geschlossenes und nach außen gesichertes Landeskommunikationsnetz dar. Die technische Infrastruktur (Standleitungen, Netzknoten, zentrale Administration) wurde kontinuierlich seit 1994 auf- und ausgebaut. Im CN stehen die Dienste, elektronische Post, Intranet und Internet (über Firewall) den Nutzern zur Verfügung, dazu wird der interbehördliche kostenneutrale Telefonverkehr geführt. Die Übertragung von Landtagssitzungen (video/voice over IP) ist realisiert. Derzeit nutzen über Zehntausend Mandanten das CN. Das CN bildet die technologische Basis für das eGovernment-Projekt Thüringen.

3. Überprüfung des Landesrechenzentrums

Das Thüringer Landesrechenzentrum (TLRZ) wurde in ein Systemhaus für Softwareentwicklung umgewandelt.

Seine Haupteinsatzgebiete sind:

- Auf- und Ausbau des CN, umfassende Betreuung und Administration des CN
- Erarbeitung von IT-Applikationen (behördenspezifisch, landeseinheitlich,

kommunal)

- Anwenderbetreuung für Landes- und Kommunalbehörden

4. Electronic Government

Unter Federführung des Innenministeriums wurde im Rahmen einer öffentlich-rechtlichen Partnerschaft und unter Mitwirkung der kommunalen Spitzenverbände mit dem Konzept „eGovernment für den Freistaat Thüringen“ ein Handlungsrahmen erarbeitet, der zur Klärung beiträgt, welche eGovernment-Beziehungen und welche eGovernment-Themen für Thüringen grundsätzlich sinnvoll sind, mit welchen Technologien die Realisierung erfolgen soll und welche Standards empfohlen werden. Auf der Grundlage der im Dezember 2001 vom Kabinett verabschiedeten informationstechnologischen und strategischen Eckwerte für die Realisierung des eGovernments im Freistaat Thüringen bereitet eine Arbeitsgruppe „eGovernment“ die notwendigen Umsetzungskonzepte vor. Das Konzept ist im Intranet Thüringen zur Information für alle Behörden präsent.

Der aktuelle Maßnahmenplan umfasst 45 Einzelaufgaben. Jede Aufgabe wird durch einen Projektleiter betreut, für zentrale Themen wurden Fach-Arbeitsgruppen eingerichtet. Der Bearbeitungsstand wird halbjährlich abgefragt und dokumentiert. Die relevanten IT-Technologien, -Standards, -Plattformen und -Architekturen werden im Interministeriellen Ausschuss – Informationstechnik (IMA-IT) vorbereitet.

5. Einführung eines Verfahrens zur Unterstützung des Haushaltswesens in Thüringen

Es ist beabsichtigt, unter Federführung einer im TFM eingerichteten Arbeitsgruppe bis 2007 landesweit ein Haushaltsmanagementsystem (Hamasys) als einheitliches IT-Verfahren zur Unterstützung der Bereiche Haushaltsaufstellung, Haushaltsausführung mit integrierter KLR, Haushaltsrechnung und Finanzkontrolle einzuführen.

VI. Adressen

- **Ansprechpartner:**

Herr Dr. M. König
Staatsanzeiger

Referat Organisation, Verwaltungsmodernisierung,

Telefon: 0361/37-93310
E-Mail: MKoenig@TIM.thueringen.de

Herr Behnisch

Referat Organisation, Verwaltungsmodernisierung,
Staatsanzeiger

Telefon: 0361/37-93319
E-Mail: DBehnisch@TIM.thueringen.de

Internet: www.thueringen.de

Teil II: Staats- und Verwaltungsmodernisierung beim Bund

I. Einleitung

Mit dem erfolgreichen Programm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ hat die Bundesregierung die Grundlage für eine breit angelegte Staats- und Verwaltungsmodernisierung geschaffen und mit Hilfe der gleichnamigen Stabsstelle die umfassenden neuen Ansätze in der Bundesverwaltung koordiniert. Mit dem Programm wurden die Weichen neu gestellt und der Modernisierungsrückstand aufgeholt. Die Erfolge beweisen, dass dieser Modernisierungsprozess inzwischen unumkehrbar geworden ist. Den Stand der Modernisierung des Bundes, wie er sich zum Ende der letzten Legislaturperiode darstellte, können Sie der Darstellung unter II entnehmen.

In der nunmehr begonnenen 15. Legislaturperiode werden die begonnenen Prozesse der Modernisierung von Staat und Verwaltung in die reguläre ressortübergreifende Zusammenarbeit der Bundesministerien und der Bundesverwaltung insgesamt übernommen und fortgeführt. Der Modernisierungsprozess auf Bundesebene wird auch in der neuen Legislaturperiode einen hohen Stellenwert einnehmen. Darüber hinaus werden neue Schwerpunkte gesetzt. Zu den vordringlichen Maßnahmen gehört hierbei der weitere Abbau von bürokratischen Hemmnissen und Überregulierungen. Auf einigen Gebieten wurden im Dialog mit der Wirtschaft auch bisher schon Vorschläge erarbeitet, wie der Aufwand für Unternehmen verringert werden kann, um gesetzliche Vorgaben z. B. im Steuerrecht, Baurecht oder Sozialrecht zu erfüllen. Beispielhaft sei die Erprobung der bundeseinheitlichen Wirtschaftsnummer für wirtschaftlich Tätige genannt, deren flächendeckende Einführung ab dem Jahr 2005 geplant ist.

Mit der Initiative Bürokratieabbau hat die Bundesregierung nunmehr einen neuen Akzent gesetzt. Der Abbau von Bürokratie ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Innovations- und Investitionskräfte in Deutschland freigesetzt werden können.

Die Initiative Bürokratieabbau ist als ein dynamischer Prozess zu verstehen, in den fortlaufend neue Projekte integriert werden können. Dabei geht es stärker als bisher um einen einheitlichen, strategischen und ressortübergreifenden Ansatz für die gesamte Bundesregierung. Ein Sofortprogramm, das Teil des Gesamtkonzepts ist, wird unverzüglich in Angriff genommen.

Es umfasst folgende Kernprojekte:

Modernisierung des Lohnsteuerverfahrens

- Reform der Handwerksordnung
- Förderung von Existenzgründungen und Kleinunternehmen und Anhebung der Buchführungsgrenzen für Unternehmen und Standardisierung der Einnahme-Überschussrechnung
- Bereinigung des Bundesrechts
- Vereinfachung der amtlichen Statistik
- Reduzierung der statistischen Belastungen der Wirtschaft
- Verschlankung des Vergaberechts
- e-commerce mit Arzneimitteln
- Elektronische Gesundheitskarte
- eGovernment-Initiative BundOnline 2005
- Reform des Tarifrechts für den öffentlichen Dienst
- Meldesystem in der Sozialversicherung

Über das Sofortprogramm hinaus ist ein systematischer Abbau von Bürokratie erforderlich, der sämtliche Ressorts einbezieht. Bis zum Juli 2003 wird das Sofortprogramm deshalb durch weitere Vorhaben und eine detaillierte Ausarbeitung der Eckpunkte zu einem flächendeckenden Gesamtkonzept "Bürokratieabbau" ergänzt.

Um die effektive Umsetzung der Initiative zu gewährleisten, wird ein Staatssekretärsausschuss eingesetzt. Er beschließt die Strategie und die einzelnen Vorhaben und überwacht ihre Realisierung. Ferner soll er das Bundeskabinett regelmäßig über die erreichten Fortschritte unterrichten.

Dem Ausschuss gehören als ständige Mitglieder die Staatssekretäre von Bundesinnenministerium (Vorsitz), Bundesfinanzministerium, Bundesjustizministerium, Bundeswirtschafts- und arbeitsministerium sowie der Chef des Bundeskanzleramts an. Andere Ressorts können von Fall zu Fall hinzugezogen werden. Die Arbeit dieses Gremiums wird durch eine beim Bundesinnenministerium eingerichtete Geschäftsstelle unterstützt.

In den kommenden Jahren werden die Beiträge des Bundes in der vorliegenden Veröffentlichungsreihe den Fortschritt bei der schrittweisen Umsetzung der Initiative Bürokratieabbau dokumentieren. Zugleich wird über die Fortführung der unter dem Stichwort „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ koordinierten und initiierten Vorhaben weiter berichtet werden.

II. Das Programm „Moderner Staat-Moderne Verwaltung“

Die Arbeit der Bundesregierung wird anknüpfen an die Erfolge des Programms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“. Dies orientierte sich am **Leitbild des aktivierenden Staates**, der sich wieder auf seine Kernaufgaben beschränken und die Eigenverantwortung des Einzelnen stärken sollte. Es war das Bestreben der Bundesregierung, über die bisherigen singulären Ansätze der Binnenmodernisierung hinauszugehen. Staat und Verwaltung sollten sich dem gewandelten Staatsverständnis und den sich verändernden Aufgaben von Regierung und Verwaltung anpassen. Das Programm setzte daher auf eine neue Verantwortungsteilung, mehr Bürgerorientierung, staatliche Vielfalt und eine effiziente Verwaltung. Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente, Wettbewerb, Leistungsprinzip, Kooperation mit Privaten und Nutzung der neuen Technologien charakterisierten dieses Modernisierungsprogramm.

Der Erfolg des Programms wurde mit der „Bilanz 2002“ dokumentiert. Zahlreiche Projekte konnten erfolgreich abgeschlossen oder auf einen guten Weg gebracht werden. Es ist gelungen, einen breiten Modernisierungsprozess anzustoßen, der eine unumkehrbare Eigendynamik angenommen hat. Die folgenden Beispiele verdeutlichen, dass die Verwaltung insgesamt leistungsfähiger geworden ist. Die Zahlenangaben beziehen sich dabei – wenn nicht ausdrücklich anders vermerkt – auf den Stichtag 1.1.2003.

Die Behördenstruktur der gesamten Bundesverwaltung wurde auf den Prüfstand gestellt und im Ergebnis viele Behörden ganz oder teilweise aufgelöst oder zusammengelegt. Seit 1998 wurde der Behördenbestand des Bundes von 654 um 121 Behörden auf 533 reduziert. Dies erfolgte vor allem in der Finanz-, der Innen- und der Bundeswehrverwaltung. Gleichzeitig wurden über 100 Behörden intern neu strukturiert und gestrafft.

Beispiele sind die Auflösung der Behörde des Oberbundesanwalts, der Reduzierung der Hauptzollämter und der Zollämter, die Neustrukturierung der Bundeszentrale für politische Bildung und des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, die Neuorganisation des Kassenwesens des Bundes oder die Zusammenlegung des Bundesamtes für Wirtschaft mit dem Bundesausfuhramt. Die Aufgabenkritik und die Neuausrichtung der Bundesverwaltung sind damit nicht abgeschlossen, sondern werden weiterhin konsequent fortgeführt.

Die Neustrukturierung sowie die zahlreichen anderen Modernisierungsprojekte waren Voraussetzung dafür, dass der Stellenbestand der Bundesverwaltung seit 1998 um mehr als 20.000 Stellen von 309.163 auf 287.793 zurückgeführt werden konnte. Diese Reduzierung ergibt eine Einsparung von über 750 Millionen Euro

jährlich. Dies beinhaltet die durchschnittlichen Personalausgaben und die sich aus der Stellenreduzierung ergebenden strukturellen Einsparungen. Rund 1.600 Stellen wurden zum Beispiel in der Finanzverwaltung eingespart, im Geschäftsbereich des Bundesministeriums des Innern umfasst die Einsparung rund 800 Stellen, wobei der Sicherheitsbereich nicht betroffen ist.

Die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente wurde ebenfalls massiv gefördert. Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Zielvereinbarungen und ein ausgereiftes Ideenmanagement sind die wesentlichen Bausteine eines modernen Managements. Die Behörden des Bundes nutzen dabei verschiedene aufeinander abgestimmte Instrumente.

Die Bundesregierung hat auch die Neukonzeption des Vorschlagwesens in das Programm der Verwaltungsmodernisierung aufgenommen. Das alte Vorschlagwesen war wegen seiner bürokratischen, zentralen Strukturen kaum geeignet, das Ideenpotenzial der Mitarbeiter zu erschließen. Seit dem 1. Januar 2002 ist eine neue Rahmenrichtlinie für ein modernes Ideenmanagement in Kraft. Sie orientiert sich an dem im Bundesministerium des Innern erfolgreich erprobten Konzept Idee 21 – Ideenmanagement im 21. Jahrhundert – und dem kontinuierlichen Verbesserungsprogramm im Bundesministerium der Verteidigung. In der Erprobungsphase im Bundesministerium des Innern motivierte Idee21 die Hälfte aller beteiligten Mitarbeiter Ideen einzubringen. Das bisherige Vorschlagwesen nutzten dagegen weniger als 1 % der Beschäftigten. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit wurde um rund 85 % verkürzt und die Quote umgesetzter Verbesserungsvorschläge nahezu verdoppelt.

Der Wettbewerb zwischen den Behörden wird ebenfalls gefördert. Es wurden dazu ressortübergreifende und ressortinterne Benchmarking-Ringe als weiterer Baustein des Modernisierungsprogramms initiiert. Sie funktionieren alle nach dem Prinzip: „Vom Besten lernen“. So konnten zum Beispiel die Kosten bei der Erstellung von Beihilfebescheiden im Rahmen des Benchmarking-Ring „Beihilfe“ um bis zu 20 % gesenkt werden. Beim Benchmarking-Ring „Zuwendungsverfahren“ wurden ebenfalls Einsparpotenziale aufgedeckt und sogenannte „Leitlinien für ein ergebnisorientiertes Berichtswesen“ entwickelt.

Die moderne Informationstechnik wird im Rahmen der Modernisierung umfassend genutzt. Folgende Beispiele seien genannt:

- In mehreren Behörden ist die elektronische Akte eingeführt worden. Im Bundesverwaltungsamt arbeiten inzwischen rund 350 Mitarbeiter vollständig papierlos – vom Posteingang bis zur Archivierung. Dies spart jährlich 4,5 Mio. Euro ein.

- Ebenfalls im Bundesverwaltungsamt ist in Kooperation mit der Wirtschaft ein Travel-Management-System entwickelt worden, das derzeit schrittweise in der Bundesverwaltung eingeführt wird. Dieses System erlaubt die elektronische Bearbeitung der gesamten Prozesskette bei Dienstreisen und bringt beachtliche Einsparungen: bei den Verfahrenskosten rund 50 % und bei den direkten Reisekosten bis zu 15 % durch bessere Einkaufskonditionen.
- Die erste online-Ausschreibung über die Internet-Beschaffungsplattform des Beschaffungsamtes des Bundesministeriums des Innern ist im Jahre 2002 gestartet worden. Nach vorsichtigen Schätzungen sind durch die Beschaffung via Internet Einsparpotenziale von bis zu 10 % der Beschaffungskosten zu erwarten.

Da die Verwaltung in der Lage sein muss, sich schnell auf veränderte Anforderungen einzustellen, ist Personalentwicklung unabdingbare Voraussetzung zur Bewältigung dieser neuen Anforderungen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ein Höchstmaß an Eigenverantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten und selbstbestimmten Arbeitsformen einzuräumen, damit sie ein Höchstmaß an Leistungsvmögen und Leistungsbereitschaft zeigen. Ende 2000 haben sich die Personalverantwortlichen aller Ressorts daher auf entscheidende Eckpunkte für die Personalentwicklung in der Bundesverwaltung verständigt. Sie stellen die gezielte Förderung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer Qualifikationen und Bedürfnisse sicher. Der Staatssekretärsausschuss „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ hat im Januar 2001 die Ziele der Personalentwicklung gebilligt und ihre Einführung in allen Bundesministerien beschlossen. Inzwischen sind in fast allen Bundesministerien Personalentwicklungskonzepte erstellt worden, die nun systematisch umgesetzt werden.

Neue Arbeitsformen, vor allem Telearbeit, Teilzeitarbeitsverhältnisse und flexibilisierte Arbeitszeiten sind eingeführt bzw. ausgebaut worden und haben die Effizienz und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten erhöht, da Beruf und Familie besser vereinbart werden können, so ist z.B. die Zahl der Teilzeitarbeitsverhältnisse in der Bundesverwaltung seit 1998 erheblich gestiegen. Neben der bisher möglichen Teilzeit zur Betreuung von Kindern oder pflegebedürftiger Angehöriger gibt es für Beamte und Angestellte nunmehr die Möglichkeit, jederzeit eine Teilzeitbeschäftigung auszuüben, soweit dies mit den dienstlichen Belangen vereinbar ist.

Die eingeleitete Dienstrechtsreform wird mit tradierten Regelungen brechen, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung übertragen zu können und dadurch ihre Leistungsbereitschaft zu stärken. Sie hat den Weg frei gemacht für eine flexible Besoldung mit mehr Leistungsanreizen. Damit konnte

das öffentliche Dienstrecht fortentwickelt und an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden.

Am 5. Dezember 2001 ist überdies das „Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten“ in Kraft getreten. Mit diesem Gesetz übernimmt der Bund als Arbeitgeber eine Vorbildfunktion bei der Gleichstellung von Frauen und Männern. In der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien ist zudem festgeschrieben, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern durchgängiges Leitprinzip ist und bei allen politischen, normgebenden und verwaltenden Vorgaben gefördert werden soll.

Insgesamt ist festzuhalten, dass ein dynamisches Reformklima in der Bundesverwaltung geschaffen wurde und ein unumkehrbarer Modernisierungsprozess in Gang gekommen ist. Modernisierung von Staat und Verwaltung wird auch weiterhin eine hohe Priorität besitzen. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Bürokratieabbau zu (siehe dazu Darstellung zu I).

III. BundOnline 2005 – die eGovernment-Initiative der Bundesregierung

Höchste Dienstleistungs- und Kundenorientierung: so könnte man die übergreifende Philosophie von BundOnline 2005, der eGovernment-Initiative der Bundesregierung, umreißen. Wie in der Wirtschaft, so muss auch in der Verwaltung transparentes und wirtschaftliches Handeln zum Prinzip der preiswürdigen Leistungserstellung gehören. Bürokratische Belastungen für die Wirtschaft müssen reduziert werden. BundOnline 2005 trägt wesentlich zur Erreichung dieses Ziels bei, ist damit ein wesentliches Element der umfassenden Verwaltungsmodernisierung und zugleich ein wichtiger Baustein Deutschlands auf dem Weg in die Informationsgesellschaft.

In wenigen Jahren wird es für Bürgerinnen und Bürger zur Selbstverständlichkeit geworden sein, die Leistungen des Staates online in Anspruch zu nehmen, ähnlich wie das bei Reisebuchungen oder Online-Banking schon heute der Fall ist. Ebenso profitieren Unternehmen erheblich dadurch, dass der Umgang mit Behörden – sei es im Bereich der Förderungen oder bei Registrierungs- oder Antragsverfahren, wie z.B. Patenten – wesentlich vereinfacht, beschleunigt und medienbruchfrei gestaltet werden kann. Dadurch entstehen nicht nur Ersparnisse auf Seiten der Nutzer, sondern es gewinnt insgesamt der Standort Deutschland an Attraktivität.

Mit dem Versprechen von Bundeskanzler Gerhard Schröder, alle Dienstleistungen des Bundes bis Ende 2005 online bereitzustellen – geäußert auf der Expo 2000 in Hannover – war der politische Auftrag gegeben. Mit BundOnline 2005 wurde die konkrete Implementierung eingeleitet. Die Bundesregierung hat im Herbst

2001 einen umfassenden Masterplan erarbeitet, der alle Dienstleistungen, die die Bundesverwaltung für Bürger, Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung erbringt, auf ihre Internetfähigkeit überprüft und in den zeitlichen Realisierungsplan einordnet. Auf Basis dieses Umsetzungsplans wurde zudem die Bereitstellung zentraler Strukturen begonnen, die drei Elemente umfassen:

- Zentrale Basiskomponenten, d.h. IT-Systeme, die für die Online-Bereitstellung der Dienstleistungen häufig erforderliche technische Funktionalitäten bereitstellen, zentral realisiert werden und bei Bedarf durch die Dienstleistungsprojekte genutzt werden können,
- Kompetenzzentren, die zu spezifischen Themen Know-how bündeln, aufbereiten und den Umsetzungsteams zur Verfügung stellen sowie
- Zentrale Koordinierung, die im wesentlichen die Aufgabe hat, das Fortschrittsmonitoring bereitzustellen, die Ressorts im Berichtswesen zu unterstützen, die Umsetzung der Dienstleistungsprojekte zu begleiten und die Kommunikation, die öffentliche Diskussion und das Ansehen von BundOnline 2005 insgesamt zu befördern.

Dabei ist es wichtig herauszustellen, dass es sich bei BundOnline 2005 um eine dezentrale eGovernment-Initiative handelt. Die etwa 400 Dienstleistungen werden dezentral, das heißt in den einzelnen Ministerien und deren Geschäftsbereichen konzipiert, realisiert und weiterentwickelt. Die zentralen Strukturen haben die Aufgabe, dort, wo möglich, Synergiepotenziale zu identifizieren und nutzbar zu machen, die Umsetzungsgeschwindigkeit – z.B. durch Aufbau und Betrieb eines zentralen Wissensmanagements, das allen Projektbeteiligten verfügbar gemacht wird – zu beschleunigen und die Gesamtkoordination abzudecken.

Der Umsetzungsplan schlägt vor, welche Dienstleistungen des Bundes vorrangig und zu welchem Zeitpunkt online erbracht werden sollen. Er bestimmt darüber hinaus technische Standards für und organisatorische Anforderungen an Online-Dienstleistungen des Bundes. Dieser Plan wurde vom Kabinett am 14. November 2001 als Rahmenvorgabe zur Kenntnis genommen. Weiterhin wurde das Bundesministerium des Innern beauftragt, dem Kabinett laufend, zum ersten Mal im Dezember 2002, über den Fortschritt zu berichten und den Umsetzungsplan jährlich fortzuschreiben.

Wie internationale Studien bescheinigen, hat Deutschland durch BundOnline 2005 in den letzten 18 Monaten enorme Fortschritte gemacht und ist von einem Mittelfeldplatz weltweit unter die „TOP Ten“ eGovernment-Länder aufgerückt. Das Setzen von Standards, die lückenlose Beschreibung des Dienstleistungsportfolios der Bundesverwaltung, die straffe Projektorganisation und die bisher erzielten Ergebnisse sind in der Fachwelt und in den Medien gewürdigt worden. Die Ge-

samtinitiative profitiert dabei insbesondere von den in den einzelnen Ressorts bereits frühzeitig begonnenen relevanten eGovernment-Projekten.

1. Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Schaffung, Anpassung und Modernisierung rechtlicher Rahmenbedingungen ist eine der Grundvoraussetzungen für die Einführung von eGovernment. Neben der Gestaltung genereller rechtlicher Rahmenbedingungen wie dem Signaturgesetz oder dem Dritten Verwaltungsverfahrenänderungsgesetz sind vielfältige weitere spezifische Themenfelder betroffen, wie beispielsweise das Behindertengleichstellungsgesetz (BGG), das Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG), der Jugendmedienschutz-Staatsvertrag, das Vergaberecht sowie datenschutzrechtliche Aspekte, insbesondere im Hinblick auf personenbezogene Daten. Modernes eGovernment setzt voraus, dass die Rechtsgrundlagen zeitnah so angepasst werden, dass Medienbrüche vermieden und effizientes, papierloses Verwaltungshandeln ermöglicht wird. Insbesondere müssen Einzelgesetze im Hinblick auf die Einführung des elektronischen Rechtsverkehrs überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Die rechtlichen Rahmenbedingungen bieten bereits heute einen adäquaten Rahmen für die Einführung von eGovernment, der in den kommenden Jahren kontinuierlich weiter ausgebaut werden muss. Einige für die Einführung von eGovernment umgesetzten rechtlichen Rahmenbedingungen sind:

- Das „Gesetz zur Anpassung der Formvorschriften des Privatrechts und anderer Vorschriften an den modernen Rechtsgeschäftsverkehr“ ist bereits am 1. August 2001 in Kraft getreten und stellt die Anwendung der elektronischen Signatur mit der handschriftlichen Unterschrift gleich. Die Rahmenbedingungen regeln §126 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB). Dieses Gesetz beschränkt sich in seinem Gültigkeitsbereich auf das Privatrecht.
- Am 21. Dezember 2001 trat das Gesetz zum Elektronischen Geschäftsverkehr (EGG) in Kraft, das wichtige Änderungen des Teledienstegesetzes (TDG) und des Teledienstedatenschutzgesetzes (TDDSG) enthält. Die neuen Regelungen sind Teil einer umfassenden Überarbeitung des Rechts für die Informations- und Kommunikationsdienste, mit dem die Bundesregierung einen modernen Rechtsrahmen für diesen Wachstumssektor anstrebt. Das EGG folgt der Reform des Rechts der elektronischen Signatur, das die Voraussetzung für einen sicheren elektronischen Geschäftsverkehr bildet.
- Die Anpassung des Verwaltungsverfahrensgesetzes (VwVfG) erfolgte durch das Dritte Gesetz zur Änderung verwaltungsverfahrenrechtlicher Vorschriften am 21. August 2002. Damit wird das gesamte Verwaltungsverfahrenrecht des Bundes für die Entwicklungen des modernen elektronischen Rechtsverkehrs geöffnet. Das Verwaltungsverfahrenänderungsgesetz stellt elektronische

Kommunikationsformen mit der herkömmlichen Schriftform für das gesamte Verwaltungsverfahren des Bundes gleich. Das Gesetz ermöglicht es Bürgern und Verwaltung, in allen grundsätzlichen Fachgebieten und bei jeder Verfahrensart, elektronische Kommunikationsformen gleichberechtigt neben der Schriftform zu verwenden. Damit steht dem breiten Einsatz elektronischer Signaturen nichts mehr im Wege. Ein elektronisches Dokument hat nach dem Verwaltungsverfahrenänderungsgesetz nur dann eine der Schriftform entsprechende Funktionalität, wenn es mit einer qualifizierten elektronischen Signatur versehen ist. Die Regelung gilt im gesamten Anwendungsbereich des Verwaltungsverfahrenänderungsgesetzes. Damit sind die Schriftformerfordernisse im VwVfG, im Zehnten Buch Sozialgesetzbuch (SGB), in der Abgabenverordnung (AO) und im gesamten Fachrecht erfasst. Damit wurde das Ziel, die rechtsverbindliche elektronische Kommunikation zwischen Bürger und Verwaltung zu ermöglichen, verwirklicht. Die konkreten Anforderungen an die elektronische Signatur regelt das Signaturgesetz.

- Am 21. Mai 2001 ist das neue Signaturgesetz (SigG) in Kraft getreten, welches das bis dahin geltende SigG vom 1. August 1997 ablöst. Die Novellierung erfolgte auf Grund der Anforderungen der Richtlinie 1999/93/EG des Europäischen Parlamentes und des Rates vom 13. Dezember 1999 über gemeinschaftliche Rahmenbedingungen für elektronische Signaturen sowie in Folge des Evaluierungsberichtes der Bundesregierung vom 18. Juni 1999. Zusätzlich hat die Bundesregierung am 17. Januar 2002 die flächendeckende Einführung der elektronischen Signatur in der Bundesverwaltung beschlossen. Mit dem „Beschluss der Bundesregierung zur Sicherheit im elektronischen Rechts- und Geschäftsverkehr mit der Bundesverwaltung“ werden Strategie, Standards und Rahmenbedingungen zur Einführung der elektronischen Signatur sowie von Authentisierung und Verschlüsselung von Online-Kommunikation geschaffen. Bürgerinnen und Bürger – wie auch die Partner des Bundes in anderen Verwaltungen und in der Wirtschaft – können ihren Rechts- und Geschäftsverkehr mit den Bundesbehörden sicher über das Internet abwickeln.
- Eine weitere Erleichterung bei der Einführung von eGovernment stellt das Zustellungsreformgesetz dar, das am 01. Juli 2002 in Kraft getreten ist. Es erweitert das gerichtliche und das behördliche Zustellungsverfahren durch erweiterte Auswahlmöglichkeiten zwischen einzelnen Möglichkeiten der Zustellung durch „Fernkopie“ (Telefax, E-Mail) an Behörden und durch die Möglichkeit der Zustellung durch Einschreiben und Rückschein an alle Zustellungsempfänger.
- Des Weiteren wurden Änderungen im Prozessrecht vorgenommen. Mit der Zulassung elektronischer Dokumente im Rechtsverkehr ist auch deren Verwendung vor Gericht möglich. Nach dem neu eingeführten §130a der Zivilprozessordnung (ZPO) können eine Reihe von Schriftsätzen auch in elektroni-

scher Form eingereicht werden. Das Dokument ist dabei mit einer qualifizierten elektronischen Signatur zu versehen. Entsprechende Vorschriften sind auch in den Prozessordnungen anderer Gerichtszweige (Verwaltungsgericht, Sozialgericht etc.) eingeführt worden.

- Im April 2002 wurde das Gesetz zur Änderung des Melderechtsrahmengesetzes (MRRG) beschlossen. Mit der Novelle werden melderechtliche Verfahren vereinfacht und beschleunigt. Es werden die rechtlichen Rahmenbedingungen für den Einsatz moderner Informations- und Telekommunikationstechnik geschaffen. Das neue Gesetz ermöglicht die elektronische Anmeldung, die elektronische Selbstauskunft und die elektronische Übermittlung von Meldedaten an Behörden des Inlands, der Mitgliedstaaten der EU und der EWR-Vertragsstaaten sowie an private Stellen. Das Gesetz muss von den Ländern in Landesrecht umgewandelt werden, da es sich um ein Rahmenrecht handelt. Hierfür verbleibt den Ländern eine Frist von zwei Jahren.

2. Umsetzung Dienstleistungsportfolio

Die Vorgabe des Bundeskanzlers, bis Ende 2005 alle internetfähigen Dienstleistungen des Bundes online bereitzustellen, wurde auch im Jahre 2002 mit Nachdruck verfolgt. Der Realisierungsstand – aktuell abrufbar unter www.bund.de - liegt voll im Plan. Außerdem wurden einige weitere Dienstleistungen entweder vorgezogen oder ad hoc auf Basis aktueller Erfordernisse (z.B. nach der Flutkatastrophe im Sommer) realisiert.

Organisation und Dienstleistungsangebot der Bundesverwaltung sind ständigen Veränderungen unterworfen. Im Verlauf der letzten Monate wurden im Zuge der konkreten Umsetzungsaktivitäten neue Erkenntnisse gewonnen, die dazu führen, dass der Zuschnitt der Dienstleistungen, deren Funktionalität, konkrete Bezeichnung sowie die Bereitstellungstermine teilweise modifiziert werden müssen. Mit der fortschreitenden Dynamik der Gesamtinitiative BundOnline 2005 wurden zusätzlich neue Dienstleistungen in das bisherige Dienstleistungsportfolio aufgenommen und bestehende Dienstleistungen spezifiziert.

Während in den Jahren 2000 und 2001 der Fokus der Arbeiten primär auf den Modellprojekten lag (z.B. BAföG-online, ELSTER, Arbeitsamt online), sind die Dienstleistungen in 2002 in der überwiegenden Mehrzahl Informationsdienstleistungen. Gegenüber der Offline-Situation stellen diese Informationen sowohl für die Unternehmen und Verbände als auch für die Bürgerinnen und Bürger einen erheblichen Mehrwert dar. Der damit verbundene Zugewinn an Qualität, Quantität, Aktualität und Transparenz kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die Informationen via Internet sparen insbesondere bei den Unternehmen Kosten und Zeit und

sind, wie z.B. bei Geoinformationen, potenziell geeignet, Mehrwertdienstleistungen zu generieren. Solche Dienstleistungen ergänzen und stimulieren somit private Dienstleistungsangebote. Komplexere Dienstleistungstypen, insbesondere Antragsverfahren aber auch Förderdienstleistungen, die in verstärktem Maß auf aufwändige technische Basiskomponenten zugreifen und in stärkerem Maße Reorganisationsmaßnahmen erfordern, werden im Laufe der Jahre 2003, 2004 und 2005 realisiert.

BundOnline 2005 sieht die Bundesverwaltung als modernes Dienstleistungsunternehmen. Das Denken in Dienstleistungen, also dem Erbringen einer Aufgabe für einen externen Nutzer (Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaft, Wissenschaft oder andere Verwaltungseinheiten), steht dabei im Vordergrund. Diese Herangehensweise löst die bisherige, vielfach gepflogene Konzeption in Form von Einzelschritten (z.B. Online-Registrierung, Zustellung eines Bescheides via E-Mail und dergleichen) oder primär technisch fokussierten Projekten ab. Die Kunden und ihre Anforderungen, nicht die Anwendung einer bestimmten Technologie, stehen im Vordergrund der Bemühungen.

3. Umsetzung der Basiskomponenten und Kompetenzzentren

Die Steuerung der zentralen Aufgaben (Basiskomponenten, Kompetenzzentren und zentrale Koordinierung) erfolgt direkt durch die Projektgruppe BundOnline 2005, die im Bundesministerium des Innern angesiedelt ist.

Im Rahmen von BundOnline 2005 werden sechs Basiskomponenten zentral bereitgestellt (vgl. Abbildung). Diese Basiskomponenten bieten zentral technische Funktionalitäten an, auf die bei der Online-Bereitstellung vieler verschiedener Dienstleistungen zurückgegriffen werden kann. Die Basiskomponenten unterstützen Dienstleistungen, stellen aber selbst keine eigentlichen Dienstleistung im Portfolio der Bundesverwaltung dar.



Abbildung: Aufgaben Kompetenzzentren

Als dritter großer Aufgabenbereich im Rahmen von BundOnline 2005 beinhaltet die zentrale Koordinierung die vier Aufgabenbereiche Planung und Projektsteuerung, Wissensmanagement, Controlling und Berichtswesen sowie Kommunikation. Die bisherigen Projekt-Ergebnisse zeigen, dass die strategische Planung sowie die Koordination und Betreuung der Umsetzung in den vergangenen Monaten durch die Projektgruppe BundOnline 2005 erfolgreich war. Die monatlich stattfindenden Ressortbesprechungen, die einen flächendeckenden Konsens und eine abgestimmte Vorgehensweise bezüglich der Ziele und weiteren Vorgehensweise ermöglicht haben, sollen auch in den kommenden Jahren beibehalten werden.

4. Standardisierungsaktivitäten – Status und Ausblick

Mit der Definition von „Standards und Architekturen für eGovernment-Anwendungen“ (SAGA) durch die Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBSt) erbringt der Bund eine weitere wichtige Voraussetzung für eine effiziente und dienstleistungsorientierte Verwaltung. Damit zieht er gleichauf mit einer Reihe international ver-

gleichbarer Initiativen, welche bereits seit einigen Jahren in verschiedenen Staaten erfolgreich aufgesetzt wurden, wie z.B.:

- in den USA: GOSIP – Open System Interconnection Profile
- in Großbritannien: eGIF – eGovernment Interoperability Framework

In dem Zusammenhang sind auch die Anstrengungen für gemeinsame Architekturrichtlinien auf europäischer Ebene im Rahmen des IDA-Programms (IDA – Interchange of Data between Administration) zu nennen.

SAGA zielt auf die Schaffung der notwendigen Voraussetzungen, damit die im Umsetzungsplan definierten Basiskomponenten sowie eGovernment-Anwendungen möglichst nahtlos miteinander kommunizieren können. Darüber hinaus werden Synergieeffekte durch einheitliche Softwareentwicklung gefördert und die Portabilität und Wiederverwendbarkeit von Anwendungen und Komponenten ermöglicht. Unter Einbindung von Experten aus Wirtschaft sowie Bundes-, Länder- und Kommunalverwaltung entstand – auf der Basis bestehender Standards - ein Vorschlag für Standards und Architekturen für eGovernment-Anwendungen (SAGA).

SAGA richtet sich in erster Linie an IT-Entscheider in der öffentlichen Verwaltung sowie an zuliefernde IT-Unternehmen. Das Dokument dient Behörden als Orientierung für die Konzeption technischer Architekturen und die technische Grobkonzeption einzelner IT-Anwendungen, speziell im Bereich eGovernment. Die definierten Standards und Architekturen sollen kostenintensive Doppelentwicklungen innerhalb der öffentlichen Verwaltung vermeiden und mögliche Synergien offensiv nutzen. Der Bund sieht seine Initiative in diesem Zusammenhang auch als einen Beitrag zur Entwicklung des eGovernment in Deutschland; die hier gesammelten Erfahrungen und die im Rahmen von BundOnline 2005 entwickelten Basiskomponenten sollen im weiteren Verlauf auch Ländern und Kommunen zur Verfügung gestellt werden.

Die Ziele von SAGA sind im Einzelnen in der entsprechenden Abbildung wiedergegeben.

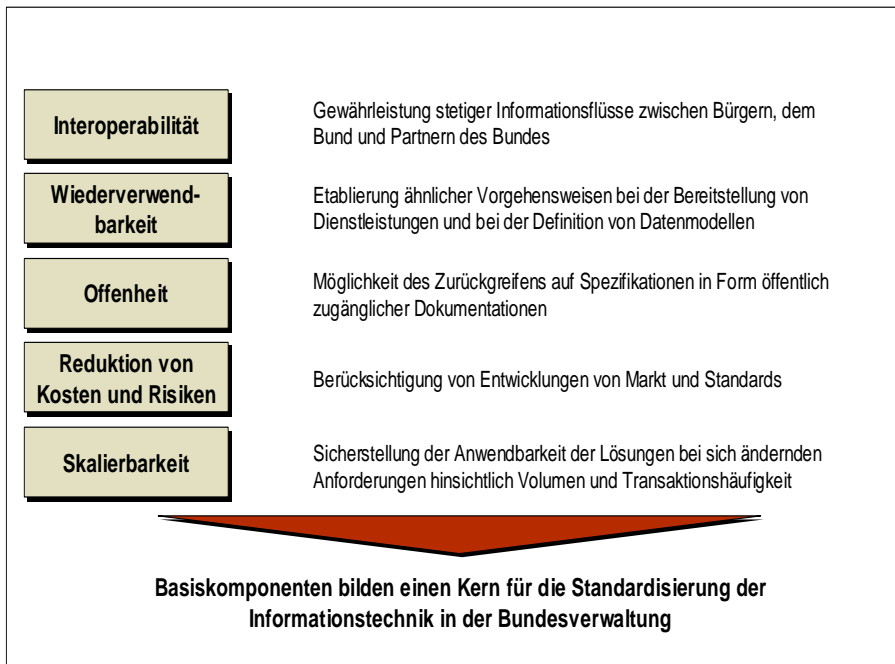


Abbildung: Ziele und Inhalte von SAGA

5. „Einer für Alle“-Dienstleistungen

„Einer für Alle“-Dienstleistungen zeichnen sich durch mehrere Aspekte aus:

- In der Regel weitgehende Abdeckung einer Dienstleistung
- Sinnvoller Anteil von verallgemeinerbaren Basisfunktionalitäten
- Best Practise-Realisierung
- Standardisierte Schnittstellen (möglichst geringer Anpassungsaufwand)
- Betonung des Nutzens für Gesamtinitiative

Als Fallbeispiel dient hierbei das Projekt Öffentlicher Eink@uf, in dessen Rahmen in einem Teilprojekt eine elektronische Vergabepattform durch das Beschaffungsbüro des Bundesministeriums des Innern realisiert wird. Weitere „Einer für Alle“-Dienstleistungen könnten das System PROFI (Management von Zuwendungen) oder das Travel Management System sein.

6. Bund-Länder-Kommunen-Integration

Die Bundesverwaltung kann bei eGovernment nur im Gleichschritt mit den Bundesländern und den Kommunen vorgehen, muss aber gleichzeitig ihrer Vorreiterrolle durch „Best Practise“ gerecht werden. Unabhängig von Verwaltungsgrenzen und föderalen Prinzipien erwarten Bürgerinnen und Bürger staatliche Dienstleistungen entlang sogenannter Lebenslagen angeboten zu bekommen, d.h. gruppiert für typische Lebenssituationen (wie z.B. Studium, Arbeitsplatz etc.). Auch für Unternehmen bietet sich das Angebot der Dienstleistungen entlang Geschäftsphasen an. Da nicht alle Dienstleistungen einer Lebenslage oder einer Geschäftsphase von einer Gebietskörperschaft abgedeckt werden, ergibt sich hieraus das Erfordernis für eine enge Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen. Dienstleistungen müssen nahtlos erbracht werden, ohne dass die Nutzer Verwaltungsgrenzen überhaupt wahrnehmen.

Mit BundOnline 2005 hat sich die Bundesregierung im Jahr 2002 an die Spitze der bundesweit auch in Ländern und Kommunen verfolgten eGovernment-Bewegung gestellt. Dies ist zum einen an der hohen Umsetzungsgeschwindigkeit bei der Bereitstellung von Bundesdienstleistungen erkennbar, zum anderen an einer Reihe von angestoßenen zukunftsgerichteten Aktivitäten und Initiativen (z.B. SAGA), die systematisch Hürden einer übergreifenden eGovernment-Politik beseitigen.

Ziel des Bundes ist es, den erreichten Schwung auch auf eGovernment-Aktivitäten in den Bundesländern und Kommunen zu übertragen. Der Bund strebt eine gemeinsame eGovernment-Politik aller staatlichen Ebenen an. Damit sollen drei Ziele erreicht werden:

- Die Anforderungen von Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft im Hinblick auf Verwaltungskontakte sind, wo immer möglich, aus einer Hand zu bedienen: Einem „Kompetenzdschungel“ soll durch intelligente Bündelung von Dienstleistungen aller Verwaltungsebenen entgegengewirkt werden. Das bereits seit Jahren proklamierte Konzept der Lebenslagen soll für den Bereich Wirtschaft um „Geschäftsphasen“ ergänzt werden.
- Die elektronische Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Verwaltungseinheiten, aber auch Verwaltungsebenen, ist durch drastische Verringerung von Medienbrüchen zu intensivieren und effizient zu gestalten: Die Zusammenarbeit von Verwaltungen und Behörden bei der Erbringung von Dienstleistungen soll in standardisierter elektronischer Form erfolgen.
- Die im Rahmen von BundOnline 2005 übergreifend zu entwickelnden Basis-komponenten und „Einer für Alle“-Dienstleistungen sollen nach und nach auch den Ländern und Gemeinden zur Nutzung angeboten werden. Weitere, von allen Behörden nutzbare eGovernment-Basiskomponenten sollen gemein-

sam erarbeitet werden. Damit werden Entwicklungs- und Wartungskosten sowie Pflegeaufwände nachhaltig reduziert.

Zur Erreichung dieser Ziele bietet der Bund den Ländern und Gemeinden eine eGovernment-Partnerschaft an, die folgende Bestandteile enthalten soll:

- 1) Gemeinsames Portfolio von verwaltungsebenen-übergreifenden Dienstleistungen

Zwischen den unterschiedlichen Verwaltungsebenen bestehen zum Teil komplexe Leistungsgefüge, welche für den Außenstehenden nur schwer ersichtlich sind. Beispiele hierfür sind z.B. die Beantragung und Auszahlung von BAföG, als auch die verwaltungsinterne Verarbeitung von Einwohnermeldedaten. Diese Dienstleistungen online bereitzustellen, erfordert gemeinsames Handeln von Bund, Ländern und Gemeinden.

- 2) Gemeinsame Entwicklung von Pilotprojekten

Der Bund bietet den Ländern und Kommunen an, im Rahmen von Kooperationsvereinbarungen ebenenübergreifende Dienstleistungen anzugehen, indem Pilotprojekte zwischen Bundesbehörden, einzelnen Ländern und Kommunen aufgesetzt werden, die dann von allen weiteren Bedarfsträgern übernommen werden können. Beispielhaft hierfür ist die Kooperation von Bundesverwaltungsamt und Datenzentrale Baden-Württemberg bei der Realisierung eines Online-BAföG.

Ein weiteres Feld einer engeren Verzahnung stellt das durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit geförderte Projekt [MEDIA@Komm](#) dar, das in drei Modellregionen (Esslingen, Nürnberg und Bremen) eGovernment zur praktischen Anwendungsreife bringt. Für das Jahr 2003 ist eine engere Kooperation zwischen BundOnline 2005 und MEDIA@Komm auch im Hinblick auf die Verbreiterung der [MEDIA@Komm](#)-Aktivitäten und der damit zusammenhängenden Öffentlichkeitsarbeit geplant.

Auf der Grundlage einer vom Bund und 15 Ländern gezeichneten Verwaltungsvereinbarung wird ab 2003 das Umweltinformationsnetz Deutschland GEIN als gemeinsame Bund-Länder-Aufgabe betrieben und weiterentwickelt. GEIN ist das zentrale deutsche Umweltportal, über das mehr als 180.000 Websites von mehr als 80 Informationsanbietern redaktionell betreut präsentiert werden. GEIN ist ein Beispiel, wie gleich oder ähnlich gelagerte Anforderungen und Interessen auf der Seite des Bundes einerseits und der Länder andererseits gebündelt und zu innovativen harmonisierten Lösungen geführt werden können (www.gein.de). Die Verfügbarkeit weitgestreuter Informationen unter einer einheitlichen, in diesem Beispiel

auf Umwelt- und Naturschutzbelange optimierten Suchmaschine spart den Partnern nicht nur kostspielige Eigenentwicklungen, sondern steigert den qualitativen Nutzen der einzelnen Informationen erheblich.

3) Gemeinsame Festlegung von Standards, Architekturen, Daten- und Prozess-Modellen

Die Realisierung ebenenübergreifender eGovernment-Dienstleistungen erfordert eine Verständigung aller staatlichen Ebenen auf Standards und Architekturen des eGovernment. Der Bund bietet Ländern und Gemeinden an, auf Basis von SAGA für eGovernment-Dienstleistungen und -Basiskomponenten, technische Standards für entsprechende Architekturen sowie Daten- und Prozessmodelle zu erarbeiten. Gleichzeitig soll SAGA im Rahmen eines Evolutionsprozesses unter enger Einbindung von Ländern und Kommunen kontinuierlich weiterentwickelt werden. Hierbei wird der Bund auch die Standards und Standardfunktionalitäten aufgreifen, die die Länder erarbeitet haben: OSCI oder der einheitliche Melderegisterdatensatz ‚xMeld‘ sind hierfür geeignete Beispiele.

4) Zurverfügungstellung von „Einer für Alle“-Dienstleistungen, Basiskomponenten des Bundes an Länder und Gemeinden

Die durch den Bund entwickelten Basiskomponenten sollen auch den Ländern und Kommunen zur Nutzung angeboten werden. Wenn immer möglich erfolgt die Erstellung der Funktionalitäten unter der Vorgabe, dass die Kieler Beschlüsse greifen und somit Länder ohne zusätzliche Mittelaufwendung für die Erstellung von Software diese Funktionalitäten nutzen können. Das Portal www.bund.de zieht bereits heute Länder und Kommunen in das Informationsangebot mit ein. Diese können durch direkten Zugriff redaktionell tätig werden und entsprechende Inhalte einstellen.

„Einer für Alle“-Dienstleistungen ist gemein, dass sie – ähnlich wie Basiskomponenten – durch eine Stelle entwickelt und dann der gesamten Verwaltung zur Verfügung gestellt werden. Sie decken in der Regel weitgehend identische Anforderungen einer Reihe von Behörden ab. Im Rahmen einer Umfrageaktion haben bereits eine Vielzahl von Kommunen und alle Bundesländer Interesse an der Nutzung der Beschaffungsplattform Öffentlicher Einkauf bekundet. In naher Zukunft wird auch die aktive Einbringung der ‚eVergabe‘ auf europäischer Ebene ins Auge gefasst.

5) eGovernment-Koordinierung und Außendarstellung

Erfolgreiches gesamtstaatliches eGovernment benötigt enge Koordinierung und Abstimmung der Beteiligten. Hierzu haben sich die bestehenden Gremien, insbesondere der Arbeitskreis VI der IMK und der KoopA ADV, auf eine engere Kooperation zwischen Bundesländern, Kommunen und dem Bund verständigt. Auf politischer Ebene wurde ergänzend im Jahr 2002 unter Leitung des Bundesministeriums des Innern eine Staatssekretärsrunde eGovernment etabliert, in der Länder, kommunale Spitzenverbände und der Bund vertreten sind. Die Staatssekretärsrunde wird die politische Steuerung und Prioritätensetzung bei der Zusammenarbeit aller Gremien übernehmen. Hierdurch kommen Bund, Länder und Gemeinden auch den Bedürfnissen der Wirtschaft nach, die ein abgestimmteres Vorgehen anmahnte. Der Bund wird die Arbeit der Staatssekretärsrunde und die Zusammenarbeit mit den anderen Bund-/Länder-/Gemeindegremien im Jahr 2003 intensivieren und hierbei vor allem eine höhere Ergebnisorientierung durch Verabredung gemeinsamer verbindlicher Ziele anstreben.

Nur das Ziehen aller Beteiligten und Entscheidungsträger an einem Strang ermöglicht die Realisierung eines einheitlichen, modernen Bildes des eStandortes Deutschland und trägt zur Steigerung der Standortattraktivität nach außen bei. Die Verknüpfung mit übergreifenden Initiativen wie dem EU-Aktionsplan „eEurope – eine Informationsgesellschaft für alle“ (http://europa.eu.int/information_society/eeurope/index_en.htm) oder dem IDA-Programm der Europäischen Kommission (<http://europa.eu.int/ISPO/ida/>) fördert den Innovationswettbewerb, den Austausch von Erfahrungen sowie auch die Verzahnung von Verwaltungen auf europäischer Ebene.

eGovernment darf nicht bloß auf Bundesverwaltungsebene vorangetrieben werden. Auch wenn die Vorbildrolle der Bundesverwaltung durch BundOnline 2005 generell und durch die Standardisierungsprojekte (Stichwort SAGA) speziell unterstrichen wird, müssen auch die eGovernment-Initiativen der Länder und Kommunen in Zukunft verstärkt mit BundOnline 2005 verzahnt werden. Durch eine stärkere Integration aller Bemühungen können die Potenziale von eGovernment für die Bürgerinnen und Bürger sowie für die Wirtschaft noch besser nutzbar gemacht werden: Hohe Dienstleistungsqualität, das Realisieren nahtloser, ebenenübergreifender Dienstleistungen, die kundenorientierte Strukturierung des Dienstleistungsangebots und die Realisierung von Ersparnissen durch Verwaltungsmodernisierung.