



FORSCHUNGSINSTITUT FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

Carsten Brenski (Hrsg.)

im Auftrag des Unterausschusses
Allgemeine Verwaltungsorganisation
des Arbeitskreises VI der Innenministerkonferenz

AKTIVITÄTEN AUF DEM GEBIET DER STAATS-
UND VERWALTUNGSMODERNISIERUNG
IN DEN LÄNDERN UND BEIM BUND

2003/2004

● ● ● ● ● ● ● ●
SPEYERER 233
FORSCHUNGSBERICHTE

Carsten Brenski (Hrsg.)

im Auftrag des Unterausschusses Allgemeine Verwaltungsorganisation
des Arbeitskreises VI der Innenministerkonferenz

**Aktivitäten auf dem Gebiet der Staats- und Verwaltungsmodernisierung
in den Ländern und beim Bund 2003-2004**

Speyerer Forschungsberichte 233

Carsten Brenski (Hrsg.)
im Auftrag des Unterausschusses Allgemeine
Verwaltungsorganisation des Arbeitskreises VI
der Innenministerkonferenz

**AKTIVITÄTEN AUF DEM GEBIET DER
STAATS- UND VERWALTUNGSMODERNISIERUNG
IN DEN LÄNDERN UND BEIM BUND**

2003-2004

**FORSCHUNGSINSTITUT FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG
BEI DER DEUTSCHEN HOCHSCHULE FÜR VERWALTUNGSWISSENSCHAFTEN SPEYER**

2004

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.
(Speyerer Forschungsberichte ; 233)
ISBN 3-932112-71-7

Herstellung:

FORSCHUNGSINSTITUT FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

Umschlagentwurf:

© 8/97 TRIFTY ART Grafik Design • 67550 Worms • Hauptstr. 32 • Tel.: 0 62 41/95 15 38

Vorwort

Seit vielen Jahren ist die Verwaltungsreform ein beherrschendes Thema. Besonders betroffen waren davon die für Organisationsfragen zuständigen Referenten in den Ländern. Bei ihren regelmäßigen Treffen war der Erfahrungsaustausch über aktuelle Themen und Probleme der Reformprozesse intensiv, stets offen und aufschlussreich. Bald entstand der Wunsch, die Ergebnisse auch schriftlich zu dokumentieren. Es war das Verdienst von Herrn Ministerialrat Hilmar Demuth aus Sachsen-Anhalt, dass er es einige Jahre lang in die Hand genommen hatte, die Beiträge zusammenzufassen und uns als Broschüre zur Verfügung zu stellen. Dafür sei ihm an dieser Stelle nochmals besonders gedankt. Als derzeitiger turnusmäßiger Vorsitzender des Unterausschusses Allgemeine Verwaltungsorganisation des Arbeitskreises VI der Innenministerkonferenz begrüße ich es sehr, dass sich die Wissenschaftliche Dokumentations- und Transferstelle für die Verwaltungsmodernisierung in den Ländern (WiDuT) am Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung in Speyer bereit erklärt hat, die Ergebnisse der verschiedenen Verwaltungsreformaktivitäten strukturiert aufbereitet darzustellen. Die Dokumentation und auch die Möglichkeit zu wissenschaftlicher Auswertung ist damit auf eine zukunftsfähige Basis gestellt. Allen Beteiligten sei hierfür gedankt.

München, im Oktober 2004

Walter Ganßer, Leitender Ministerialrat

Vorwort

Wie und wo kommt die Verwaltungsmodernisierung in den Ländern und im Bund voran? Was können die Modernisierungsträger voneinander lernen und übernehmen? Es wäre Verschwendung, wenn jeder „das Rad neu erfände“ oder gar dieselben Fehler noch einmal machte. Die große Linie der Modernisierung sollte ohnehin für alle gelten, die Variationen pro Land müssen allerdings möglich bleiben, zumal gerade daraus Innovationen erwartet werden dürfen. Damit solche Vorteile („Synergieeffekte“) zu erreichen sind, muss ein Kommunikationsprozess initiiert, rationalisiert und transformiert werden.

Es gab zwei unterschiedliche Einrichtungen, die den Modernisierungsprozess auf verschiedene Weise dokumentierten und kommunizierten: Der Unterausschuss Allgemeine Verwaltungsorganisation des Arbeitskreises VI der Innenministerkonferenz einerseits und die Wissenschaftliche Dokumentations- und Transferstelle für die Verwaltungsmodernisierung in den Ländern (WiDuT) am Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV) in Speyer andererseits. Der AK VI tauscht die Erfahrungen und Intentionen der Modernisierungen aus, woraus auch der 2000 erstmals erstellte Bericht über „Aktivitäten auf dem Gebiet der Staats- und Verwaltungsmodernisierung in den Ländern und beim Bund“ zustande kam. WiDuT hat seit 1996 auf der Grundlage einer Online-Datenbank relevante Modernisierungsdokumente systematisch aufbereitet und den Zugriff für die Partnerländer ermöglicht. Auch die regelmäßigen, themenzentrierten WiDuT-Arbeitstagungen für Partnerinstitutionen dienen dem Transfer von Informationen und Erkenntnissen zwischen den Ländern und zwischen Wissenschaft und Praxis. Es lag also nahe, die Dokumentation der Modernisierungsprozesse an einer Stelle zu konzentrieren und darauf basierend weitere Dienstleistungen (wie Beratungen und Kontaktvermittlung) anzubieten. So wurde beschlossen, WiDuT mit dieser Aufgabe zu betrauen. Ab 2004 erscheint im Auftrag des Arbeitskreises VI eine länder- und ressortübergreifende Publikation zu Modernisierungsprojekten und wirkungsvollen Reformmaßnahmen der Länder und des Bundes, die mit jedem kommenden Berichtszeitraum in aktualisierter Form und nach vorheriger Abstimmung als Speyerer Forschungsbericht erscheint; erstmals nun in diesem Band. Es wurde eine einheitliche Struktur für die Länderberichte entwickelt, so dass ein Quer-Vergleich der Aktivitäten erleichtert wird und zudem die Entwicklung einzelner Aktivitäten und Veränderungen über mehrere Berichtsjahre hinweg leichter verfolgt werden kann. Min.Rätin *Ruth Marx* (Innenministerium Rheinland-Pfalz/Unterausschuss AK VI) und Ass. iur. *Cars-ten Brenski* (WiDuT/FÖV Speyer) haben die acht Punkte umfassende Gliederung erarbeitet und die Abschnitte jeweils mit informativen Inhalten gefüllt.

VIII

So liegt nun ein Kompendium vor, das den Anforderungen von Praxis und angewandter Wissenschaft gleichermaßen entsprechen dürfte und das die Daueraufgabe „Verwaltungsmodernisierung“ unterstützen wird. Die erfolgreiche Zusammenarbeit von AK VI und WiDuT ist besonders hervorzuheben; sie soll andauern.

Dank gebührt auch deshalb dem Unterausschuss Allgemeine Verwaltungsorganisation und dessen Vorsitzendem, Herrn Ltd. Min.Rat *Walter Ganßer*. *Carsten Brenski* hat die Abstimmungen mit dem Unterausschuss bewerkstelligt und umfängliche Redaktions- und Auswertungsarbeiten übernommen, wofür ihm besonders gedankt sei. Frau *Elisabeth Lerchenmüller* (FÖV Speyer) hat bei der Erstellung des Bandes sehr geholfen. Auch ihr sei dafür gedankt.

Speyer, im Oktober 2004

Univ.-Prof. (em.) Dr. *Carl Böhret*

Inhaltsverzeichnis

Teil A: Anmerkungen zur Klassifizierung von Modernisierungsaktivitäten	1
Teil B: Übersicht der Verwaltungsreformen in den Ländern	11
Baden-Württemberg	11
I. Verwaltungspolitik	11
II. Aufgabenumbau	12
III. Organisationsentwicklung	13
IV. Planungs- und Prozessoptimierung	19
V. Neue Steuerung	19
VI. Personalentwicklung	22
VII. Regelungsoptimierung	27
VIII. eGovernment	31
Bayern	37
I. Verwaltungspolitik	37
II. Aufgabenumbau	37
III. Organisationsentwicklung	38
IV. Planungs- und Prozessoptimierung	41
V. Neue Steuerung	42
VI. Personalentwicklung	43
VII. Regelungsoptimierung	44
VIII. eGovernment	47
Berlin	55
I. Verwaltungspolitik	55
II. Aufgabenumbau	58
III. Organisationsentwicklung	60
IV. Planungs- und Prozessoptimierung	76
V. Neue Steuerung	77
VI. Personalentwicklung	81
VII. Regelungsoptimierung	84
VIII. eGovernment	87
Brandenburg	93
I. Verwaltungspolitik	93
II. Aufgabenumbau	99
III. Organisationsentwicklung	100
IV. Planungs- und Prozessoptimierung	122
V. Neue Steuerung	123

VI.	Personalentwicklung	126
VII.	Regelungsoptimierung	131
VIII.	eGovernment	132
Bremen	147
I.	Verwaltungspolitik	147
II.	Aufgabenumbau	148
III.	Organisationsentwicklung	150
IV.	Planungs- und Prozessoptimierung	150
V.	Neue Steuerung	151
VI.	Personalentwicklung	157
VII.	Regelungsoptimierung	159
VIII.	eGovernment	160
Hamburg	167
I.	Verwaltungspolitik	167
II.	Aufgabenumbau	169
III.	Organisationsentwicklung	169
IV.	Planungs- und Prozessoptimierung	170
V.	Neue Steuerung	171
VI.	Personalentwicklung	172
VII.	Regelungsoptimierung	175
VIII.	eGovernment	176
Hessen	179
I.	Verwaltungspolitik	179
II.	Aufgabenumbau	181
III.	Organisationsentwicklung	192
IV.	Planungs- und Prozessoptimierung	197
V.	Neue Steuerung	197
VI.	Personalentwicklung	209
VII.	Regelungsoptimierung	216
VIII.	eGovernment	220
Mecklenburg-Vorpommern	227
I.	Verwaltungspolitik	227
II.	Aufgabenumbau	229
III.	Organisationsentwicklung	232
IV.	Planungs- und Prozessoptimierung	235
V.	Neue Steuerung	235
VI.	Personalentwicklung	236
VII.	Regelungsoptimierung	237
VIII.	eGovernment	238
Niedersachsen	241
I.	Verwaltungspolitik	241

II.	Aufgabenumbau	245
III.	Organisationsentwicklung	247
IV.	Planungs- und Prozessoptimierung	254
V.	Neue Steuerung	255
VI.	Personalentwicklung	256
VII.	Regelungsoptimierung	261
VIII.	eGovernment	262
Nordrhein-Westfalen		267
I.	Verwaltungspolitik	267
II.	Aufgabenumbau	268
III.	Organisationsentwicklung	269
IV.	Planungs- und Prozessoptimierung	270
V.	Neue Steuerung	270
VI.	Personalentwicklung	271
VII.	Regelungsoptimierung	272
VIII.	eGovernment	273
Rheinland-Pfalz		277
I.	Verwaltungspolitik	277
II.	Aufgabenumbau	278
III.	Organisationsentwicklung	281
IV.	Planungs- und Prozessoptimierung	284
V.	Neue Steuerung	287
VI.	Personalentwicklung	293
VII.	Regelungsoptimierung	298
VIII.	eGovernment	302
Saarland		311
I.	Verwaltungspolitik	311
II.	Aufgabenumbau	313
III.	Organisationsentwicklung	316
IV.	Planungs- und Prozessoptimierung	317
V.	Neue Steuerung	321
VI.	Personalentwicklung	326
VII.	Regelungsoptimierung	331
VIII.	eGovernment	334
Sachsen		337
I.	Verwaltungspolitik	337
II.	Aufgabenumbau	339
III.	Organisationsentwicklung	341
IV.	Planungs- und Prozessoptimierung	343
V.	Neue Steuerung	347
VI.	Personalentwicklung	350

VII.	Regelungsoptimierung	361
VIII.	eGovernment	363
Sachsen-Anhalt		367
I.	Verwaltungspolitik	367
II.	Aufgabenumbau	370
III.	Organisationsentwicklung	372
IV.	Planungs- und Prozessoptimierung	383
V.	Neue Steuerung	384
VI.	Personalentwicklung	387
VII.	Regelungsoptimierung	388
VIII.	eGovernment	389
Schleswig-Holstein		395
I.	Verwaltungspolitik	395
II.	Aufgabenumbau	400
III.	Organisationsentwicklung	405
IV.	Planungs- und Prozessoptimierung	409
V.	Neue Steuerung	409
VI.	Personalentwicklung	411
VII.	Regelungsoptimierung	412
VIII.	eGovernment	415
Thüringen		419
I.	Verwaltungspolitik	419
II.	Aufgabenumbau	421
III.	Organisationsentwicklung	424
IV.	Planungs- und Prozessoptimierung	426
V.	Neue Steuerung	429
VI.	Personalentwicklung	431
VII.	Regelungsoptimierung	433
VIII.	eGovernment	436
Teil C: Staats- und Verwaltungsmodernisierung beim Bund		441
I.	Verwaltungspolitik	441
II.	Aufgabenumbau	450
III.	Organisationsentwicklung	450
IV.	Planungs- und Prozessoptimierung	451
V.	Neue Steuerung	452
VI.	Personalentwicklung	454
VII.	Regelungsoptimierung	455
VIII.	eGovernment	464
Teil D: Schwerpunkte der jüngsten Verwaltungsreformmaßnahmen in den Ländern und beim Bund im Überblick		475

Teil A: Anmerkungen zur Klassifizierung von Modernisierungsaktivitäten

von Carsten Brenski

Grundlage des vorliegenden Berichts ist eine im Frühjahr 2004 vereinbarte Kooperation zwischen dem Unterausschuss Allgemeine Verwaltungsorganisation des Arbeitskreises VI der Innenministerkonferenz und der Wissenschaftlichen Dokumentations- und Transferstelle für Verwaltungsmodernisierung in den Ländern (WiDuT) beim Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer. Die länderübergreifende Dokumentation der Verwaltungsmodernisierung ist in den letzten Jahren unter dem gleichen Titel vom Unterausschuss selbst erstellt und herausgegeben worden. Die redaktionelle Verantwortung für diesen und die folgenden Berichtszeiträume hat nunmehr WiDuT im Rahmen der Kooperation übernommen.

1. Ein Ordnungsmuster für die Reformlandschaft

Ein wesentliches Anliegen dieser Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft besteht darin, die Berichte der Länder und des Bundes auf eine gemeinsame Grundlage zu stellen. Dazu wurde erstmals eine einheitliche, obligatorische Untergliederung sämtlicher Berichte in 8 Modernisierungsfelder entworfen, die dem Anspruch und den Bedürfnissen sowohl der Wissenschaft als auch der Praxis nach einer strukturierten Darstellung der Modernisierungsaktivitäten genügen sollen:

- I. Verwaltungspolitik
- II. Aufgabenumbau
- III. Organisationsentwicklung
- IV. Planungs- und Prozessoptimierung
- V. Neue Steuerung
- VI. Personalentwicklung
- VII. Regelungsoptimierung
- VIII. eGovernment

Sämtliche in diesem Band enthaltenen Berichte folgen nun einheitlich diesem Gliederungsmuster. Anzumerken ist, dass sich die Ausführungen in den Länderberichten ausschließlich auf den Berichtszeitraum (Kalenderjahr 2003 und

1. Jahreshälfte 2004) beziehen. Vereinzelt wurden deshalb in den Berichten einige Abschnitte nicht mit Inhalten versehen, wenn keine wesentlichen Aktualisierungen im Berichtszeitraum zu verzeichnen waren.

2. Inhalt der Klassifizierung

Grundlage der Einteilung der Reformaktivitäten in 8 Modernisierungsfelder bildete das von *Carl Böhret* entwickelte und den rheinland-pfälzischen Reformprozess in den 90er Jahren mitprägende¹ „Pentagramm der Verwaltungsmodernisierung“ mit seinen 5 Reformfeldern.² Dieses war schon bisher und ist auch heute noch Grundlage für die Durchführung der Dokumentations- und Transferaufgaben von WiDuT.³ Es wurde im Rahmen von WiDuT weiterentwickelt und enthält nunmehr mit der Kategorie „Personalentwicklung“ insgesamt 5+1 Modernisierungsbereiche:

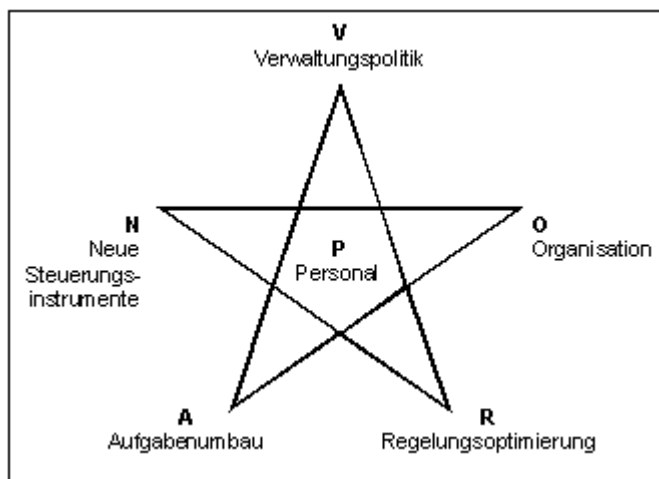


Abb. 1: Revidiertes Pentagramm der Verwaltungsmodernisierung

-
- 1 Vgl. voran in Rheinland-Pfalz – Reform im Staat durch effiziente und bürgergerechte Verwaltung: Tagung am 25.03.1999, Schriften zur Verwaltungsmodernisierung in Rheinland-Pfalz, Band 14, Mainz 2001, S. 19.
 - 2 In seiner „Urfassung“ zu finden bei *Böhret, Carl*, Der Staat – Modernisierungsträger oder Modernisierungshemmnis, in: Hermann Hill (Hrsg.), Modernisierung – Prozess oder Entwicklungsstrategie?, Frankfurt/New York 2001, S. 291 ff. [300].
 - 3 Vgl. nur *Konzendorf, Götz/Bräunlein, Tobias*, Verwaltungsmodernisierung in den Ländern: Überblicke und Einblicke, Speyerer Forschungsbericht 187, 4. Aufl., Speyer 2003.

„Personal“ wurde nicht nur deshalb in das Pentagramm aufgenommen, weil motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuweilen als „wichtigste Ressource“ der Verwaltung angesehen werden⁴ und weil Personalmanagement einen erheblichen Stellenwert in der Praxis einnimmt. Denn in Bezug auf die Verwaltungsmodernisierung ist das Verwaltungspersonal zugleich Objekt und Subjekt der Reformmaßnahmen, es ist sowohl Bestandteil als auch Träger, sowohl z.T. Initiator als auch Umsetzer und zugleich Betroffener. Damit durchformt das Personal quasi als Erfolgsbedingung alle anderen Reformbereiche, womit ihm letztlich als Mittelpunkt des Pentagramms eine Schlüsselstellung zukommt.

Die in dem Pentagramm aufgeführten Modernisierungsbereiche wurden schließlich mit der hier zu Grunde gelegten Gliederung praktischen Bedürfnissen angepasst. Neu hinzugekommen sind die Bereiche Planungs- und Prozessoptimierung sowie eGovernment, die zuvor größtenteils dem Bereich „Neue Steuerung“ zugeordnet worden waren. Beide Modernisierungsbereiche stützen sich u.a. auf den extensiven Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechniken, der Erste mit Schwerpunkt auf dem Ablauf in der Binnensphäre der Verwaltungen, der Zweite mit Schwerpunkt auf den administrativen Außenbeziehungen. Welchen praktischen Stellenwert diese Modernisierungsfelder einnehmen, zeigt sich am Beispiel eGovernment schon am quantitativen Umfang von in der Summe insgesamt ca. 70 Seiten in sämtlichen Berichten.

Die Bedeutung der 8 Modernisierungsbereiche erschließt sich größtenteils bereits aus ihren Bezeichnungen und den in den Länderberichten gemachten Ausführungen. Einen Überblick über die Reformfelder mit einer beispielhaften Aufzählung jeweils „passender“ Aktivitäten gibt die folgende Tabelle. Sie wurde auch den Kooperationspartnerinnen und -partnern beim Bund und in den Ländern als Hilfestellung für die Gliederung der Berichte an die Hand gegeben:

4 Vgl. *Hibbeler, Hermann/Hornung, Volker*, Personalentwicklung, in: Sachverständigenrat „Schlanker Staat“, Abschlussbericht Band 3: Leitfaden zur Modernisierung von Behörden, 2. Aufl., Bonn 1998, S. 54 ff. [55].

Tabelle 1: Obligatorische Gliederungspunkte mit Beispielen

Gliederungspunkt (obligatorisch)	Untergliederung (<i>Beispiele, je nach Aktivität und Aktualität</i>)
I. Verwaltungspolitik	Modernisierungskonzepte/-strategien (Regierungsprogrammatik, ggf. auch Evaluierung abgeschlossener Maßnahmen)
	Organisatorische Einbindung der VM (Ressortierung, Stäbe bzw. Referate, Kabinettsausschüsse etc.)
	Politikunterstützung (externe Beratung, Beiräte, Kommissionen etc.)
	Internationalisierung („Lernen von den Nachbarn“, EU-Kompetenz, grenzüberschreitende Zusammenarbeit von <u>grund-sätzlicher</u> Bedeutung)
II. Aufgabenumbau	Aufgabenbestand (Zweckkritik, z.B. materielle Privatisierung, Beteiligungsveräußerung, „Gewährleistungsverantwortung“)
	Aufgabenzuordnung (Vollzugskritik, vertikal, z.B. „Delegation“, Kommunalisierung, „Agenturen“, Oberbehörden etc.)
	Aufgabenwahrnehmung (Vollzugskritik, horizontal, z.B. formelle Privatisierung, PPP einschließlich alternativer Finanzierungsformen, Dritter Sektor, „Auffangverantwortung“)

III. Organisationsentwicklung	Äußere Organisationsstruktur (zwischenbehördlich, z.B. Mehrstufigkeit, allgemeine und Sonderbehörden, Behördenfusionen, De- und Konzentration, De- und Zentralisierung einschl. Finanzbeziehungen/Finanzausgleich und Aufsichtsfragen)
	Innere Organisationsstruktur (Binnenorganisation, z.B. Projektmanagement, Abflachung von Hierarchien, Großreferate, front bzw. back office, one stop agencies, call center etc.)
IV. Planungs- und Prozessoptimierung	Strategische Planung (Vorstufe Controlling, „Visionen“, Leitbilder)
	Ablauforganisation (Geschäftsprozessoptimierung, eWorkflow, Dokumentenmanagement etc.)
	Informationsfluss und Kommunikationssysteme (z.B. Führungsinformationssysteme)
V. Neue Steuerung	Controlling (Stand der Implementation, EDV-Einbindung usw.)
	Qualitätsmanagement (Selbstbewertung, Benchmarking, Qualitätszirkel etc.)
	Produktsteuerung (Produkthaushalte, Kennzahlen etc.)
	Haushaltwesen/Doppik (Stand der Implementation, EDV-Einbindung usw.)

	<p>Rechnungswesen/KLR (Stand der Implementation, EDV-Einbindung usw.)</p> <p>Budgetierung (Arten und Reichweite)</p>
	<p>Zielvereinbarungen (Implementation, Verbindlichkeit der Einführung)</p>
	<p>Berichtswesen (Berichtsformen, Regelmäßigkeit, Einbindung des Parlaments usw.)</p>
VII. Personalentwicklung	<p>Dienstrechtsreform (dienstrechtliche Fragen, Versetzung, Altersteilzeit, einstw. Ruhestand usw.)</p>
	<p>Personalrekrutierung (z.B. zentrale Personalauswahl, Assessment Center, „Headhunter“ usw.)</p>
	<p>Personalbewirtschaftung (Personalbedarfsplanung, Personalfreisetzung, Personalentwicklungskonzepte usw.)</p>
	<p>Personalmobilität (Telearbeit, Rotationen usw.)</p>
	<p>Aus- und Fortbildung (Fortbildungskonzepte, Multiplikatoren, eLearning usw.)</p>
	<p>Leistungsorientierung (monetäre und nicht-monetäre Leistungsanreize, Motivation, Leitbilder usw.)</p>

	Personalführung (Führungsgrundsätze, Führungsstile, Mitarbeitergespräche, Vorgesetztenbeurteilungen usw.)
VII. Regelungsoptimierung	Rechtsetzung (GFA, Befristung, Partizipation)
	Rechtsoptimierung (GFA, Normprüfungsstelle, „Norm-Check“, Vorschriftenabbau)
	Verfahrensoptimierung (Verfahrensvereinfachung, Deregulierung, „Standardpranger“, Standardabbau)
VIII. eGovernment	Information und Kommunikation (Online-Angebote, Formulare Service, Online-Chat, Datenschutz usw.)
	Transaktion (Arten, Häufigkeit, eSignatur)
	eDemocracy (eVoting, Diskussionsforen: z.B. Gesetzentwürfe usw.)

3. Ziele der Klassifizierung

Mit der Einteilung der Reformmaßnahmen in 8 Modernisierungsfelder werden mehrere Ziele verfolgt:

Aus redaktioneller Sicht geht es um eine bessere Lesbarkeit der Berichte, den Leserinnen und Lesern soll ein Zurechtfinden in der doch recht komplexen und sehr umfangreichen Materie erleichtert werden.

Inhaltlich soll die bisherige, überwiegend ressortorientierte Darstellung der Aktivitäten überwunden werden, die „große Linie“ der Verwaltungsmodernisierung soll über die Ressortgrenzen hinweg zum Ausdruck kommen. So entsteht quasi ein „Ordnungsmuster für die Reformlandschaft“ mit Geltungsanspruch für alle Bereiche der Bundes- bzw. Landesverwaltungen, mit der das

Terrain für die Modernisierungsagenda „abgesteckt“ wird. Im Vordergrund stehen hierbei übergeordnete Intentionen, so z.B. Abbau von Überreglementierung oder Verbesserung der Rechtsetzung als Bestandteile des Gliederungspunktes „Regelungsoptimierung“.

Aus wissenschaftlicher Perspektive stellt die Einteilung in Modernisierungsfelder eine Ordnung des Forschungsgegenstandes sowie die Strukturierung des Wissens hierüber dar. Sie erleichtert zudem den Wissenstransfer – eine Kernaufgabe von WiDuT. In diesem Rahmen werden Wissenschaft und Praxis die Möglichkeit zu Quervergleichen und Analysen zwischen den Ländern zu bestimmten Modernisierungsfeldern eröffnet – auch über mehrere Berichtszeiträume hinweg. Dies ist allerdings nicht als Leistungsvergleich im Sinne eines Benchmarkings zu verstehen. Die Gliederung ermöglicht eine Vergleichbarkeit, aber schon mangels geeigneter Indikatoren keine Messbarkeit der Aktivitäten.

Die Abkehr von einer eher ressortorientierten, nach Geschäftsbereichen strukturierten Darstellung der Berichte ist mit der neuen Gliederung größtenteils gelungen. Sie war aber nicht durchgängig zu leisten, da ansonsten einige Aktivitäten aus ihrem jeweiligen, eben auch (und gerade) praktisch geprägten Kontext gerissen worden wären und der spezifisch „prozesshafte Charakter“ von Modernisierungsaktivitäten in der Verantwortung einzelner Ressorts nicht mehr deutlich zum Ausdruck gekommen wäre.

Ebenso ist eine durchgängige, trennscharfe Zuordnung der jeweiligen Projekte und Maßnahmen der Länder zu den acht Modernisierungsfeldern nicht immer möglich, aber auch nicht beabsichtigt. Dies ergibt sich daraus, dass die Modernisierungsbereiche einerseits zusammenhängen (müssen) und andererseits dynamisch sind, d.h. bestimmte Maßnahmen im Zeitverlauf verschiedene Modernisierungsfelder durchlaufen können.

Hinsichtlich des ersten Aspektes – Zusammenhänge der Reformbereiche – ist Folgendes zu berücksichtigen: Die Intention des bereits genannten Modernisierungspentagramms ist es gerade, die Zusammenhänge der Modernisierungsfelder plastisch darzustellen, die in ihm enthaltene „Botschaft“ lautet: Verwaltungsmodernisierung kann nur erfolgreich sein, wenn alle Bereiche nicht getrennt, sondern gleichsam „angepackt“ werden; nur so können sich auch erwünschte Synergieeffekte einstellen.⁵ Eine vollkommen isolierte Betrachtungsweise nur eines Modernisierungsbereichs als alleiniges Handlungsfeld von Reformaktivitäten könnte demnach sogar das Gegenteil von Synergie hervorrufen: Unverträglichkeiten, Reibungsverluste und Widersprüchlichkei-

5 *Böhret, Carl*, Vom schlanken zum aktiven Staat in der Übergangsgesellschaft, in: Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (Hrsg.), voran in Rheinland-Pfalz, Schriften zur Verwaltungsmodernisierung in Rheinland-Pfalz, Bd. 14, Mainz 2001, S. 19.

ten zwischen den Modernisierungsfeldern aufgrund „unpassender“ Interdependenzen („Dissipation“).⁶ Schon deshalb verbietet sich bei der Zuordnung der Aktivitäten zu den genannten Modernisierungsfeldern eine allzu schematische Vorgehensweise.

Als Beispiel für solche Zusammenhänge mag der Bereich Organisation dienen. Werden hier „Stellgrößen“ verändert, so sind andere Reformfelder stets mitbetroffen. Denn: Versteht man den Begriff Organisation funktional als die Synthese von Aufgaben, Personal und Sachmitteln („organisieren“)⁷, so wird deutlich, dass Reorganisationsmaßnahmen stets auch Auswirkungen auf die Aufgabenstruktur sowie auf personelle Faktoren (u.a. Personalbedarf) haben – und umgekehrt. Damit sind dann zwangsläufig Berührungspunkte zu II. (Aufgabenumbau) und VI. (Personalentwicklung i.w.S.) gegeben. Kommen dann noch Steuerungsgesichtspunkte hinzu, bewegt man sich sogleich in den Bereichen IV. (Planungs- und Prozessoptimierung) und V. (Neue Steuerung).

Der zweite Aspekt – Dynamik der Modernisierungsfelder – und die damit verbundenen Zuordnungsschwierigkeiten lässt sich folgendermaßen verdeutlichen: Steht beispielweise zunächst ein aufgabenkritischer Schwerpunkt im Vordergrund der Reformaktivitäten eines Landes, kann dieser sich in einen organisatorischen Schwerpunkt wandeln, wenn das Ergebnis einer Aufgabekritik z.B. die Reorganisation einer Behörde notwendig erscheinen lässt. Die Zuordnung bestimmter, langfristiger Projekte und Maßnahmen kann sich so im Laufe der Berichtszeiträume verändern.

Richtschnur für die Zuordnung der getroffenen Maßnahmen innerhalb der Länderberichte war dem gemäß dasjenige Modernisierungsfeld, in dem die jeweiligen Aktivitäten im laufenden Berichtszeitraum ihren Schwerpunkt haben.

6 Zu den Begriffen Synergie und Dissipation vgl. *Böhret, Carl/Brenski, Carsten*, Prospektive Gesetzesfolgenabschätzung (pGFA) zum Regelungsvorhaben Landesnaturschutz – Untersuchungsbericht mit Empfehlungen –, vervielf. Ms., Speyer/Mainz 2004, S. 106 ff.

7 *Siepmann, Heinrich/Siepmann Ursula*, Verwaltungsorganisation, 4. Aufl, Berlin u.a. 1992, S. 6.

Teil B: Übersicht der Verwaltungsreformen in den Ländern

Baden-Württemberg

I. Verwaltungspolitik

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

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 (siehe auch Beitrag unter Nr. VII).

Ferner hat die Landesregierung am 8. April 2003 den Startschuss für die umfassende Reform der Struktur der Verwaltungsbehörden gegeben (siehe auch die ausführliche Darstellung unter Abschnitt III).

II. Aufgabenumbau

1. Aufgabenzuordnung

Die Zuständigkeit für die Ausbildung in sog. Kammerberufen im öffentlichen Dienst soll vom Regierungspräsidium Karlsruhe auf die Handwerkskammern sowie auf die Industrie- und Handelskammern verlagert werden. Der entsprechende Änderungsentwurf des Gesetzes über die Berufsbildung im öffentlichen Dienst wird voraussichtlich noch im Jahr 2004 in den Landtag eingebracht.

2. Aufgabenkritik / Aufgabenabbau

Neben dem Umbau der Verwaltungsstrukturen ist der Abbau von staatlichen Aufgaben – und soweit dies nicht möglich ist auch deren Privatisierung, Delegation oder flankierend hierzu auch die Prüfung einer einfacheren Erledigung – ein Schwerpunkt der aktuellen Verwaltungsstrukturreform.

Das Verwaltungsstruktur-Reformgesetz vom 1. Juli 2004 selbst enthält bereits zahlreiche Maßnahmen, die in die Kategorie Aufgabenkritik fallen. Neben dem Standardbefreiungsgesetz umfasst es die Privatisierung staatlicher Aufgaben in mehreren Bereichen. So wurden beispielsweise Instrumentarien zur Erhöhung des Anteils der Privaten bei Liegenschaftsvermessungen nach dem Vermessungsgesetz aufgenommen. Im Zuge der Justizreform wurde die Grundlage geschaffen für eine Reform der Bewährungs- und Gerichtshilfe, die auch freie Träger zur Aufgabenerfüllung zulässt, sowie für die Bestellung von bis zu 25 freien Notaren zur hauptberuflichen Amtsausübung im badischen Rechtsgebiet.

Entsprechend dem Grundsatz der Subsidiarität erfolgt ferner die Delegation von rund 20 Aufgaben auf die Gemeinden und Verwaltungsgemeinschaften, wo die jeweilige Aufgabe bürgernäher und kostengünstiger erfüllt werden kann. Hierdurch stärkt die Verwaltungsstrukturreform auch die kommunale Selbstverwaltung. So werden zum einen durch eine Neufassung des Negativkatalogs in § 16 Landesverwaltungsgesetz Aufgaben, die bisher von den Landratsämtern und Stadtkreisen als untere Verwaltungsbehörden wahrgenommen werden, auf die Großen Kreisstädte und die Verwaltungsgemeinschaften übertragen. Hierbei handelt es sich um Aufgaben aus den Bereichen Gewerbe-, Eich-, Naturschutz- und Immissionsschutzrecht sowie nach dem Straßengesetz. Zum anderen wird eine Reihe von Fachgesetzen geändert, wo-

durch alle Gemeinden als Ortpolizeibehörde die Zuständigkeit für bestimmte Aufgaben erlangen, so für Aufgaben aus den Bereichen Natur-schutz-, Wasser- und dem Immissionsschutzrecht.

Begleitend zur Verwaltungsstrukturreform hat sich nach Beschlüssen des Ministerrats und des Lenkungsausschusses im Juli 2003 beim Innenministerium die Arbeitsgruppe Aufgabenabbau konstituiert, in der die kommunalen Landesverbände, das Staatsministerium und die Regierungspräsidien vertreten sind. Im Fokus der Arbeitsgruppe stehen Vorschläge, die eine konkrete Entlastung der unteren Verwaltungsebene versprechen und ohne Änderung von EU- oder Bundesrecht umsetzbar sind. Diese beiden Kriterien bilden auch die wesentliche Abgrenzung zur Entbürokratisierungsinitiative der Landesregierung. Die Arbeit dieser Arbeitsgruppe ist noch nicht abgeschlossen.

Die Landesregierung beabsichtigt, die Aufgabenkritik auch nach der Verabschiedung des Verwaltungsstruktur-Reformgesetzes mit Nachdruck fortzusetzen. Mit der strukturellen Bereinigung wurden die Voraussetzungen für eine anschließende Aufgabenkritik geschaffen, die zählbaren und nachhaltigen Erfolg verspricht. Diese kann jedoch nur dann einen maßgeblichen Beitrag zur Erreichung der Effizienzrendite leisten, wenn die bisherigen Ansätze konzeptionell und inhaltlich erweitert werden. In einem gemeinsamen Vorhaben mit den kommunalen Landesverbänden ist daher geplant, im Bereich der staatlichen Aufgaben auf der unteren Verwaltungsebene eine umfassende Aufgabenkritik durchzuführen, in die auch die Aufgaben einbezogen werden sollen, die bisher von den unteren Sonderbehörden wahrgenommen wurden.

III. Organisationsentwicklung

1. Verwaltungsstrukturreform

a) Startschuss für die Reform der Verwaltungsstruktur

Die Regierung des Landes Baden-Württemberg hat am 8. April 2003 den Startschuss für die Reform der Struktur der Verwaltungsbehörden gegeben. Der Ministerrat beschloss, die Sonderbehörden auf der mittleren und unteren Verwaltungsebene umfassend in die allgemeinen Verwaltungsbehörden, also die Regierungspräsidien sowie die Landratsämter und Bürgermeisterämter der Stadtkreise als untere Verwaltungsbehörden, zu integrieren.

b) Projektorganisation

Unter dem Vorsitz des Herrn Innenministers Dr. Thomas Schäuble MdL wurde ein Lenkungsausschuss „Verwaltungsreform und Bürokratieabbau“ eingerichtet. Dem Ausschuss gehörten die Amtschefs der Ministerien, ein Vertreter der Regierungspräsidien und die Präsidenten der kommunalen Landesverbände an. Im Innenministerium wurde bei der Stabsstelle für Verwaltungsreform eine Geschäftsstelle „Verwaltungsreform“ eingerichtet.

c) Eckpunkte und Zeitplan

Der Ministerrat hat am 15. Juli 2003 die Eckpunkte der Verwaltungsreform verabschiedet. Sie waren die Grundlage für die Ausarbeitung des Gesetzentwurfs durch die Ministerien unter der Federführung der Geschäftsstelle beim Innenministerium. Ebenfalls beschlossen wurde ein Zeitplan für das weitere Verfahren. Der Gesetzentwurf sollte nach diesem Zeitplan im Januar 2004 in die Anhörung gegeben und Mitte 2004 verabschiedet werden. Die wesentlichen Maßnahmen zur Umsetzung des Gesetzes sind bis Ende 2004 umzusetzen, so dass die staatlichen Aufgaben ab 1. Januar 2005 in den neuen Strukturen wahrgenommen werden.

d) Anhörung und parlamentarisches Verfahren

Die Landesregierung hat den Entwurf Gesetz zur Reform der Verwaltungsstruktur, zur Justizreform und zur Erweiterung des kommunalen Handlungsspielraums (Verwaltungsstruktur-Reformgesetz – VRG) am 13. Januar 2004 für die Anhörung freigegeben. 439 Verbände und Organisationen erhielten Gelegenheit zur Stellungnahme. Der Anhörungsentwurf wurde darüber hinaus auf der Internet-Seite des Innenministeriums veröffentlicht. Eingegangen sind insgesamt 205 Stellungnahmen. Neben den kommunalen Landesverbänden wurden auch alle 44 Stadt- und Landkreise beteiligt. Das Innenministerium hat unter Mitwirkung der Fachressorts die Anhörung ausgewertet. Das Ergebnis der Anhörung findet sich in Anlage 2 des Regierungsentwurfs vom 11. Mai 2004 (LT-Drs. 13/3201). Der Regierungsentwurf wurde am 12. Mai 2004 in den Landtag eingebracht und am 30. Juni 2004 in zweiter Lesung vom Parlament verabschiedet. Das Verwaltungsstruktur-Reformgesetz tritt am 1. Januar 2005 in Kraft.

e) Verwaltungsstrukturreform

Der dreistufige Verwaltungsaufbau mit den Ebenen Ministerium – Regierungspräsidium – untere Verwaltungsbehörde wird zum prägenden Strukturelement. Er berücksichtigt die notwendige Zentralisierung und jede mögliche Dezentralisierung. Er ist in einem Flächenland mit mehr als 10 Mio. Einwohnern wie Baden-Württemberg angemessen, um eine sachgerechte, bürgernahe und leistungsfähige Verwaltung sicherzustellen. Die Bündelungsfunktion der Regierungspräsidien, der Landratsämter und der Stadtkreise zur Erfüllung staatlicher Aufgaben wird wesentlich erweitert und gestärkt. Landesoberbehörden und höhere Sonderbehörden werden in die Regierungspräsidien eingegliedert. In mehreren Fällen werden Vorort-Zuständigkeiten für das gesamte Land oder mehrere Bezirke gebildet. Die unteren Sonderbehörden werden grundsätzlich in die Landratsämter und Stadtkreise integriert.

Von der Strukturreform sind über 450 Behörden im Land betroffen, von denen über 350 abgebaut, zusammengelegt oder eingegliedert werden. Im einzelnen handelt es sich um die folgenden Bereiche:

- Die Oberschulämter werden in die Regierungspräsidien und die Staatlichen Schulämter in die Landratsämter eingegliedert. In den Stadtkreisen werden die Staatlichen Schulämter angegliedert.
- Die Aufgaben der Staatlichen Vermessungsämter gehen auf die Landratsämter und Stadtkreise über.
- Die Aufgaben der Ämter für Landwirtschaft, Landschafts- und Bodenkultur werden künftig von den Landratsämtern wahrgenommen, grundsätzlich auch für die angrenzenden Stadtkreise.
- Die Aufgaben der Ämter für Flurneuordnung und Landentwicklung gehen in den Landkreisen auf die Landratsämter über. Für das Gebiet der Stadtkreise werden die Aufgaben den Regierungspräsidien übertragen. Das Landesamt für Flurneuordnung und Landentwicklung wird in das Regierungspräsidium Stuttgart eingegliedert.
- Die Staatlichen Forstämter werden in die Landratsämter und Stadtkreise integriert. Die Forstdirektionen Freiburg und Tübingen gehen an die dortigen Regierungspräsidien, die jeweils auch für die Regierungsbezirke Karlsruhe beziehungsweise Stuttgart zuständig sind.
- Die Aufgaben der Bezirksstellen für Naturschutz und Landschaftspflege gehen auf die Regierungspräsidien über.
- Die Aufgaben der Versorgungsämter werden künftig von den 35 Landratsämtern wahrgenommen, ggf. auch für den Bereich der angrenzenden

Stadtkreise. Das Landesversorgungsamt wird in das Regierungspräsidium Stuttgart eingegliedert.

- Die bisher von den 18 Straßenbauämtern und 99 Straßenmeistereien wahrgenommenen Unterhaltungsaufgaben an Bundes- und Landesstraßen werden auf die Landratsämter und Stadtkreise übertragen. Planung, Bau und Erhalt der Bundes- und Landesstraßen sowie alle Aufgaben an Bundesautobahnen gehen auf die Regierungspräsidien über. Die Landesstelle für Straßentechnik wird in das Regierungspräsidium Tübingen eingegliedert.
- Die Aufgaben der Gewässerdirektionen werden entsprechend der wasserwirtschaftlichen Bedeutung sowie des regionalen beziehungsweise überregionalen Bezugs der betreuten Gewässer auf die Landratsämter und die Stadtkreise sowie auf die Regierungspräsidien übertragen.
- Im Bereich der Staatlichen Gewerbeaufsicht werden für Betriebe mit umweltbedeutsameren Anlagen und Störfallbereichen die Regierungspräsidien, ansonsten die Landratsämter und die Stadtkreise zuständig. Im Bereich des Immissionsschutzrechts gehen Teilaufgaben auch auf die Großen Kreisstädte und die Verwaltungsgemeinschaften sowie auf die Gemeinden über.
- Das Landesamt für Geologie, Rohstoffe und Bergbau wird in das Regierungspräsidium Freiburg integriert.
- Die hoheitlichen Vollzugsaufgaben und die regional orientierten Aufgaben des Landesdenkmalamtes gehen auf die vier Regierungspräsidien über. Zentral wahrzunehmende Aufgaben werden dem Regierungspräsidium Stuttgart als Vorort-Präsidium zugewiesen.
- Das Regierungspräsidium Stuttgart nimmt künftig als Vorort-Präsidium die bisherigen Aufgaben des Landesgesundheitsamtes wahr. Die hoheitlichen Aufgaben des Landesgewerbeamts werden auf die Regierungspräsidien übertragen, zu einem Teil als Vorort-Zuständigkeit. Die Auflösung des Landesgewerbeamts ist Gegenstand eines eigenen Gesetzgebungsverfahrens.
- Die Landesarchivdirektion und die Staatsarchive werden zum Landesarchiv Baden-Württemberg zusammengeführt.
- Die Landespolizeidirektionen Stuttgart I, Karlsruhe, Freiburg und Tübingen werden in die Regierungspräsidien integriert. Sie nehmen weiterhin sowohl ihre Steuerungs- und Aufsichtsfunktion wie auch einen Teil der bisherigen operativen Aufgaben wahr. Die Landespolizeidirektion Stuttgart II wird zu einem Polizeipräsidium umstrukturiert und dem Innenministerium nachgeordnet. Die Wasserschutzpolizeidirektion wird

aufgelöst. Die Wasserschutzpolizeistationen einschließlich der Wasserschutzpolizeiposten werden in die Polizeipräsidien und Polizeidirektionen integriert. Die Autobahnpolizeidirektionen Stuttgart, Karlsruhe und Freiburg sowie die Verkehrspolizeiinspektion Tübingen werden aufgelöst. Die Autobahnpolizeireviere einschließlich der Verkehrsgruppen und der Fahndungsdienste werden in die Polizeipräsidien und Polizeidirektionen integriert.

- Die Aufgaben des Wirtschaftskontrolldienstes im Bereich der Lebensmittelüberwachung gehen auf die Landratsämter und Stadtkreise über.

f) Personal, Finanzausgleich und Einsparungen

Das Personal folgt der Aufgabe. Von der Reform sind insgesamt rd. 20.000 Beschäftigte betroffen. Davon entfallen rund 7.100 Stellen auf Beamte, Angestellte und Arbeiter sowie fast 4.900 sogenannte Sachmittelstellen auf Waldarbeiter und Straßenwärter, die zu den Kreisen wechseln. Die Beamtinnen und Beamten des höheren Dienstes und die vergleichbaren Angestellten auf weiteren insgesamt rund 1.150 Stellen werden künftig ebenfalls den Landratsämtern zugeordnet. Sie bleiben aber wie alle Beamte des Polizeivollzugsdienstes Beschäftigte des Landes. Von den unteren und höheren Sonderbehörden und Landesoberbehörden wechseln rund 7.000 Beschäftigte zu den Regierungspräsidien.

Die den Stadt- und Landkreisen durch die Übertragung neuer Aufgaben entstehenden laufenden Kosten werden durch pauschale Zuweisungen nach dem Finanzausgleichsgesetz (FAG) erstattet. Grundlage der Abgeltung sind die derzeitigen Kosten des Landes für die einzugliedernden staatlichen unteren Sonderbehörden. Der Zuweisungsbetrag von 329,6 Mio. Euro verändert sich ab 2005 entsprechend der Kostensteigerung, nämlich der Entwicklung der Besoldung und der tariflichen Vergütungen. Um die gewollten Einsparungen von 20 % zu erreichen, vermindert sich der Zuweisungsbetrag im Jahr 2005 um zwei Hundert-Punkte und von 2006 bis 2011 um jeweils drei vom Hundert-Punkte, insgesamt also um 20 vom Hundert-Punkte in den nächsten sieben Jahren.

g) Auflösung der Landeswohlfahrtsverbände Baden und Württemberg-Hohenzollern

Die beiden Landeswohlfahrtsverbände werden aufgelöst. Neu errichtet wird der Kommunalverband für Jugend und Soziales, weil bundesrechtlich zwin-

gende Regelungen auch zukünftig die Existenz eines überörtlichen Trägers der Sozialhilfe notwendig machen.

2. Abbau von Standards und Standardbefreiungsgesetz

Das Verwaltungsstruktur-Reformgesetz enthält auch das Gesetz zur Befreiung von kommunalbelastenden landesrechtlichen Standards (Standardbefreiungsgesetz). Das Standardbefreiungsgesetz enthält eine Experimentierklausel für Kommunen und eröffnet die Möglichkeit, auf Antrag zur Erprobung neuer Formen der Aufgabenerledigung von kommunalbelastenden landesrechtlichen Standards in Gesetzen und Rechtsverordnungen abzuweichen, wenn die grundsätzliche Erfüllung des Gesetzesauftrags sichergestellt bleibt. Das Standardbefreiungsgesetz tritt am 31. Dezember 2009 außer Kraft.

Dem Abbau von Standards dienen zudem folgende Einzeländerungen:

- Aufnahme einer technischen Öffnungsklausel im Straßengesetz (§ 9 Abs. 1), wonach von den allgemein anerkannten Regeln der Technik abgewichen werden kann, wenn den Anforderungen auf andere Weise ebenso wirksam entsprochen wird,
- Flexibilisierung der Personalbewirtschaftung durch die Aufhebung bzw. die Reduzierung von Personalstandards (§ 49 Abs. 2, § 103 Abs. 9, § 116 GemO, § 50 LKrO, § 7 Abs. 3 FwG, § 31 Abs. 3 LFGG),
- Aufgabenverlagerung von den Landratsämtern zu den Großen Kreisstädten und Verwaltungsgemeinschaften durch die Änderung des § 16 LVG, einheitliche Berechnung der Entschädigung für ehrenamtlich Tätige bei den unteren Verwaltungsbehörden und im kommunalen Bereich (§ 85 LVwVfG);
- Streichung von konkret festgelegten Abstandsvorschriften im Bestattungsgesetz
und
- Aufhebung der Verordnung über die Erstellung der Abfallbilanzen.

Dokumente zur Verwaltungsstrukturreform in Baden-Württemberg sind im Internet unter der Adresse www.im.baden-wuerttemberg.de zu finden.

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

Keine Aktualisierungen im Berichtszeitraum. Die im letzten Bericht aufgeführten Maßnahmen befinden sich derzeit in der Umsetzung.

V. Neue Steuerung

1. Neue Steuerungsinstrumente

Die Landesregierung hat im November 1999 die Einführung von neuen, betriebswirtschaftlich orientierten Steuerungsinstrumenten in der Landesverwaltung Baden-Württemberg beschlossen. Mit der Einführung der Neuen Steuerungsinstrumente (NSI) hat die Landesregierung einen wichtigen Baustein zur Qualitätsverbesserung und Modernisierung der Landesverwaltung gesetzt. Die Einführung der Neuen Steuerungsinstrumente umfasst im Wesentlichen folgende Komponenten:

- Automatisiertes Haushaltsmanagementsystem,
- dezentrale Budgetverantwortung,
- Kosten- und Leistungsrechnung,
- Aufbau eines operativen und strategischen Controllings einschließlich eines Führungsinformationssystems.

Die Umsetzungsphase des Projekts NSI erfolgte in zwei Funktionsumfängen. Der Funktionsumfang I (Haushaltsmanagementsystem, Kostenarten- und Kostenstellenrechnung und Anlagenbuchhaltung) ist abgeschlossen. Derzeit arbeiten mehr als 5.000 Nutzer in rund 1.000 Behörden im Haushaltsvollzug mit dem automatisierten Haushaltsmanagementsystem. Produktiv ist auch das elektronische Planaufstellungsverfahren. Der Haushalt 2004 wurde erstmals mit dem neuen System erstellt. Die Landeshaushaltsrechnung für das Jahr 2003 soll ebenfalls mit dem neuen Verfahren erzeugt werden. Mit der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung wurde die erste Stufe der Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt.

Der Funktionsumfang II umfasst mit der Kostenträgerrechnung die zweite Stufe der Kosten- und Leistungsrechnung sowie das Controlling. Im Rahmen dieser Phase wurden für die ganze Landesverwaltung Kostenträger in Form von Fachprodukten, Querschnittsprodukten und Regierungsfunktionen gebildet. Die Produktivsetzung der Kostenträgerrechnung hat im März 2003 be-

gonnen. Die verursachungsgerechte Zuordnung der erfassten Arbeitszeiten erfolgt über die kostenträgerorientierte Zeit- und Mengenerfassung. Der Echtbetrieb wurde gestartet, soweit mit den Personalvertretungen Regelungen erzielt wurden. Mit der Einführung der Kostenverrechnung und dem Periodenabschluss Ende September 2003 wurde die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung überwiegend abgeschlossen. Das Controlling, das Berichtswesen und das landesweite Führungsinformationssystem befinden sich im Aufbau. Unter anderem wurden mit der Balanced Scorecard und mit dem Instrument der Zielvereinbarung erste Erfahrungen gesammelt.

Am 30. Juni 2004 hat der Landtag von Baden-Württemberg das Verwaltungsstruktur-Reformgesetz beschlossen. Die Neuen Steuerungsinstrumente werden derzeit an die Verwaltungsstrukturreform angepasst.

2. Fördercontrolling

Ein erheblicher Teil der Landesmittel wird im Rahmen von Förderprogrammen verausgabt, für die seit der im Rahmen des Projektes NSI erfolgten Einführung der Kostenträgerrechnung nunmehr Kosteninformationen und – über Kennzahlen – künftig Aussagen zur Zielerreichung zur Verfügung stehen. Die Verknüpfung der relevanten Daten soll in einem Fördercontrolling mit systemtechnischer Unterstützung auf Basis eines Data-Warehouses von SAP erfolgen.

Die Wirtschaftlichkeit dieser Lösung wird derzeit im Rahmen einer Machbarkeitsstudie mit Pilotierung für ausgewählte Förderprogramme geprüft. Der Abschlussbericht des Projekts wird im Herbst 2004 vorliegen.

3. Qualitätsmanagement

„Q 2003“ – der dritte Wettbewerb baden-württembergischer Behörden:

Ein umfassendes Qualitätsmanagement gehört zu den wesentlichen Puzzlesteinen der Verwaltungsmodernisierung in Baden-Württemberg: Benchmarking, kontinuierliche Verbesserungsprozesse innerhalb einzelner Organisationen, jedoch auch zwischen unterschiedlichen und doch vergleichbaren Behörden, zielgerichtete Visionen, Missionen und zu deren Umsetzung erforderliche Strategieworkshops gehören zwischenzeitlich zum internen wie externen Anspruch in der Behördenlandschaft. Ob Balanced-Scorecards eingesetzt werden, ob Netzwerk-Arbeitskreise oder Standardformulare bei internen

Selbstbewertungen helfen – jede Behörde des Landes wählt hier, abhängig vom internen Befähigungs- und Leistungsanspruch, ihren eigenen Weg.

Waren in den Jahren 1997 bzw. 2000 ausschließlich Landesbehörden bzw. beim Wettbewerb 2000 auch Landratsämter mit ihren jeweils staatlichen Dezernaten aufgefordert gewesen, fand 2003 eine Öffnung für den heterogenen kommunalen Bereich (Landratsämter als Gesamtorganisation, Bürgermeisterämter von Stadtkreisen, Großen Kreisstädte und Verwaltungsgemeinschaften, die Aufgaben als untere Verwaltungsbehörden wahrnehmen) statt.

Die von der Landesregierung initiierten Qualitätswettbewerbe für Behörden ermöglichen Vergleiche von Organisationen, die eine Grundlage für die Verbesserung von Dienstleistungsqualitäten wünschen. Sie demonstrieren zugleich, dass sich Innovation, Flexibilität, Lernbereitschaft und Engagement lohnen, dass sie in bestimmten Bereichen wirtschaftlich sinnvoll und von der gesellschaftlichen Verantwortung sowie vom kundenorientierten, strategisch ausgerichteten Handeln ebenso wie vom nicht unbedeutenden Image her erforderlich sind.

Baden-Württemberg betrat damit 1997 bundesweit Neuland. Das Land stellte von Anfang an hohe Anforderungen an die teilnehmenden Behörden: Sie mussten in allen für die Behörden relevanten Bereichen ihre Modernisierungsansätze darstellen und konkrete Messergebnisse vorweisen – damals ein absolutes Novum in der Verwaltung, das noch immer als wesentliche Hürde angesehen wird. Die Behördenwettbewerbe 1997 und Q 2000 wurden in einer vom Institut für Technologie durchgeführten Evaluation hervorragend beurteilt. Die Evaluation für den Q 2003 steht noch aus.

Der Q 2003 verfolgte zusätzlich das Ziel, Innovation und Engagement für Reformen in den Behörden auszuzeichnen. Während sich der erste Behördenwettbewerb 1997 noch auf einzelne Themenfelder wie Qualität, Mitarbeiter- oder Kundenorientierung konzentrierte, lag dem zweiten und dritten Behördenwettbewerb bereits der umfassend verstandene Qualitätsgedanke zugrunde, der von der „European Foundation for Quality Management“, einer von 14 führenden europäischen Wirtschaftsunternehmen im Jahr 1988 gegründeten Organisation, im „EFQM-Modell für Excellence“ festgelegt wurde und von ihr fortlaufend weiterentwickelt wird. Das ursprünglich für Unternehmen entwickelte Modell, das beispielsweise dem „European Award“ und dem renommierten „Ludwig-Erhard-Preis für Spitzenleistungen in der Wirtschaft“ zu Grunde liegt, wurde damals mit wissenschaftlicher Unterstützung durch das Institut für Technologie und Arbeit an der Universität Kaiserslautern an die Verhältnisse in der Verwaltung angepasst.

Das Innenministerium hatte den Q 2003 Ende 2002 ausgeschrieben. Bewerbungsschluss war Ende März 2003. 21 Behörden, darunter fünf Landratsämter und drei Große Kreisstädte, bewarben sich. Die 21 Bewerbungen wur-

den von elf Bewertungsteams, bestehend aus jeweils sechs bis acht „EFQM-Assessorinnen“ und „Assessoren“ aus nahezu allen Bereichen der Landes- und der Kommunalverwaltung sowie – erstmals – aus der Wirtschaft bewertet. Alle Bewerber/innen hatten eine mindestens dreitägige Schulung zum EFQM-Assessor durchlaufen; die meisten waren bereits mit dem behördeninternen Qualitätsmanagement betraut worden; als positiver Nebeneffekt ist zu erwähnen, dass diese rund 80 Menschen künftig in ihren eigenen oder externen Behörden zu Fragen des Qualitätsmanagements einsetzbar sind. Die Teamleiter/innen waren besonders erfahrene Assessoren, die schon an mehreren Wettbewerben aktiv teilgenommen hatten und daher entsprechend dem EFQM-Ansatz als „Senior-Assessoren“ eingesetzt wurden.

Über die Vergabe der Preise entschied am 20. November 2003 eine Wettbewerbsjury, die sich aus drei Landes- und zwei Kommunalvertretern sowie einem Vertreter der Wirtschaft zusammensetzte.

Die Jury erkannte der Polizeidirektion Offenburg, die zum zweiten Mal am Behördenwettbewerb teilgenommen hatte, den ersten, dem Landratsamt Calw, das gleichfalls zum zweiten Mal teilgenommen hatte, den zweiten und der Stadtverwaltung Göppingen den dritten Preis zu. Das Landesmahngericht Baden-Württemberg des Amtsgerichts Stuttgart erhielt eine Anerkennung für seine Leistungen im Bereich „Leitbild, Strategie und Ziele“. Die Auszeichnungen überreichte Innenminister Dr. Thomas Schäuble am 8. Dezember 2003 in Stuttgart.

Eine nachhaltige Verbesserung der Qualität in der Landesverwaltung ist das Ziel der im Anschluss an den 2. Behördenwettbewerb Q 2000 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.

VI. Personalentwicklung

1. Dienstrechtsreform

Das Innenministerium Baden-Württemberg hat einen Referentenentwurf eines Gesetzes zur Änderung des Landesbeamtengesetzes, des Landespersonalvertretungsgesetzes und anderer Vorschriften erarbeitet. Darin ist u. a. vorgesehen

- ▷ das aufwändige förmliche Verfahren bei Zwangszurruhesetzungen (§ 55 LBG) zu streichen und stattdessen die Regeln des allgemeinen Verwaltungsverfahrens zur Anwendung zu bringen;
- ▷ bei der begrenzten Dienstfähigkeit (§ 53 a) die Altersgrenze von 50 Jahren sowie die Befristung der gesamten Regelung entsprechend einer vom Bund angekündigten Änderung des Rahmenrechts (§ 26 a Abs. 5 BRRG) zu streichen und
- ▷ das freiwillige Hinausschieben des Eintritts in den Ruhestand zu erleichtern und insofern die Spielräume des Rahmenrechts (§ 25 Abs. 2 BRRG) in vollem Umfang zu nutzen.

Zum 01.10.2004 wird in Baden-Württemberg erstmalig nach mehrjähriger Unterbrechung ein zweijähriges Verwaltungsreferendariat angeboten, das für die Laufbahn des höheren Dienstes qualifizieren soll. Der Ausbildungsablauf sowie die Ausbildungsinhalte sind den aktuellen Erfordernissen angepasst worden. Dieses Referendariat steht Bewerbern offen, die bereits ein Studium der Verwaltungswissenschaft, der Wirtschaftswissenschaft oder der Politologie erfolgreich abgeschlossen haben.

2. Personalrekrutierung

Neu einzustellende Beamtinnen und Beamte des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes werden in einem Assessmentcenter auf ihre Eignung für die Landesverwaltung geprüft. Die Auswahlverfahren werden vom Innenministerium auch für mehrere andere Ressorts durchgeführt. Zum Teil rekrutieren die Ressorts ihren Nachwuchs in diesem Bereich aber selbst.

Die Personalrekrutierung im Bereich des einfachen, mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes erfolgt behördenbezogen. Insoweit werden in der Regel keine Assessmentcenter, sondern strukturierte Interviews durchgeführt. Private Unternehmen werden in die Personalrekrutierung nicht einbezogen.

3. Personalbewirtschaftung

Mit dem Staatshaushaltsgesetz 2004 hat der Landtag ein weiteres Stelleneinsparprogramm im Umfang von 2.481,5 Stellen beschlossen, das im Zeitraum 2004 bis 2008 zu vollziehen ist.

Daneben werden die Dienststellen mit der Umsetzung des am 01.01.2005 in Kraft tretenden Verwaltungsstrukturreformgesetzes (VRG) verpflichtet, in den einzugliedernden Dienststellen 20 % der Personal- und Sachkosten einzusparen. Zur Sicherstellung dieses Vorhabens sind entsprechende Stellenbesetzungssperren ergangen.

Weiterhin in Vorbereitung befinden sich Konzepte zur Führungskräfteentwicklung und zum Aufstieg vom gehobenen in den höheren Dienst.

4. Personalmobilität

Verschiedene Modelle der Telearbeit werden in der gesamten Landesverwaltung praktiziert.

Beamtinnen und Beamte des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes sollen sich im Regelfall auf allen Verwaltungsebenen bewährt haben, bevor ihnen Führungsfunktionen übertragen werden.

In Teilen der Landesverwaltung, so im Innenministerium, wird die Personalrotation auf allen Hierarchieebenen praktiziert. Die durchschnittliche Verweildauer ist bei grob 5 Jahren anzusetzen. Daneben ist geplant, eine erfolgreiche Tätigkeit auf mehreren Verwaltungsebenen zur Voraussetzung für einen Aufstieg vom gehobenen in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst zu machen.

5. Aus- und Fortbildung

- **Dezentralisierung der fachübergreifenden Fortbildung**

Im Rahmen der Umsetzung der Konzeption „Fortbildung 21“ wird in Baden-Württemberg seit 01.01.2002 die fachübergreifende Fortbildung von allen Ministerien als eigenständige Aufgabe dezentral wahrgenommen. Zuvor war hierfür das Innenministerium zuständig. Beim Innenministerium sind die Zuständigkeiten für die notwendig ressortübergreifend wahrzunehmenden ministeriellen Aufgaben der fachübergreifenden Fortbildung, wie z. B. die Zusammenarbeit mit Bund und Ländern, Vorlagen an den Ministerrat oder die Festlegung des strategischen Bildungsbedarfs, verblieben.

Durch die Dezentralisierung der Mittel für die fachübergreifende Fortbildung haben die Ressorts einen größeren Entscheidungsspielraum und eine größere Verantwortung erhalten. Die mit der Dezentralisierung verbundene Zusammenführung der fachlichen und fachübergreifenden

Fortbildung gewährleistet eine höhere Bedarfsorientierung. Die Übertragungsmöglichkeit der Fortbildungsverantwortung auf den nachgeordneten Bereich ermöglicht eine gezielte dezentrale Steuerung der beruflichen Qualifizierung.

- **Übertragung der operativen Fortbildungsaufgaben auf die Führungsakademie**

Zum 01.01.2002 wurden die bis dahin dem Innenministerium obliegenden operativen Aufgaben der fachübergreifenden Fortbildung auf die Führungsakademie Baden-Württemberg als rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts übertragen. Seit 01.01.2004 steht die Führungsakademie im freien Wettbewerb mit sonstigen Fortbildungsträgern. Die Führungsakademie ist (darüber hinaus) seit 2003 gemeinsam mit der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg Projektträger der Landesstiftung Baden-Württemberg in dem neuen zweijährigen berufsbegleitenden Studiengang Bildungsmanagement. Dieses Projekt der Landesstiftung hat das Ziel, Teilnehmer für die Übernahme von Leitungs- und Führungsaufgaben in schulischen und außerschulischen Einrichtungen, einschließlich der Erwachsenenbildung und Wirtschaft zu qualifizieren. Der Studiengang schließt mit einem Master ab.

- **Bildungsmanagementsystem**

Die Konzeption „Fortbildung 21“ forciert den Einsatz elektronischer Lernmedien und etabliert die Automatisierung der Seminarverwaltung. Das Bildungsmanagementsystem der Führungsakademie bietet seit 2003 über das Intranet des Landesverwaltungsnetzes die Möglichkeiten der Recherche nach Fortbildungsveranstaltungen der Führungsakademie und der Seminare der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademien für die Landesverwaltung sowie die Möglichkeit, solche Seminare elektronisch zu buchen.

An einer konsequenten Weiterentwicklung des Bildungsmanagementsystems zur Bildungs- und Lernplattform wird derzeit gearbeitet. Das Land Baden-Württemberg hat hierzu mit der Deutschen Telekom AG einen Projektfördervertrag „Polizei-Online/Fortbildung 21“ abgeschlossen.

Ziel des Projektfördervertrages ist die Umsetzung von Reformansätzen in den Qualifizierungsprozessen der Landesverwaltung unter dem Einsatz von multimedialen Technologien. Das Projekt soll dazu beitragen, eine konzeptionelle, organisatorische und technische Basis für eine Bildungsmanagement-Plattform zu schaffen.

- **Inhaltliche Neuausrichtung der beruflichen Weiterqualifizierung**

Ausschließlich standardisierte Qualifizierungsangebote können den Weiterqualifizierungsbedarf des Personals nicht mehr abdecken. Individualisierte und problemlösungsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen, die sich in erster Linie an den strategischen Verwaltungszielen und erst in zweiter Linie an den Fortbildungswünschen der Mitarbeiter orientieren, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die neuen Bildungsangebote werden zukünftig Elemente der Personal- wie der Organisationsentwicklung beinhalten. Elektronische Lernformen werden verstärkt Verwendung finden. Bildungsangebote werden zunehmend sowohl klassische als auch elektronische Lernformen beinhalten (blended learning). Um den sich immer schneller ändernden Anforderungen an die Lerninhalte gerecht zu werden und eine größere Flexibilität zu erreichen, ist das Bildungsangebot zunehmend zu modularisieren.

6. Leistungsorientierung

Von den leistungsorientierten Besoldungsinstrumentarien wurde in der Landesverwaltung lediglich die Vergabe von Leistungsstufen realisiert. Leistungsprämien und Leistungszulagen werden nicht vergeben. Die Landesverwaltung besitzt seit dem Jahre 1995 ein eigenes Leitbild. Dieses wird vielfach durch spezielle Leitbilder auf der Ebene einzelner Behörden ergänzt.

7. Personalführung

In der Landesverwaltung wird der kooperative Führungsstil praktiziert. Das Mitarbeitergespräch mit den Elementen Beratung, Zielvereinbarung und Förderung wurde im Jahre 1995 schrittweise eingeführt und ist in der Landesverwaltung inzwischen obligatorisch.

Das landeseinheitliche Beurteilungswesen wird derzeit grundlegend novelliert. Eine Vorgesetztenbeurteilung ist dabei nicht vorgesehen.

VII. Regelungsoptimierung

1. Ideen- und Beschwerdemanagement, Bürgerforum

Die Stabsstelle für Verwaltungsreform hat ein elektronisches „Ideen- und Beschwerdemanagement“ (www.buergerforum-bw.de) entwickelt und seit November 2003 in einen zweijährigen Pilotbetrieb genommen. Bei Bewährung soll die Anwendung dauerhaft in der Organisation der Landesverwaltung verankert werden.

Die Landesverwaltung von Baden-Württemberg möchte Überreglementierungen vermeiden und bürgernah handeln und setzt dabei auf Verbesserungsvorschläge. So können Bürger, Unternehmen und Verbände Ideen, Kritik, Beschwerden und Verbesserungsvorschläge einbringen sowie sich zu bestehenden und geplanten Vorschriften („Vorschriften-Check“) der Landesverwaltung über das Internet äußern. Über die zentrale Anwendung werden mittels einer automatischen Weiterleitung die mitgeteilten Anliegen sofort dem für den angesprochenen Sachbereich zuständigen Ressort zugestellt. Auf Wunsch der Einsender werden die vorgetragenen Anliegen mit den dazu ergangenen Antworten der Ressorts in anonymisierter Form im Internet veröffentlicht. Besonders herausragende Vorschläge können ausgezeichnet werden.

Bis zum Ende des ersten Quartals 2004 (also nach ca. 5 Monaten Betrieb) sind bereits knapp 300 Anliegen eingegangen, wobei ca. 45% als Ideenbeitrag und etwa 55% als Kritik von den Einsendern eingestuft wurde. Über eine etwaige Prämierung soll erstmals im Herbst 2004 entschieden werden.

2. 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. In den Jahren 2001, 2002 und 2003 gingen die Bestandszahlen weiter zurück.

Mit einer neuen Vorschriftenanordnung, die voraussichtlich im Jahr 2004 beschlossen wird, zielt die Landesregierung auf eine dauerhafte Begrenzung des Vorschriftenbestands und der Regelungsdichte des Landes unter Betonung der Ressortverantwortung (Obergrenze etwa orientiert am Stand Ende 2000). 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, die Verankerung einer ressortinternen Gegenprüfung aller Regelungsentwürfe außerhalb des Fachreferats vor allem unter dem Aspekt der Erforderlichkeit, strengere Befristungsregeln, die Pflicht zur Veröffentlichung von Regelungsentwürfen im Internet (siehe hierzu auch die Ausführungen zum Ideen- und Beschwerdemanagement – Bürgerforum-bw), 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

3. Deregulierungsoffensive 2002

Zu Beginn des Jahres 2003 wurde im Staatsministerium die Arbeitsgruppe Bürokratieabbau eingerichtet. Ziel dieser Arbeitsgruppe ist es, Vorschläge von Bürgerinnen und Bürgern, der Gemeinden, Städte und Landkreise, von Wirtschaft, Verbänden und Institutionen zum Bürokratieabbau, Aufgabenabbau und zur Deregulierung auszuwerten, aufzubereiten und dem Ministerrat zur Umsetzung vorzuschlagen.

Die Entbürokratisierungsinitiative der baden-württembergischen Landesregierung startete im November 2002 mit einem öffentlichen Aufruf des Ministerpräsidenten. Bis zur Sommerpause 2003 gingen über 1.400 Einzelvorschläge zum Bürokratieabbau im Staatsministerium ein. Die eingebrachten Vorschläge betrafen die gesamte Bandbreite des rechtlichen Spektrums und waren in vielen Fällen geeignet, zur Reduzierung des bürokratischen Aufwands beizutragen. Bis September 2003 konnten über 600 der eingereichten Verbesserungsvorschläge von der Arbeitsgruppe Bürokratieabbau in Zusammenarbeit mit den Fachressorts aufgearbeitet und dem Ministerrat am 23.09.2003 eine erste Tranche mit 110 Entbürokratisierungsmaßnahmen zur

Beschlussfassung vorgelegt werden. Diese Entbürokratisierungsmaßnahmen umfassten die Themenbereiche

- Wichtige Einzelentscheidungen (z. B. Abschaffung des Schornsteinfegermonopols)
- Abbau von Standards (z. B. Umstellung bestehender Standards auf Soll-Vorschriften)
- Statistik (z. B. Reduzierung statistischer Pflichten für Unternehmer)
- Förderung (z. B. Harmonisierung der unterschiedlichen Förderrichtlinien des Landes bezüglich der Vorlage von Gutachten und Belegen)
- Strukturelle Maßnahmen zum Bürokratieabbau (z. B. Einrichtung eines unabhängigen Ombudsmanns für Bürokratieabbau und Deregulierung)
- Baurecht (z. B. Aufhebung der Bestimmungen über die Geschossflächenzahl im Bebauungsplan)
- Soziales (z. B. Ausstellung des Schwerbehindertenausweises auf Dauer bei erwiesener dauerhafter Behinderung)
- Umwelt (z. B. Verzicht auf die Überwachung der Ablaufwerte von Kläranlagen durch das Landratsamt bei nachweisbarer Eigenüberwachung durch den kommunalen Anlagenbetreiber)
- Kammern/Selbstverwaltungskörperschaften (z. B. Überprüfung des berufsständischen Gesamtsystems auf Marktzutritts- und Wettbewerbsbeschränkungen)
- Güterkraftverkehr (z. B. Abschaffung der Transportgenehmigungsverordnung des Bundes für das gewerbsmäßige Einsammeln von Abfällen)
- Gebühren (z. B. Angleichung des Landesgebührengesetzes an die Regelungen der Abgabenordnung)
- Arbeitsrecht/Personalvertretungsrecht (z. B. Reduzierung der Arbeitsschutzbestimmungen für reine Verwaltungsbetriebe)
- Landwirtschaft/Jagdrecht (z. B. Anhebung der Freigrenze für die Genehmigungspflicht über den Erwerb land- und forstwirtschaftlich genutzter Grundstücke)
- Sonstiges (z. B. Initiative zum Abbau periodischer Berichtspflichten in Abstimmung mit dem Landtag)

Der Ministerrat beauftragte die Ministerien am 23.09.2003 mit der Umsetzung dieser Maßnahmen auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene. Derzeit leiten die Fachressorts die entsprechenden Umsetzungsschritte ein.

Parallel zur Umsetzung der Entbürokratisierungsmaßnahmen der ersten Tranche hat die Arbeitsgruppe Bürokratieabbau weitere Verbesserungsvorschläge für eine zweite Tranche mit Entbürokratisierungsmaßnahmen ausgewertet und dabei auch Vorschläge anderer Länder sowie von Wirtschaftsinstitutionen berücksichtigt. Diese zweite Tranche wird voraussichtlich wiederum ca. 100 Entbürokratisierungsmaßnahmen umfassen und soll nach der Sommerpause 2004 dem Ministerrat zur Beschlussfassung vorgelegt werden.

4. Verfahrensbeschleunigung

Mit zahlreichen Beschleunigungsregelungen wurden in den letzten Jahren die rechtlichen Weichen für eine nachhaltige Verkürzung der Dauer von Zulassungsverfahren gestellt. Das Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer hat im Auftrag des Innenministeriums für die Bereiche Bau-, Wasser- und Immissionsschutzrecht im Zeitraum von September 2001 bis November 2003 untersucht, ob die gewünschte Verfahrensbeschleunigung tatsächlich erzielt wurde sowie ob und gegebenenfalls wie eine weitere Beschleunigung dieser Verfahren erreicht werden kann. Nach umfangreichen Aktenanalysen verschiedener Verwaltungsbehörden, ergänzt durch Behörden- und Kundebefragungen kommt die Untersuchung im Abschlussbericht zu dem Ergebnis, dass die untersuchten Verfahren im Zeitraum der Untersuchung erheblich beschleunigt wurden und die mit den Beschleunigungsregelungen verfolgten Ziele in hohem Maße erreicht worden sind. Weiterhin hat die Untersuchung ergeben, dass in den drei untersuchten Bereichen ein weiteres Beschleunigungspotential vorhanden ist. Die unterbreiteten Empfehlungen zur weiteren Verfahrensbeschleunigung reichen von einer konsequenteren Umsetzung bzw. Anwendung vorhandener Beschleunigungsregelungen bis hin zu der Überlegung der Einführung eines vereinfachten Baugenehmigungsverfahrens oder dem Einsatz verfahrensunterstützender EDV bzw. online-Verfahren. Auch die derzeitige Verwaltungsstrukturreform biete die Chance, die Dauer der Zulassungsverfahren zu verkürzen. Alle vorgeschlagenen Empfehlungen werden derzeit von den Fachressorts auch vor dem Hintergrund des bereits erreichten Standards der Verfahrensdauer mit dem Ziel einer zeitnahen Umsetzung einzelner Empfehlungen näher untersucht.

Weitere Maßnahmen zur Verfahrensbeschleunigung sind initiiert oder werden kontinuierlich erweitert. Dies sind z.B. die elektronische Bereitstellung von Formularen und Online-Diensten über das Portal „e-Bürgerdienste Baden-Württemberg“ sowie von weiteren Informationen, welche 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 entwi-

ckelt werden. Im Rahmen der Einführung neuer Steuerungsinstrumente in der baden-württembergischen Landesverwaltung wurden im Laufe des Jahres 2003 flächendeckend Produkte und Kennzahlen gebildet. Diese beziehen sich teilweise auch auf die Dauer von Verwaltungsverfahren. Eine systematische Anwendung steht noch aus.

VIII. eGovernment

1. „service-bw“ – das Verwaltungsportal Baden-Württembergs

Das bundesweit erste gemeinsam vom Land und den Kommunen aufgebaute, vernetzte und mit Inhalten versehene Verwaltungs-Portal soll Bürgern, den Beschäftigten der Verwaltungen und Unternehmen den Zugang zu allen Landes- und Kommunalbehörden sowie anderen der Rechtsaufsicht des Landes unterstehenden juristischen Personen des öffentlichen Rechts erschließen. Die Kooperation mit der Bundes- sowie der EU-Ebene ist für die Zukunft geplant. Andere juristische Personen des öffentlichen Rechts sowie privatwirtschaftliche Unternehmen können zur Einstellung ihrer jeweiligen Inhalte zum Portal zugelassen werden. Andere Bundesländer haben die Idee und Konzeption mittlerweile übernommen. Mit den Bundesländern Saarland und Sachsen besteht für die inhaltliche Gestaltung seit Mai 2004 eine Kooperationsvereinbarung.

Das Land hat Ende 2001 einen Vertrag mit einem Generalunternehmer über den Aufbau und den Betrieb der Eingangsstufe zu den Inhalten des Verwaltungsportals bis Ende 2004 geschlossen. Seit 22. Oktober 2003 ist „service-bw“ freigeschaltet; die Inhalte werden kontinuierlich gepflegt, verbessert, aktualisiert und erweitert. Rückmeldungen aus den Verwaltungen, den kommunalen Landesverbänden sowie der Nutzer werden umgehend diskutiert und eingearbeitet, sofern sie sachdienlich sind. Im Einzelnen enthält „service-bw“ folgende Komponenten:

- ein Verzeichnis aller staatlichen und kommunalen Behörden in Baden-Württemberg (Behörden im weiteren Sinne 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 der Bürger bzw. Unternehmer mit Angaben zum Verfahrensablauf, zur zuständigen Behörde, zu etwaigen Verfahrensfristen, zu erforderlichen Unterlagen, zu einer möglicher Weise fälligen Gebühr und teilweise zur Rechtsgrundlage;
- Themenkomplexe bzw. Lebenslagen, in denen für zentrale Ereignisse oder Zustände 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?“); Links zu entsprechenden seriösen Portalen anderer Anbieter sind implementiert und werden ebenfalls kontinuierlich erweitert,
- 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;
- einen Formular- und Onlinedienst, der einen Zugriff auf die Formulare der Landesbehörden erlaubt, die Verwaltungsdienstleistung gegebenenfalls online abwickeln lässt und der 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.

Für die nahe Zukunft ist – noch im Laufe des Jahres 2004 – folgendes geplant:

- ein Gästebuch für die Nutzer/innen
- eine virtuelle Bibliothek.

Die Umsetzung weiterer Pläne, z. B. der Darstellung der Inhalte in mehreren EU-Sprachen, was besonders für die in Planung bzw. Arbeit befindlichen Themenkomplexe „EU-Ausländer“ oder „Arbeitssuche“ relevant sein dürfte, hängt nicht zuletzt von den dann noch zur Verfügung stehenden Mitteln ab.

Wichtig beim Aufbau und für den Betrieb von „service-bw“ ist es dem Land, Zuständigkeiten und Hierarchieebenen übergreifende, durchgängige und transparente Lösungen anzubieten. Die Landesressorts und die kommunale Seite arbeiten gemeinsam mit Verbänden, Kammern, Kirchen, dem Gene-

ralunternehmer sowie einem für den Content zuständigen Dienstleister, dem kommunalen Datenverarbeitungsverbund und weiteren Stellen kontinuierlich in diversen Arbeitsgruppen daran, dass die Technik angepasst, die Inhalte gepflegt und mit weiteren Diensten bestückt werden, ohne bereits vorhandene kommunale Angebote und Wünsche einzelner Kommunen nach individueller Ausprägung zu tangieren. Ziel war und ist es, bei voller Verantwortung der Kommunen für ihren Bereich unnötige Doppelarbeit zwischen Land und Kommunen zu vermeiden und die Kosten für e-Government zu senken.

2. Elektronische Bürgerdienste

Obwohl sich die Haushaltslage weiter verschlechtert hat, treibt das Land Baden-Württemberg weiterhin seine 15 im Jahre 2001 festgelegten Pilotprojekte und einige weitere Verfahren im Bereich der e-Bürgerdienste voran. So soll noch 2004 die Beantragung eines Studierenden-BaföG bei den Studentenwerken online ermöglicht werden. Eine staatliche Förderung kommunaler e-Bürgerdienste ist aus haushaltrechtlichen Gründen seit 2004 nicht möglich.

Im praktischen Einsatz sind u.a. die einfache Melderegisterauskunft, die Meldebestätigung, die Ummeldung und die Abmeldung sowie eine erste Lösung für die Anmeldung, die Beantragung eines Wahlscheins, die Beantragung eines Bewohnerparkausweises, die Zulassung von Kraftfahrzeugen zum Straßenverkehr durch Händler und Bürger, der Antrag auf Erlass eines gerichtlichen Mahnbescheids, die Beantragung einer Fahrerlaubnis, die Beantragung eines Landesfamilienpasses (bzw. des dazugehörigen Gutscheineftes), die Auskunft aus dem Gewereregister einschl. Gewerbean-, ab- und -ummeldung 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 Gewereregisteran-, um- und -abmeldung“ genannt, das bei der CeBIT 2003 frei geschaltet wurde.

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 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

Verwaltungsreform, Verwaltungsentwicklung
Herr Stephan Jaud
Tel. 0711/231-3840
Email: stephan.jaud@im.bwl.de

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

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

Verwaltungsportal
www.service-bw.de

Bayern

I. Verwaltungspolitik

Verwaltungsreform ist eine Daueraufgabe. Mit dem Beginn der neuen Legislaturperiode im Herbst 2003 hat diese Aufgabe neue Aktualität erfahren. Unter dem Motto „Perspektiven für Bayern schaffen – sparen – reformieren – investieren“ hat Ministerpräsident Dr. Edmund Stoiber eine umfassende Aufgaben- und Strukturreform zum Schwerpunkt seines politischen Programms gemacht. Im Rahmen der Geschäftsverteilung der Staatsregierung wurde der Leiter der Staatskanzlei, Erwin Huber, zum Staatsminister für Bundesangelegenheiten und Verwaltungsreform ernannt.

II. Aufgabenumbau

Die staatliche Betätigung muss auf ihre Kernfelder zurückgeführt werden. Maßstab für die staatliche Betätigung darf künftig **nicht mehr die Nützlichkeit, sondern muss die strikte Notwendigkeit und Unerlässlichkeit** sein. Sie kann durch die Erfordernisse des Allgemeinwohls, durch kompetenziellen Auftrag oder auch politisch begründet sein. Jede darüber hinausgehende staatliche Betätigung ist nach dem Prinzip der Subsidiarität zu hinterfragen. Nicht der Staat, sondern **der Einzelne ist der originäre Sachwalter der eigenen Belange**. Das ist ein grundlegender Paradigmenwechsel. Alle staatliche Aktivität, die der Einzelne selbst, private Institutionen oder die mittelbare Staatsverwaltung (berufsständische Selbstverwaltung o.ä.) wahrnehmen kann, sollte daher im Sinne des Subsidiaritätsprinzips aufgegeben werden. **Aufgabenabbau** heißt damit auch **Aufgabenabgabe** (Delegation) an Eigenverantwortung und Selbstverwaltung. Wirtschaft und Bürger werden nicht mehr an der kurzen Leine staatlicher Einmischung geführt. Ausgehend hiervon sind die staatlichen Aufgaben kritisch zu hinterfragen und in vielen Fällen vollständig aufzugeben.

Aufgabenabbau umfasst auch die **Streichung staatlicher Vorgaben und Standards**. Detaillierte, oftmals sogar kleinlich-idealistische Zielvorgaben sollen zwar die Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse in Bayern sichern. In ihren tatsächlichen Auswirkungen behindern sie aber oftmals gesunde regionale Eigenständigkeit und Entscheidungsvielfalt vor Ort. Sie sind für die Kommunen eine bisweilen unnötige Kompetenzbeschneidung und finanzielle

Belastung. Der Rückzug aus dirigistischen Vorgaben und die Nutzung von **Entscheidungsspielräumen vor Ort** muss daher zu einer Leitlinie staatlicher Betätigung werden.

Privatisierung technischer Prüfungen

Eine Vielzahl von technischen Prüfungen wird schon seit Jahrzehnten von zuverlässigen Privaten durchgeführt. Im Rahmen der **Aufgabenkritik** werden bis zum Ende des Jahres 2004 **alle technischen Prüfungen** auf ihre Privatisierbarkeit hin überprüft. In einem ersten Schritt sollen derzeit die gesetzlichen Möglichkeiten zur Privatisierung der Beschlussverwaltung geschaffen werden: Es befindet sich derzeit ein Gesetzentwurf in der parlamentarischen Behandlung, der die Beleihung zuverlässiger Privater mit diesen Aufgaben ermöglichen soll.

III. Organisationsentwicklung

1. Verwaltung 21

Über Aufgabenabbau und Deregulierung hinaus sollen die Strukturen der Staatsverwaltung gestrafft werden. Eckpunkte sind:

- Privatisierung technischer Prüfungen (s.o.)
- Zusammenfassen von Sonderbehörden
- Abbau von Verwaltungsstufen
- Zusammenfassen von Außenstellen mit den Hauptstellen von Behörden und Gerichten

a) Zusammenfassen von Sonderbehörden

Ziel ist es, die Zahl der Sonderbehörden zu reduzieren. Dies kann geschehen durch:

- Verlagerung von Aufgaben auf Behörden der allgemeinen inneren Verwaltung (Regierungen und Kreisverwaltungsbehörden)
- Bündelung in ressort- und gebietsübergreifend organisierte Ämter

- Reduzierung von Sonderbehörden durch Bildung größerer Zuständigkeitsbereiche
- Die Staatsregierung hat hierzu bereits einige konkrete Beschlüsse gefasst:
- Die 8 bayerischen **Gewerbeaufsichtsämter** werden an die 7 **Regierungen** angegliedert.
- Im Zuge der Umsetzung der **Forstreform** werden die bisherigen **Landwirtschafts- und Forstämter** verschmolzen.
- Die heutigen 8 Ämter für **Versorgung und Familienförderung** sowie das Landesamt für Versorgung und Familienförderung werden in dem neuen "Zentrum Bayern Familie und Soziales" aufgehen. Als Ansprechpartner vor Ort wird es in allen sieben Regierungsbezirken eine regionale Servicestelle geben. Neben dem bisherigen Aufgabenbereich der Verwaltung für Versorgung und Familienförderung werden das Bayerische Landesjugendamt sowie die bislang bei den Regierungen angesiedelten Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen in das "Zentrum Bayern Familie und Soziales" integriert.

Im Laufe des Jahres 2004 wird der Ministerrat über die folgenden Sonderbehörden entscheiden:

- Landesämter im Geschäftsbereich des Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz (in diesem Geschäftsbereich bestehen derzeit insgesamt fünf Landesämter, deren Aufgabenbereiche zum teil eng verwandt sind)
- Wasserwirtschaftsämter
- Straßenbauämter
- Staatliche Hochbauämter
- Vermessungsämter
- Landwirtschaftsämter
- Direktionen für Ländliche Entwicklung
- Bezirksfinanzdirektionen / Oberfinanzdirektionen

b) Abbau von Verwaltungsstufen

Bayern ist ein Flächenstaat, der sich in 7 Regierungsbezirke und 71 Landkreise sowie 25 kreisfreie Gemeinden untergliedert. Soweit Vollzugsaufgaben nicht von wenigen, vom Ministerium aus gut koordinierbaren Sonderbehörden

den wahrgenommen werden, ist die Staatsverwaltung dreistufig aufgebaut. Vierstufigkeit besteht allerdings im Bereich der Schulverwaltung (Schule – Schulamts – Regierung – Ministerium) und im Bereich der Polizei (Inspektion – Direktion – Präsidium – Ministerium). Hier wird geprüft, ob auf eine der Verwaltungsstufen verzichtet werden kann. Eine Entscheidung hierüber soll bis Ende des Jahres 2004 fallen.

c) Zusammenfassung von Außenstellen mit Hauptstellen von Behörden und Gerichten

Bis zur Landkreisreform in den 70er Jahren waren die heutigen Außenstellen zum großen Teil selbständige Einrichtungen. Als Außenstellen blieben sie oft auch deswegen erhalten, um den Verlust der Eigenständigkeit von Landkreisen auszugleichen. 30 Jahre nach dieser Landkreisreform ist es an der Zeit, die Eigenständigkeit dieser Außenstellen kritisch zu hinterfragen. Gerade bei kleinen Außenstellen ist das Verhältnis zwischen der eigentlichen Behördenleistung und den notwendigen Service- und Unterstützungsleistungen oft sehr ungünstig. In den vergangenen 30 Jahren hat sich durch den zunehmenden Individualverkehr die Mobilität der Bürger deutlich verbessert und moderne Kommunikationsmittel machen heute persönliche Vorsprachen bei Behörden in vielen Fällen überflüssig. Über die Zukunft der Außenstellen von Gerichten und von Sonderbehörden wird bis zum Ende des Jahres 2004 eine Entscheidung getroffen werden.

Nähere, ständig aktualisierte Informationen zum Projekt „Verwaltung 21“ finden sich unter <http://www.bayern.de/Politik/Initiativen/Verwaltung21>.

2. Reform der Forstverwaltung

Der Ministerrat hat im März 2004 Eckpunkte einer Reform der Staatsforstverwaltung beschlossen. Zielsetzungen sind ein auch in der Zukunft leistungsfähiger Staatsforstbetrieb und eine im hoheitlichen Bereich aufgabenoptimierte, bezahlbare Verwaltung. Die Vorbildlichkeit der Waldbewirtschaftung nach dem Bayerischen Waldgesetz bleibt dabei erhalten. Die wichtigsten Ziele der Forstverwaltungsreform sind:

- Eine größere unternehmerische Freiheit und wirtschaftliche Effizienz bei der Bewirtschaftung des Staatswaldes durch die Loslösung von der in den Staatshaushalt eingebundenen Verwaltung. Die Staatswaldbewirtschaftung wird einem eigenständigen Unternehmen in staatlicher Hand (Anstalt des öffentlichen Rechts) übertragen, das eine klare betriebswirt-

- schaftliche Struktur und Ausrichtung erhält. Gleichzeitig sollen hierdurch ordnungspolitische Schwierigkeiten, die der bisherigen Selbstkontrolle der Staatsforstverwaltung durch die Verknüpfung von unternehmerischer Tätigkeit mit hoheitlicher Verwaltungstätigkeit innewohnen, vermieden werden.
- Die Stärkung der Eigenverantwortung der Waldbesitzer durch die Übertragung von Aufgaben auf deren Selbsthilfeeinrichtungen.
 - Die vorhandenen Ressourcen sollen unmittelbar dem Wald zugute kommen. Die Organisation der Forstverwaltung wird insgesamt umgestellt. Die Forstämter sollen mit den Ämtern für Landwirtschaft fusioniert werden. Die Forstdirektionen (Mittelstufe) werden abgebaut und deren bisherige Führungsaufgaben vom Ministerium wahrgenommen. Der Bereich Forsten am Ministerium soll insgesamt reduziert werden. Entsprechend Aufgabenabbau und Organisationsänderungen soll es zu einem deutlichen Personalabbau beim Forst kommen. Hierzu wurde die Zielgröße von 20 % der Planstellen und eine stark überproportionale Kürzung beim höheren Dienst definiert.
 - Die Stärkung des ländlichen Raums durch die Bündelung der Landwirtschafts- und Forstverwaltung.

Der Bayerische Landtag hat den Eckpunkten der Forstverwaltungsreform am 17. März 2004 zugestimmt. Der Verzicht auf die Forstdirektionen ist Gegenstand der Reform der Landwirtschaftsverwaltung.

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

Die Verwaltungsreform in Bayern befasst sich in jüngster Zeit vermehrt auch mit Einzelprojekten zur **Reform von Verwaltungsprozessen**, die sowohl eine ressortübergreifende Koordinierung als auch eine zeitnahe Umsetzung erfordern. Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenlegung des Verwaltungsvollzugs für das Kulturlandschaftsprogramm und das Vertragsnaturschutzprogramm beim Landwirtschaftsamt. Hierdurch erhält der Landwirt für beide Förderprogramme einen gemeinsamen Ansprechpartner im Sinne einer „One-Stop-Agency“.

Bayern wirkt auch bei Verwaltungsreformprojekten des Bundes mit, wie z. B. bei der **Erprobung einer bundeseinheitlichen Wirtschaftsnummer**. In diesem im Frühjahr 2004 abgeschlossenen Projekt unter Federführung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit wurde erprobt, welche Vorteile eine Wirtschaftsnummer für Unternehmen aufweist, die gegenüber allen

Behörden in allen Verwaltungsangelegenheiten Identifikationsgültigkeit besitzt.

V. Neue Steuerung

Aufgabenabbau, Deregulierung und „Verschlankung“ der staatlichen Verwaltung sind wichtige Ziele der Bayerischen Staatsregierung. Verwaltungscontrolling unterstützt diesen Modernisierungsprozess und ist Voraussetzung für die weitere Delegation von Verantwortung auf die Behörden vor Ort. Ziel von Verwaltungscontrolling ist die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und der Leistungsfähigkeit der Verwaltung durch die Bereitstellung von modernen betriebswirtschaftlich ausgerichteten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumenten.

Seit dem Jahr 2001 erfolgt die Einführung der Kosten-/Leistungsrechnung (KLR) in geeigneten Verwaltungsbereichen in Bayern einheitlich nach den verbindlichen Vorgaben eines KLR-Rahmenkonzepts. Im Jahr 2004 wurden dem Ministerrat zur Integration der bestehenden KLR Vorschläge für ein Gesamtkonzept zur Verwaltungssteuerung („Controlling-Eckpunktepapier“) für die bayerische Staatsverwaltung unterbreitet. Auf der Grundlage dieses Eckpunktepapiers wird derzeit im Auftrag des Ministerrates ein Gesamtkonzept zur Verwaltungssteuerung erarbeitet, das einen Rahmen für den Einsatz neuer Steuerungselemente in Bayern bildet. In diesem Zusammenhang soll die seit 1998 bestehende dezentrale Budgetverantwortung fortentwickelt und strategisches Controlling modellhaft erprobt und evaluiert werden.

Zentraler Ansatzpunkt der „Neuen Steuerung“ in Bayern ist ein Perspektivenwechsel in der Verwaltungssteuerung. Statt der Frage „Welche Mittel gebe ich?“ rückt die Frage „Was bekomme ich für die bereitgestellten Mittel?“ und somit die Leistungs- und Wirkungsseite der Verwaltung in den Vordergrund (Output-Orientierung). Über Ziel- und Leistungsvereinbarungen werden die Beteiligten zu einer stärkeren Ziel- und Ergebnisorientierung verpflichtet.

Der Bayerische Landtag unterstützt die Bestrebungen der Bayerischen Staatsregierung und hat sich mit Beschluss vom 20. Juli 2004 unter anderem für eine Erprobung von Produkthaushalten als zusätzlichem Informations- und Steuerungsinstrument parallel zum bisher kamerale Haushalt ausgesprochen. Damit sollen bereits aus dem Haushalt die Leistungsseite der Verwaltung und die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen ersichtlich sein.

VI. Personalentwicklung

1. Personalbörse öffentlicher Dienst

Im Zuge des Verwaltungsumbaus ergeben sich zwangsläufig Änderungen im Personalbedarf der einzelnen Behörden. Daher wurde beim Staatsministerium der Finanzen zur Vermittlung von Dienstposten und Arbeitsplätzen die Personalbörse öffentlicher Dienst eingerichtet, die Mitarbeiter und personalverwaltende Stellen unterstützen soll. Mit der Personalbörse ist ein ressortübergreifender Marktplatz für Stellenausschreibungen und Stellengesuche entstanden.

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. Mittels einer Datenbank können sich Bedienstete im Bayerischen Behördennetz über sämtliche Vorschläge informieren, die bei der Innovationszentrale oder den Innovationszirkeln eingegangen sind. Inzwischen können in der Datenbank **rund 3.500 Vorschläge** 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:

- Elektronische Auswertung der Stimmzettel bei Bezirks- und Hauptpersonalratswahlen;
- Einrichtung eines Marktplatzes im Behördennetz, über den alle entbehrlichen Gegenstände angeboten werden, die vor Veräußerung anderen Dienststellen des Staates anzubieten sind;
- Belegung von Sofortwahltasten des Telefons mit wichtigen Notrufnummern, um schneller Erste Hilfe leisten zu können;
- Einsatz eines neu entwickelten Rettungshebels zur Rettung Verunfallter bei Baumbesteigungen;

- Einstellung des Bezugs der gedruckten Fassung des Bundessteuerblatts auf Grund elektronischer Bereitstellung der Daten.

VII. Regelungsoptimierung

1. Deregulierung

Die Staatsregierung sieht die Daueraufgabe der Deregulierung als eigenständigen Teil der Verwaltungsreform an. Vom Ansatz her wird die Deregulierung von den Bürgern durchaus begrüßt, da die Deregulierung den Bürgern ein Mehr an Freiheit geben will. Deregulierung hat aber gerade auch aus Sicht der Verwaltung einen positiven Ansatz, da sie in Umkehr zur bisherigen Regulierungsdichte die Möglichkeit eröffnet, sich wieder auf das zu konzentrieren, was an Regelungen und Kontrollmechanismen unumgänglich ist. Dies eröffnet mehr Raum für die Verwaltung, eigene, neue Schwerpunktsetzungen trotz abnehmender personeller und finanzieller Ressourcen in Angriff zu nehmen.

Neben der nachfolgend dargestellten formellen Deregulierung durch die zentrale Normprüfstelle sind in den Jahren 2003 und 2004 wichtige Schritte im Bereich der materiellen Deregulierung erfolgt.

Der Bayerische Ministerrat hatte Ende 2002 zur Unterstützung der Deregulierungsbemühungen der Staatsregierung eine unabhängige Kommission aus Praktikern und erfahrenen Unternehmern berufen. Aufgabe der Kommission unter der Leitung von Prof. Dr. Henzler war es, Überregulierungen und bürokratische Hemmnisse zu identifizieren und wirksame, rasch umsetzbare Vorschläge zu unterbreiten, um die Kräfte der Wirtschaft zu aktivieren und unternehmerische Initiative und Kreativität zu fördern.

Am 6. Dezember 2002 hat die Kommission mit der konstituierenden Sitzung ihre Arbeit aufgenommen. Nach nur sieben Monaten konnten die Ergebnisse dieser Arbeit am 7. Juli 2003 in einem umfangreichen Abschlussbericht dem Bayerischen Ministerpräsidenten übergeben werden.

Kernpunkte der Kommissionsempfehlungen waren die Schaffung von Erleichterungen für Existenzgründer und für kleine Betriebe mit bis zu 20 Mitarbeitern auf den Gebiet des Arbeits- und Arbeitsschutzrechtes sowie die Reduktion von Vorschriften und Genehmigungen. Ferner sollte nach Auffassung der Kommission die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Behörden in Bayern durch eine anhaltende Verbesserung der Serviceorientierung in der öffentlichen Verwaltung verbessert werden.

Von 103 durch die Kommission gemachten Empfehlungen konnten bereits 16 abschließend umgesetzt werden. 77 weitere Vorschläge wurden durch die Staatsregierung aufgegriffen und befinden sich derzeit im Prozess der Umsetzung. So hat Bayern zur Änderung von Bundesrecht bereits 4 Gesetzesinitiativen in den Bundesrat eingebracht. Die Einbringung weiterer Initiativen zur Beschleunigung von Genehmigungsverfahren ist für das Jahresende 2004 geplant.

Der Ministerrat hat am 16.09.2003 331 Einzelvorschläge zum **Abbau kommunaler Standards** beschlossen, die von den Kommunen selbst über deren Spitzenverbände vorgebracht worden waren. Die jeweils federführenden Ressorts sind in der Umsetzungsphase.

Am 17.05.2004 hat sich der Ministerrat im Zusammenhang mit dem „**Pakt für Kommunen**“ mit weiteren Vorschlägen aus diesem Bereich beschäftigt und dabei u.a. die Aufhebung der Verpflichtung beschlossen, bei der Beförderung von Kommunalwald durch die Kommunen selbst Beamte des höheren Forstdienstes einsetzen zu müssen. Das Kultusministerium soll konkretisierende Vorschläge zu den Vorgaben zur Organisation der Schülerbeförderung machen. Weiterhin soll die Förderung von Feuerwehrgeräthäusern und Feuerwehrfahrzeugen ebenso pauschaliert werden, wie die örtliche Beteiligung bei der Krankenhausfinanzierung.

130 Vorschläge wurden 2003 zur **Deregulierung im Bereich der Landwirtschaft** erarbeitet. Bei dem größten Teil konnten zwischenzeitlich bürgerfreundliche Lösungen gefunden werden. Beispielsweise konnte der Verwaltungsvollzug des Kulturlandschaftsprogramms und des Vertragsnaturschutzprogramms vereinheitlicht werden.

2. Zentrale Normprüfstelle

In Bayern gibt es seit rund 20 Jahren eine **zentrale Normprüfung**. Bayern hat damit sehr frühzeitig die nötigen Schritte ergriffen, um die ständig steigende Normenflut zu kanalisieren und einzudämmen. Ziel der Normsetzung muss die **steigende Eigenverantwortlichkeit** und **Selbstregelung** von Wirtschaft und Gesellschaft sein. Deshalb muss der staatliche Regelungsanspruch Stück für Stück zurückgenommen werden. Nur so lassen sich die nötigen rechtlichen Freiräume für persönliche Selbstentfaltung und wirtschaftliche Initiative schaffen. Rechtsetzung muss sich daher konsequent am Prinzip der **Subsidiarität** ausrichten. Ihrer bedarf es nur dann, wenn ein Sachverhalt nicht ebenso gut durch die Bürger, den Markt und die Wirtschaft selbst geregelt werden kann, oder nur dort, wo zwingende öffentliche Interessen gewahrt

werden müssen. Das bedeutet steigende Eigenverantwortung, aber auch **Selbstbestimmung des Einzelnen**.

Normen müssen sowohl im Ganzen wie auch im Hinblick auf jede ihrer Einzelbestimmungen der strengen Prüfung unterzogen werden, ob sie zusätzliches regulatives Potential haben oder ob sie zu einer Vereinfachung und Verschlinkung des Landesrechts beitragen. Regelungen dürfen daher nur noch dann ergehen, wenn sie nach den oben geschilderten Zielvorgaben zwingend erforderlich sind.

Seit März 2003 besteht in der Bayerischen Staatskanzlei eine **zentrale Normprüfstelle**. Sie prüft mit restriktiver Tendenz alle Entwürfe nicht nur in rein juristischer Hinsicht, sondern insbesondere auch auf ihre zwingende Notwendigkeit (Vorprüfung). Wenn das Ressort den Vorschlägen der zentralen Normprüfstelle nicht folgen möchte, trägt es die Rechtfertigungslast für die zwingende Notwendigkeit und Ausgestaltung der Vorschrift. Daneben besteht ein **Normprüfungsausschuss** als politisch besetztes Gremium (Staatssekretäre der Ressorts, bei Ressorts ohne Staatssekretär der Amtschef), das in Zweifelsfällen jeweils anlassbezogen tagt.

Jede neue Rechtsnorm ist seit März 2003 mit einer amtlichen Begründung zu versehen. In dieser amtlichen Begründung ist auch ein besonderer Abschnitt zur Erläuterung der zwingenden Notwendigkeit der Norm einzufügen. Er soll deutlich machen, warum die Norm als Ganzes, aber auch jede ihrer Einzelbestimmungen zwingend erforderlich und eine Regelung damit unverzichtbar ist. Die vom federführenden Ressort zu erstellende amtliche Begründung ermöglicht die Prüfung der zwingenden Notwendigkeit durch die zentrale Normprüfstelle und den Normprüfungsausschuss. Sie ist insoweit von zentraler Bedeutung für die Normprüfung in Bayern.

Das Verfahren der Normprüfung hat sich bewährt. Die Zahl der **Landesgesetze** ist bereits im Jahr 2003 um rund 10 % zurückgegangen. Die Zahl der **Landesverordnungen** zeigt ein noch deutlicheres Bild. Sie ist zum Jahresende 2003 gegenüber dem 1. Januar 2003 von 1.162 auf unter 980 und damit um rund 16 % zurückgegangen. Verfahren zum ersatzlosen Abbau von zusammen weiteren rund 160 Verordnungen sind bereits konkret geplant und sollen in 2004 abgeschlossen werden. Nach ihrem Abschluss wird die Zahl der Landesverordnungen voraussichtlich um rund 30 % gesunken sein.

3. Datenbank Bayern-Recht

Unter dem Namen „Datenbank **Bayern-Recht**“ baut der Freistaat Bayern in Zusammenarbeit mit der juris GmbH, Saarbrücken, ein modernes **ressortübergreifendes Rechtsinformationssystem** auf, in dem das Bayerische Lan-

desrecht, das Bundes- und Europarecht, die Rechtsprechung sowie sämtliche bayerische Verwaltungsvorschriften über das Behördennetz zur Verfügung stehen.

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) gegen Entgelt 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 hochaktuell 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. Seit Mitte 2003 stehen auch der historische Bestand des Bayerischen Landesrechts rückwärts bis zum 1. Januar 1983 sowie sämtliche Änderungsnormen zur Verfügung.

Bis zum Jahr 2006 werden auch alle bayerischen Verwaltungsvorschriften in die *Datenbank* eingestellt. Die Vorschriften werden hierzu derzeit staatlicherseits erfasst. Die Staatsregierung hat den Aufbau der *Datenbank Bayern-Recht* zum Anlass genommen, den gesamten Bestand an Verwaltungsvorschriften systematisch zu durchforsten. Entbehrliche Verwaltungsvorschriften werden aufgehoben, andere deutlich verschlankt. So wurden seit dem Jahr 2000 schon über 1.400 Verwaltungsvorschriften eingespart. Damit ist die Deregulierung auch im Bereich der Verwaltungsvorschriften einen großen Schritt vorangekommen.

Als Service für die Bürgerinnen und Bürger werden ab Mitte nächsten Jahres die wichtigsten Gesetze und Verordnungen über das Portal „*Bayern-Recht Online*“ kostenfrei im Internet zur Verfügung gestellt.

Nähere Informationen zur *Datenbank Bayern-Recht* sind im Internet unter www.bayern-recht.de abrufbar.

VIII. eGovernment

Der Ministerrat hat am 09.07.2002 eine umfangreiche eGovernment-Initiative beschlossen, deren Umsetzung eine gemeinsame Strategie für die gesamte

Staatsverwaltung und eine ressortübergreifende Koordinierung der IuK-Vorhaben erfordert. Dabei ist die Runde der Ministerialdirektoren als beamtete Spitze der bayerischen Ministerien für den Gesamtprozess der eGovernment-Umsetzung verantwortlich.

Mit der Einrichtung einer Zentralen IuK-Leitstelle im Staatsministerium des Innern zum 01.07.2004 werden die Grundsatzangelegenheiten der Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) für die gesamte Staatsverwaltung an einer Stelle gebündelt und für diese wichtige Aufgabe eine zentrale Verantwortung geschaffen. Wesentliche Aufgabe der Zentralen IuK-Leitstelle ist die Festlegung der IuK-Strategie, d. h. der Ziele, Strukturen und Prioritäten des IuK-Einsatzes für die gesamte Staatsverwaltung. Darüber hinaus nimmt die Zentrale IuK-Leitstelle auch die notwendige Abstimmung mit dem Bund, den Ländern und den Kommunen wahr.

Ziel ist es, die derzeitige IuK-Binnenstruktur der Staatsverwaltung deutlich zu vereinheitlichen, damit zum einen Informationen innerhalb der Verwaltung „medienbruchfrei“ fließen können und die Verwaltung nach außen hin „mit einer Sprache“ spricht. Zum anderen sollen zur Steigerung der Effizienz in der gesamten Staatsverwaltung für gleiche Problemstellungen möglichst gleiche technische Lösungen eingesetzt werden, soweit dies wirtschaftlich und wettbewerbspolitisch sinnvoll ist.

1. Politische Zielsetzung

eGovernment als **Zukunftsaufgabe**

- bietet einen entscheidenden **Standortfaktor** im globalen Wettbewerb,
- führt zu einer deutlichen **Verbesserung des Leistungsangebots** der staatl. Verwaltung für Bürger und Unternehmen rund um die Uhr und
- ist die technische **Voraussetzung für zahlreiche Maßnahmen der Verwaltungsreform** (z. B. Deregulierung, Effizienzsteigerung, Personaleinsparung).

Zentrale Handlungsfelder der eGovernment-Initiative sind

- Bürgern und Unternehmen alle geeigneten Verwaltungsleistungen auch online bereitzustellen (**externer Aspekt**) sowie
- die stark zersplitterte IuK-Binnenstruktur drastisch zu vereinheitlichen (**interner Aspekt**).

Dazu hat das bayerische Kabinett im Juli 2003 ein **4 Säulen umfassendes Maßnahmenpaket** verabschiedet:

- Definition einheitlicher technischer **Normen und Standards**,
- Neustrukturierung der **staatlichen Rechenzentren und IT-Betriebszentren**
- Einführung und Weiterentwicklung ressortübergreifender Anwendungen (**Basiskomponenten**)
- Bereitstellung von **32 Online-Verwaltungsleistungen** für Bürger und Wirtschaft.

2. Umsetzung

a) Normen und Standards

Das Staatsministerium des Innern (StMI) ergänzt die bereits definierten technischen Normen und Standards bis Ende 2004 und trifft hierzu weitere Festlegungen insbesondere hinsichtlich der zu verwendenden Datenmodelle, Schnittstellen und Austauschverfahren zwischen eGovernment-Anwendungen.

b) Neustrukturierung der staatlichen Rechenzentren und IT-Betriebszentren

Mit der Neustrukturierung der IT-Betriebszentren baut die Bayerische Staatsregierung derzeit eine leistungsfähige und zukunftssichere Rechner-Infrastruktur auf, um die Verwaltung für die künftigen Anforderungen von eGovernment (z. B. Hochsicherheit, Hochverfügbarkeit und Ausfallsicherheit) fit zu machen. Die Rechnerleistungen der bisher über 1.000 IT-Betriebszentren in der bayerischen Verwaltung werden in einem Rechenzentrum Nord beim Technischen Finanzamt in Nürnberg und in einem Rechenzentrum Süd beim Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung in München gebündelt.

Durch diese Bündelung sollen für die Verwaltung Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit der Rechenzentren deutlich erhöht werden. Gleichzeitig werden Bürgern und Unternehmen Verwaltungsleistungen rund um die Uhr zur Verfügung gestellt. Durch die Konzentration der Rechnerleistungen werden mittelfristig spürbare Einsparungen erwartet.

Die Konsolidierung erfolgt in zwei Abschnitten. Im ersten Abschnitt werden die wichtigsten 150 IT-Betriebszentren (im Wesentlichen die Betriebszentren der Ministerien und der meisten Mittelbehörden) schrittweise eingliedert; alle übrigen IT-Betriebszentren folgen im zweiten Schritt. Nach die-

ser organisatorischen Eingliederung führen die beiden Rechenzentren in eigener Verantwortung unter wirtschaftlichen und betrieblichen Gesichtspunkten (z. B. Netzlast) eine physikalische Konsolidierung durch. Dies kann eine Verlegung bzw. Zusammenlegung von Hardware und der darauf laufenden Anwendungen in eines der beiden Rechenzentren, eine Zusammenlegung lokaler Betriebsstätten oder auch eine Fernwartung von Rechnern bedeuten.

Die Ressorts behalten aber auch weiterhin die Zuständigkeit für die Entwicklung der Fachanwendungen sowie für die Ausstattung und Wartung der PC-Arbeitsplätze.

Mit der Konsolidierung sollen **Hochsicherheit, Hochverfügbarkeit und Ausfallsicherheit** auf wirtschaftliche Weise hergestellt und die Rechenzentren für eGovernment fit gemacht werden.

c) Basiskomponenten (ressortübergreifende DV-Anwendungen)

Der Ministerrat hat 34 Basiskomponenten festgelegt, die sich in die 9 Gruppen

- Basisanwendungen (z. B. zentraler Verzeichnisdienst),
- Informationssysteme (z. B. Behördenwegweiser, Vorschriften-Informationssystem),
- Personalbewirtschaftung (z. B. Bezügeabrechnung),
- Dokumentenmanagementsystem (Registratur, Workflow, Archivierung)
- Haushalt und Kassenangelegenheiten,
- eProcurement (elektronische Beschaffung),
- Facility Management,
- Service für Bürger und Wirtschaft (z. B. Förderverfahren) sowie
- Neues Steuerungsmodell (KLR)

einordnen lassen.

Zwischenzeitlich wurden durch die *Projektgruppe Verwaltungsreform 5* weitere Basiskomponenten (eLearnig/Blended Learning, User-Help-Desk, eGovernment-Portal, Gerichtsverwaltungssystem, integriertes Zeitmanagement) festgelegt.

In der Regel wurde jeweils ein Ressort mit der Federführung für die Bereitstellung bzw. Entwicklung der Basiskomponenten beauftragt. Ziel ist es, die Zahl der eingesetzten Anwendungen so gering wie möglich (im Idealfall 1 technische Lösung je Basiskomponente) zu halten.

11 dieser Anwendungen stehen seit Anfang 2004 zur Verfügung. Der Behördenwegweiser, bisher Kernbestandteil des Portals www.baynet.de (Virtueller Marktplatz Bayern) wurde zum 01.01.2004 vom bisherigen Betreiber übernommen und soll zusammen mit weiteren Angeboten (z. B. Informationen der Servicestelle, Formulare, Rechtsvorschriften, Online-Verwaltungsleistungen) zu einem über den Bayern-Server (www.bayern.de) erreichbaren eGovernment-Portal ausgebaut werden.

d) Online-Verwaltungsleistungen

Im Rahmen der Online-Umsetzung von Verwaltungsleistungen müssen die hinter den ausgewählten Verwaltungsleistungen stehenden Ablaufprozesse analysiert werden, um sie an die neuen technischen Möglichkeiten anzupassen. Es genügt nicht, bestehende Ablaufprozesse ohne weitere kritische Überprüfung nur zu „elektrifizieren“. Ausgerichtet an den Zielen der Verwaltungsreform werden vor allem auch Zuständigkeiten, rechtliche Rahmenbedingungen sowie die Anzahl der an einzelnen Prozessschritten beteiligten Leistungserbringer zu hinterfragen, die Prozesse zu straffen und die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen anzupassen/abzubauen sein.

Der Ministerrat hat am 01.07.2003 beschlossen, zusätzlich zu den bereits bestehenden weitere 32 Verwaltungsleistungen, z. B.

- die Entschädigung der ehrenamtlichen Richter, Zeugen, Sachverständigen und Dolmetscher nach dem ZSEG,
- die Gewährung von Erziehungsgeld,
- Anhörung von Betroffenen im Bußgeldverfahren,
- der Vertrieb von Geobasisdaten,
- die An- Um- und Abmeldung des Wohnsitzes,
- die An- Um- und Abmeldung von stehenden Gewerben,

bereitzustellen. Die **Projektgruppe Verwaltungsreform** wurde mit Kabinettsbeschluss vom 21. Oktober 2003 ebenso wie im Fall der Basiskomponenten beauftragt, für eine Realisierung der ausgewählten Online Verwaltungsleistungen bis Ende 2005 Sorge zu tragen.

Insgesamt wurden 877 (von mehr als 1300) Verwaltungsleistungen erfasst, die über ein entsprechendes Online-Potenzial verfügen. Es ist bis Ende 2004 zu entscheiden, wie viele und welche Verwaltungsleistungen über die bereits beschlossenen 32 Verwaltungsleistungen hinaus über das Internet bereitgestellt werden sollen. Dies erfordert eine frühzeitige und intensive Abstim-

mung hinsichtlich der zu verwendenden Standards und der nachfolgenden Umsetzungsschritte:

- bis Herbst 2004 Identifizierung der weiteren Verwaltungsleistungen, Festlegung von Federführern und Feststellung des Finanzierungsbedarfs für den Doppelhaushalt 2005/06.
- bis Mitte 2005 Entwicklung einer abgestimmten Feinplanung.
- Ziel: **Umsetzung bis Ende 2007.**

Mit der Definition der in einem nächsten Schritt online umzusetzenden Verwaltungsleistungen wurde bereits begonnen.

e) Bayerisches Behördennetz (BayKom)

Am 3.1.2003 erhielt die Firma BT Ignite den Zuschlag für die Fortführung des Bayerischen Behördennetzes sowie die technische Bereitstellung des zentralen Internet-Zugangs. Die Umstellung aller Netzanschlüsse der **staatlichen Behörden** auf den neuen Provider ist zwischenzeitlich abgeschlossen.

Im **kommunalen Bereich** verfügen derzeit 82 von 96 Kreisverwaltungsbehörden über einen Zugang zum Bayerischen Behördennetz. Weitere Anschlüsse sind in Vorbereitung. Die **kreisangehörigen Gemeinden** werden im Rahmen von eigenständigen kommunalen Behördennetzen auf Landkreisebene an das Bayerische Behördennetz angeschlossen. Über diesen Weg sind bereits ca. eintausend Gemeinden und Verwaltungsgemeinschaften an die gemeinsame Netzinfrastruktur angeschlossen.

f) Servicestelle der Staatsregierung

Der Ministerrat hat zeitgleich mit der Verabschiedung der eGovernment-Initiative den Aufbau einer gemeinsamen Servicestelle der Staatsregierung zur zentralen Behandlung von telefonischen und eMail-Anfragen beschlossen. Hierdurch werden folgende Ziele verfolgt:

- Schaffung eines zentralen Ansprechpartners der Staatsregierung für Bürgerfragen ,
- Beschleunigung der Reaktion der Verwaltung auf Bürgerfragen und
- Entlastung der Fachreferate in der Staatskanzlei (Stk) und den Ressorts.

Die Servicestelle ist im Geschäftsbereich der StK angesiedelt und seit 03.03.2004 über eine einheitliche Telefonnummer (01801-201010) mit ein-

heitlichem Tarif (deutschlandweit 4,6 Ct/Min.) und über eine zentrale eMail-Adresse (direkt@bayern.de) von Montag bis Freitag in der Zeit von 08.00 Uhr bis 18.00 erreichbar.

g) Einbindung der Kommunen (eGovernment-Pakt)

Die häufigsten Kontakte der Bürger und der Wirtschaft finden auf kommunaler Ebene statt. Die Bayerische Staatsregierung hat daher mit den Kommunalen Spitzenverbänden am 15. Juli 2002 eine Vereinbarung (**eGovernment-Pakt**) geschlossen. Zur Umsetzung dieser Vereinbarung wurde eine Lenkungsgruppe sowie eine Arbeitsgruppe auf operativer Ebene eingerichtet, in deren Rahmen nun die vereinbarten Maßnahmen Schritt für Schritt umgesetzt werden.

h) Realisierte eGovernment-Projekte (Beispiele)

- AVA-Online – Vergabeverfahren für Bauaufträge nach der „Verdingungsordnung für Bauleistungen“ (VOB) (www.vergabe.bayern.de)
- AUGEMA – Elektronisches Mahnverfahren (2003 wurden ca. 65 % von 1,5 Mio. Mahnanträgen in Bayern in elektronischer Form eingereicht und weiterverarbeitet)
- GeoDaten Online (derzeit ordern über 3.200 registrierte Anwender Geodaten über das Internet, daneben wird ein Angebot für jedermann bereitgehalten)
- HI-Tier – Zentrale Datenbank für Rinder
- RegisSTAR – Elektronische Handelsregisterauskunft (seit September 2003 für jedermann über das Internet abrufbar)
- SolumSTAR – Elektronisches Grundbucheintragungs- und auskunftsverfahren (ca 200.000 Abrufe pro Monat)
- ELSTER – elektronische Steuererklärung (im Jahr 2003 gingen bundesweit über 1,1 Mio. Einkommenssteuererklärungen elektronisch ein, was gegenüber 2002 eine Verdopplung darstellt).

Ansprechpartner:

Herr
Ltd. Ministerialrat Ulrich Böger
Bayer. Staatskanzlei
Tel.: 089 2165-2201
Fax: 089 2167-2153
E-Mail: ulrich.boeger@stk.bayern.de

Für das StMI und den UA AVO:

Herr
Ltd. Ministerialrat Walter Ganßer
Bayer. Staatsministerium des Innern
Tel.: 089-2192-2735
Fax: 089-2192-12735
E-Mail: walter.gansser@stmi.bayern.de

Berlin

I. Verwaltungspolitik

1. Verwaltungsmodernisierung im Rückblick

Mit Beginn der ersten Hälfte der 90er Jahre wurde das Berliner Regierungs- und Verwaltungssystem durch Verfassungs- und einfachgesetzliche Änderungen verschlankt und den Bedingungen der vereinten Stadt angepasst. Zu nennen sind:

- Die Bezirksgebietsreform, d.h. die Reduzierung von 23 auf 12 Bezirke mit annähernd gleicher Einwohnerzahl.
- Die Verkleinerung von Senat, Parlament und Bezirksämtern (den politischen Leitungsgremien der 12 Bezirke).
- Die Entflechtung der Aufgaben der zweistufigen Verwaltung, d.h. die Trennung in ministerielle und gesamtstädtische Aufgaben einerseits und Durchführungsaufgaben andererseits.
- Die Stärkung der Rechte der Bezirke durch Änderung der Artikel 66 und 67 der Verfassung von Berlin.

Berlin hat darüber hinaus als erstes Bundesland Elemente des von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) entwickelten Neuen Steuerungsmodell (NSM) durch das Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG) vom 17. Mai 1999 festgeschrieben. Das neue Steuerungsmodell zielt auf den Ausbau einer unternehmensähnlichen und dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur ab.

Kernelemente dieser Struktur sind:

- Einzelne Vorgänge werden in die dezentrale Verantwortung der Verwaltung gegeben. Die Verwaltung wird durch Zielvereinbarungen gesteuert.
- Optimierungspotenziale bei den Personal- und Verwaltungskosten werden durch Verlagerung der Entscheidungszuständigkeiten von den Querschnittsbereichen zu den Fachbereichen ausgeschöpft.

- Durch Kenntnis der Verwaltungskosten mit Hilfe der Kosten- und Leistungsrechnung einschließlich interner Leistungsverrechnung wird Verwaltungshandeln transparenter.

2. Neuausrichtung der Verwaltungsmodernisierung

Mit Beginn der laufenden Legislaturperiode hat der Senat die Verwaltungsmodernisierung neu und auf die Anforderungen der extremen Haushaltsnotlage hin ausgerichtet. Schwerpunkte wurden durch eine enge Verzahnung mit der Konsolidierungspolitik des Senats sowie durch die Zielvorgabe einer grundlegenden aufgabenkritischen Reform und Straffung der gesamten Landesverwaltung gesetzt.

Ziel ist es, die Berliner Verwaltung zu einem positiven Standortfaktor für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung Berlins zu machen. Dazu gehört eine spürbare Qualitätssteigerung bei deutlich sinkenden Kosten, die Entbürokratisierung und Verwaltungsvereinfachung sowie eine Angebotsstruktur, die die Dienstleistungen der Verwaltung in den Wettbewerb stellt.

Die Richtlinien der Regierungspolitik sehen bis zum Jahr 2006 einen Abbau des Primärdefizits des Berliner Haushalts in Verbindung mit einer flächendeckenden Neuordnung von Aufgaben und Prozessen der Berliner Verwaltung vor. Dem Begriff des Primärhaushalts liegt die folgende Definition zugrunde: Der Primärhaushalt ist der rechnerische Teil des Haushalts, wie er sich aus der Zusammenstellung von Primäreinnahmen und Primärausgaben ergibt. Die Idee des Primärhaushalts ist es, einen politischen "Kernhaushalt" mit den für die Politikfelder relevanten Einnahmen und Ausgaben darzustellen; hierbei bleiben die Zinsausgaben unberücksichtigt, weil es sich um Finanzierungskosten früherer Haushaltsjahre handelt. Die Abschlusssumme des Primärhaushalts gibt Aufschluss darüber, in welchem Umfange die für politische Gestaltung im laufenden Haushaltsjahr eingesetzten Ausgaben durch (dauerhafte) Einnahmen finanziert werden.

In den Richtlinien heißt es hierzu:

"Die notwendige Ausgabenentlastung des Landes kann nur durch die umfassende und radikale Neuordnung von Aufgabenbestand, Struktur und Prozessen der Berliner Verwaltung erreicht werden. Dabei werden Sanierung und Innovation miteinander verbunden. Die grundlegende Verwaltungsmodernisierung muss als mehrjähriger, bis in die nächsten Legislaturperioden reichender Prozess angelegt sein".

Der Senat hat am 1. April 2003 zur Erreichung dieses politischen Schwerpunktvorhabens einen Masterplan beschlossen (**Neuordnungsagenda**), der alle wichtigen politischen Neuordnungsprojekte und -vorhaben enthält, die den öffentlichen Sektor Berlins strukturell verändern. Die Neuordnungsagenda umfasst Ende Februar 2004 über 50 Projekte und Vorhaben. Die Neuordnungsagenda ist Teil der Finanzplanung von Berlin 2003 bis 2007 und damit ein Teil des Sanierungsprogramms des Landes Berlin nach § 12 Abs. 4 Maßstäbengesetz. Die Agenda wird flächendeckend umgesetzt – Senatsverwaltungen und Bezirke sind eingebunden. In bezirklicher Verantwortung (über alle 12 Bezirke) werden vier Projekte durchgeführt.

3. Gremien

Der Senat von Berlin hat Anfang Mai 2002 neben der inhaltlichen Neuausrichtung der Verwaltungsmodernisierung auch eine neue Gremienstruktur zur landesweiten Steuerung der Verwaltungsmodernisierung beschlossen.

Das Lenkungsgremium unter Vorsitz des Regierenden Bürgermeisters nimmt die politische Verantwortung für den Modernisierungsprozess wahr. Es berät den Senat. Diesem Gremium gehören Mitglieder des Senats, der Präsident des Landesrechnungshofs (als Gast), Vertreter/innen der Bezirke, Gewerkschaften und Berufsverbände sowie ein Vertreter des Hauptpersonalrates an.

Die Steuerung und Koordination erfolgt durch den Staatssekretärsausschuss unter Leitung des Chefs der Senatskanzlei und der Staatssekretärin in der Senatsverwaltung für Finanzen. Der Ausschuss nimmt die Prozesssteuerung und das Controlling über den Gesamtfortschritt der Agenda wahr, trifft strategische Entscheidungen und sichert notwendige methodische und inhaltliche Schnittstellenabstimmungen.

Das operative Management des landesweiten Modernisierungsprozesses wird gemeinsam wahrgenommen durch

- die Projektgruppe Modernisierung der Berliner Verwaltung in der Senatsverwaltung für Finanzen
- das Fachreferat bei dem Regierenden Bürgermeister/Senatskanzlei III D.

II. Aufgabenumbau

1. Grundlegende Überprüfung der Verwaltungsstrukturen

Es handelt sich um ein politisches Vorhaben des Landes mit dem Ziel, ineffiziente und kostenexpansive Strukturen der zweistufigen Verwaltung (Hauptverwaltungen mit Senatsverwaltungen und nachgeordneten Einrichtungen, Bezirksverwaltungen) zu ändern. Die Struktur der Berliner zweistufigen Verwaltung (Art. 66, 67 VVB) führt auch nach den Gesetzesänderungen der letzten Jahre zu Doppelungen in der Aufgabenwahrnehmung, zu teilw. fehlender Transparenz und Steuerung und einer uneinheitlichen Aufgabenwahrnehmung. Einzelstrukturen des zweistufigen Aufbaus werden im Hinblick auf die extreme Haushaltsnotlage Berlins in diesem Vorhaben auf den Prüfstand gestellt. Zur Zeit werden im Rahmen von Klausurtagungen des Senats zusammen mit den Bezirksbürgermeistern grundlegende Strukturfragen erörtert, u. a. auch im Hinblick auf mittelfristige Szenarien der Personalentwicklung, die mit aufgabenkritischen Strukturentscheidungen in Einklang zu bringen sind.

2. Aufgabenkritik nach Zweck und Vollzug

Der Senat sieht in der Aufgabenkritik ein zentrales Mittel, um politische Handlungsfähigkeit zurück zu gewinnen. Durch die dramatische Haushaltssituation und die Notwendigkeit, Verwaltungsstrukturen und Prozesse zu optimieren, ist das Land Berlin gezwungen, den breiten Aufgabenbestand des öffentlichen Dienstes kritisch zu hinterfragen. Daraus folgt, dass mittelfristig die Aufgaben der Berliner Verwaltung auf folgende Funktionen zurückgeführt werden:

- Strategische Steuerung
- Hoheitliche Kernverwaltung, soziale Sicherung und Zukunftssicherung (z. B. Ordnungsbehörden, Sicherheit, Justiz, Finanzen, Bildung, Wissenschaft)
- Gewährleistungsfunktionen

Es wird daher grundsätzlich geklärt, ob eine Aufgabe noch wahrgenommen werden muss, wie und durch wen sie wahrgenommen werden sollte. In Zukunft wird die Prämisse des "Gewährleistens" von Aufgaben im Vordergrund stehen. Wer diese Aufgaben tatsächlich durchführen wird, ist dann nach sorgfältiger Abwägung von Fall zu Fall zu entscheiden.

Der Senat nutzt dazu die umfangreichen wissenschaftlichen Erkenntnisse der Hochschulen und die Ergebnisse der konkreten Untersuchungen, die in der Vergangenheit von Experten durchgeführt wurden. So bildet der Abschlussbericht der Expertenkommission Staatsaufgabenkritik, der die Strukturen der Berliner Verwaltung vom März 2000 bis zum November 2001 überprüfte, eine wichtige Grundlage für viele der jetzt in der Umsetzung befindlichen Projekte der Neuordnungsagenda 2006. Im Rahmen dieser Projekte soll die systematische Durchforstung der Aufgaben, u. a. anhand der Produktkataloge, daraufhin erfolgen, ob sie nach vorgenannten Kriterien ganz entfallen können oder in betrieblichen Strukturen bzw. in privatisierter Form wirtschaftlicher als in der Verwaltung wahrzunehmen sind. Beispiele hierfür sind die Projekte „Reform des Öffentlichen Gesundheitsdienstes“ und „Neuordnung der planenden und bauenden Bereiche“ der Bezirke.

Die Beschränkung auf staatliche Kernaufgaben kann nur mit der Neuordnung der Berliner Verwaltung einhergehen. Die vorhandenen Ressourcen (insbesondere das Personal) müssen nach Beendigung des aufgabenkritischen Prozesses optimal eingesetzt werden, damit die erforderlichen Aufgaben bewältigt werden können. Auch mittelfristig muss das Land Berlin die durch natürliche Fluktuation entstehende Personalreduzierung in allen Bereichen der Verwaltung zum Stellenabbau nutzen. Um die Funktionsfähigkeit des öffentlichen Dienstes zu erhalten, d.h. mit weniger Personal die vorher definierten Aufgaben erfüllen zu können, werden entsprechende aufgabenkritische Untersuchungen durchgeführt.

3. Aufgabenkritische Beispielprojekte

Senatsverwaltung für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz		
4.1	Reform des öffentlichen Gesundheitsdienstes	Inhaltliche und organisatorische Neuorientierung des ÖGD: Konzentration auf New-Public-Health-orientierte Kernaufgaben sowie Straffung und strukturelle Neubestimmung seiner Dienstleistungen

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung		
7.1	Umfassende Neuordnung der Planenden und Bauenden Aufgabenbereiche	Definition eines neuen Verständnisses des öffentlichen Bauherrn für die Neustrukturierung der Planenden und Bauenden Aufgabenbereiche der Berliner Bezirksämter zur Effizienzsteigerung und Qualitätssicherung.

4. Privatisierungen und Ausgliederungen bzw. Auslagerungen

Es wurden in den letzten Jahren bereits umfangreiche Privatisierungen, Ausgliederungen/Auslagerungen vorgenommen, zuletzt zum Beispiel

- Übertragung der Verwaltungszuständigkeiten im Bereich des Facility-Managements auf die Berliner Immobilienmanagement GmbH mit einem Startportfolio
- Einrichtung eines Landesbetriebes für Gebäudebewirtschaftung
- Umwandlung des Landesbetriebes für IT-Technik in eine rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts
- Verkauf der Versicherungsgesellschaft Feuerversicherungsgesellschaft Berlin und Brandenburg gemeinsam gehörte.
- Aktueller Verkauf der Gemeinnützigen Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft (GSW) an eine private Investorengruppe (Senatsbeschluss vom 25.5.2004)

III. Organisationsentwicklung und

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

Die Ausführungen zum Punkt Organisationsentwicklung erfolgen im Zusammenhang mit dem Punkt IV. „Planungs- und Prozessoptimierung“, weil die Organisationsentwicklung und die Prozessoptimierung z. T. eng verbunden sind.

1. Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung

Im Mai 1999 verabschiedete das Berliner Abgeordnetenhaus das Verwaltungsreform-Grundsetze-Gesetz (VGG) mit der Zielsetzung, für die Berliner Verwaltung einen einheitlichen organisatorischen Rahmen in Hinblick auf Bürgerorientierung, Führung und Steuerung sowie Personalmanagement herzustellen.

Dreh- und Angelpunkt des VGG und der weiteren Verwaltungsmodernisierung ist hier nach wie vor die Umsetzung der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung, u. a. mit Hilfe von Zielvereinbarungen. Die Verant-

wortung für Geldmittel und Personal muss in der Verwaltung dort verankert sein, wo die fachliche Arbeit geleistet wird. Die in Anlehnung an das KGSt-Modell zu erreichenden dezentralen Strukturen mit Ergebnisverantwortung erfordern z. T. ein Mentalitätswechsel, der sich auf allen Ebenen nur sukzessive einstellt. So sind auf der Grundlage der Bestimmungen des VGG in Berlin die Leistungs- und Verantwortungszentren (LuV) gebildet worden. Sie sollen selbständig über die von ihnen erbrachten Leistungen und die dafür benötigten Ressourcen verfügen. Kompetenzen der bisherigen Querschnittsämter (z.B. Personalamt) wurden auf die LuV übertragen.

"Einzelheiten zur Aufgabenerfüllung und zu Umfang und Art der personellen und sächlichen Mittel werden in Zielvereinbarungen zwischen der Behördenleitung und den Leistungs- und Verantwortungszentren festgelegt." (§ 2 VGG)

Die Zielrichtung des VGG wird auch durch die Koalitionsvereinbarung zwischen SPD und PDS bestätigt:

"Die Berliner Verwaltung wird auf dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung mit einer Steuerung über Ziel- und Projektvereinbarungen ausgerichtet. Dieses gilt sowohl im Verhältnis zwischen den Behördenleitungen und den Führungskräften mit Ergebnisverantwortung als auch beispielsweise im Verhältnis zwischen den Senatsverwaltungen und den nachgeordneten Behörden. Die bisherige Dienst- und Fachaufsicht über nachgeordnete Behörden hat sich auf die politische Steuerung und Aufsicht zu beschränken und die dezentrale Ressourcenverantwortung zu gewährleisten."

"Bei Nichtanwendung der Festlegungen zur dezentralen Ressourcen- und Ergebnisverantwortung, zu den Zielvereinbarungen sowie zu den betriebswirtschaftlichen Reforminstrumenten (einschließlich Interessenbekundungsverfahren) und zum Personalmanagement – werden die Zuweisungen gekürzt." (Abschnitt 20 der Koalitionsvereinbarung für die Legislaturperiode 2001 – 2006)

Den Bestimmungen des VGG und den Vorgaben des Senates zum Trotz gibt es vor allem verwaltungsintern Vorbehalte gegenüber einer Umsetzung der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung. Als Argument für eine Beibehaltung der getrennten Fach- und Ressourcenverantwortung wird häufig das Problem der Geldknappheit angeführt.

Dabei sind massive, zentral vorgegebene Einsparziele und dezentrale Umsetzungsverantwortung kein Gegensatz. Gerade wenn die Verwaltung – und zwar alle Bereiche – den zentralen Vorgaben des VGG folgt und das Instru-

ment der Zielvereinbarung konsequent zur Anwendung kommt, sind bessere Voraussetzungen dafür gegeben, die Gründe für etwaige Budgetüberschreitungen zu ermitteln und geeignete Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Diese Auffassung findet sich auch im Kapitel "Finanzen" der Koalitionsvereinbarung zwischen SPD und PDS unter dem Stichwort "Eigenverantwortung stärken" wieder:

"Den Herausforderungen der finanzpolitischen Lage lässt sich konsequent nur durch nachhaltige Stärkung der Eigenverantwortung aller Verwaltungsstellen begegnen."

Diesem Ziel soll u.a. dadurch Rechnung getragen werden, dass im Rahmen der ab 2005 auch für die Hauptverwaltung geplanten Globalsummensteuerung bei persönlichen und sächlichen Verwaltungsausgaben die jeweils erzielten Wirtschaftsergebnisse, also die Überschüsse wie auch die Fehlbeträge gegenüber den bewilligten Jahresbudgets, auf die Folgejahre übertragen werden müssen. Dieses Korsett ist zwar unbequem, es schützt jedoch weitgehend vor unkalkulierbaren "Grausamkeiten". Gleichzeitig müssen aber die erforderlichen Kompetenzen für ein effektives dezentrales Ressourcenmanagement in den Leistungs- und Verantwortungszentren – weitgehende Personalkompetenz, uneingeschränkte Anwendbarkeit der Instrumente zur Haushaltsflexibilisierung – gegeben sein und auch konsequent genutzt werden.

2. Bürgerämter

Bürgerämter werden in Berlin als eine der wichtigsten Komponenten der Verwaltungsmodernisierung angesehen. Soll die Verwaltung effizient und wirtschaftlich ähnlich wie ein Unternehmen agieren, so muss sie sich an den Bedürfnissen und Ansprüchen ihrer Kunden orientieren.

Bürgerorientierung wird bereits seit Anfang der 90er Jahre verstärkt im Rahmen einer Verwaltungsmodernisierung im Sinne des Neuen Steuerungsmodells diskutiert. Mit dem Aufkommen des E-Governments bekam der Aspekt der Bürgerorientierung eine neue Dimension, da sich der Bürgerservice nun auch auf das Internet ausweiten sollte.

Aspekte der Bürgerorientierung sind u.a. kompetente Beratung, schnelle Bearbeitung der Anliegen, kurze Wartezeiten, kundenfreundliche Öffnungszeiten. Dazu gehört auch, dass der Bürger verschiedenste Anliegen an einem Ort erledigen kann, dem Bürgeramt oder, wenn möglich, über den Postweg, das Telefon sowie das Internet. Die Bündelung der Aufgaben erfordert eine umfassende Schulung der Sachbearbeiter, eine Ausstattung der Arbeitsplätze

mit entsprechender Technik sowie die Optimierung der Geschäftsprozesse zwischen dem sogenannten front- und backoffice.

Die Bürgerorientierung ist in Berlin im § 3 des Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetzes (VGG) von 1999 festgeschrieben und noch einmal ausdrücklich in der Koalitionsvereinbarung von SPD und PDS für die laufende Legislaturperiode betont worden.

Der Einrichtung von Bürgerämtern im Land Berlin war eine Machbarkeitsstudie der Senatsverwaltung für Inneres aus dem Jahr 1997 und dem daraus hervorgegangenen „Projekt Bürgerdienste“ vorausgegangen. Das Projekt sollte den gescheiterten Versuchen, das Verwaltungshandeln durch mehr Transparenz und Bürgernähe auszuzeichnen, ein Ende bereiten und die Bürgerorientierung in Berlin durch die Schaffung von Bürgerämtern neu definieren. Vorläufer der Bürgerämter war das Projekt "Modellbezirksamt" (1992-1994). Dort wurde in den Bezirken Weißensee, Schöneberg und Köpenick praktisch erprobt, welche Maßnahmen zu einer Verbesserung des Bürgerservices führen und flächendeckend eingesetzt werden können.

Ziel des Projekts war es, bis Ende 2003 insgesamt 60 Bürgerämter in den Bezirken zu realisieren. Aufgrund baulicher und anderer Verzögerungen wird dieses Ziel nunmehr Ende 2004 erreicht sein und die Kapazität von 61 Bürgerämtern bereit stehen. Koordiniert wird das Projekt durch die Senatsverwaltung für Inneres, die mit den einzelnen Bezirksämtern Verwaltungsvereinbarungen über die Umsetzung der Bürgerämter getroffen hatte. Darin verpflichteten sich die Bezirke auf die Einrichtung von jeweils 5 Bürgerämtern pro Bezirk. Allerdings haben auch einige Bezirke sogenannte Doppelstandorte errichtet. Des weiteren wurden einheitliche Standards der Bürgerämter (IT-Ausstattung/ Dienstleistungsangebot/ Mindestöffnungszeiten von 30 Stunden/Woche) festgelegt. Im Gegenzug erhielten die Bezirke eine Anschubfinanzierung, IT-Unterstützung (Start-Infosystem) sowie die Erstqualifizierung der Mitarbeiter/-innen durch die Verwaltungsakademie Berlin (insgesamt 8,6 Mio. Euro).

Für die Unterstützung der Arbeit in den Bürgerämtern wurde ein berlin-einheitliches Start-Infosystem entwickelt. Vor allem die aufgabenverzahnten Arbeiten (Bündelung von Aufgaben aus den Meldestellen und den bezirklichen Bürgerberatungen) sollen dadurch vereinfacht werden, um die Bereitstellung eines berlineinheitlichen Beratungs- und Dienstleistungsangebotes zu gewährleisten und die Integration der Meldestellen in die Bezirksämter zu unterstützen.

Die Einrichtung der Bürgerämter gestaltete sich jedoch mitunter schwierig. Der Rechnungshof kritisierte in seinem Jahresbericht 2002 die mangelhafte und uneinheitliche Einrichtung von Bürgerämtern und führte aus, dass

- Die Stellen in den Bürgerämtern nicht nach Kennzahlen je Arbeitsanfall und -belastung bemessen werden.
- Die Aufgaben zu den Fachämtern nicht einheitlich abgegrenzt sind, so dass Doppelarbeit entsteht.
- Das Dienstleistungsangebot der Bürgerämter unterschiedlich und nur bedingt vergleichbar ist.
- Keine einheitlichen Statistiken geführt werden. Das Personal unzureichend geschult ist.
- Die Arbeitsabläufe nicht einheitlich, vergleichbar und wirtschaftlich sind.
- Die Öffnungszeiten unterschiedlich und nicht an den Bedürfnissen des Bürgers orientiert sind.
- Die Wartezeiten zu lang sind.
- Ein bezirksübergreifendes Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit fehlt.¹

Aus Sicht der Bezirke ist das Kernproblem die Finanzierung der Bürgerämter. Der zentral zur Verfügung gestellte Betrag deckt nach Auskunft der Bezirke jedoch lediglich etwa ein Drittel des tatsächlichen Bedarfs, so dass ein wesentlicher Teil aus den Haushalten der Bezirksämter bestritten werden muss. Der enge finanzielle Handlungsrahmen erfordert also eine jeweils individuelle politische Prioritätensetzung durch die Bezirksämter, die dazu geführt hat, dass die Einrichtung von Bürgerämtern und das Leistungsangebot sehr unterschiedlich vorangeschritten ist.

Da die Bürgerämter eine wichtige Visitenkarte der Berliner Verwaltung sind, muss ihre Leistungsfähigkeit unbedingt sichergestellt werden. Um den vom Rechnungshof aufgeworfenen Mängeln zu begegnen, wird ein entsprechender Maßnahmeplan erarbeitet. Bei den Bürgerämtern soll das Motto "Klasse statt Masse" gelten: Hierbei muss neben der anvisierten Anzahl von 60 Bürgerämtern auch die Standort- und Leistungsqualität der Bürgerämter stärker berücksichtigt werden.

Die Öffnungszeiten sind in einem ersten Schritt landesweit vereinheitlicht, auf zwei Spätsprechtage und 31 WStd. erweitert worden. Nach Abschluss der Erstqualifizierung und Einarbeitung der Mitarbeiter/-innen ist eine Weiterentwicklung auf der Basis eines Kundenmonitors vorgesehen.

Senat und Bezirke haben auf Initiative des Regierenden Bürgermeisters die Festlegung verbindlicher Qualitäts- und Organisationsstandards für die

¹ Quelle: Jahresbericht 2000 des Berliner Rechnungshofes.

Bürgerämter beschlossen. Für die Erarbeitung dieser verbindlichen Standards ist seit Juli 2004 eine – von den Bezirksbürgermeistern (Rat der Bürgermeister) eingerichtete – Arbeitsgruppe tätig.

Die Arbeitsgruppe wird mit externer Begleitung einen Projekt- und Meilensteinplan erarbeiten. Die Bürger-/Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Bedarf werden durch berlinweite, repräsentative Befragungen ermittelt. Im Rahmen eines Controlling ist auf der Grundlage geeigneter Kriterien die künftige Leistungsqualitäts- und Wirtschaftlichkeit der Bürgerämter sicherzustellen.

3. Facility Management

Das Land Berlin hatte im Rahmen des Projekts 'Neuordnung des Facility Managements im Land Berlin' ein Konzept zur Neugestaltung der Unterhaltungs- und Bewirtschaftungsaufgaben landeseigener und vom Land Berlin angemieteter Dienstgebäude erstellt.

Der Senat hat am 19. November 2002 die Gründung der Berliner Immobilienmanagement GmbH (BIM GmbH) im Land Berlin beschlossen. Er folgte damit dem vom Berliner Abgeordnetenhaus am 31. Oktober 2002 beschlossenen Konzept zur Neuordnung des Facility Management im Land Berlin.

Die ausschließlich landeseigene Gesellschaft hat im Januar 2003 die Bewirtschaftung und Unterhaltung von rund 90 Bürodienstgebäuden der Hauptverwaltung einschließlich der Oberfinanzdirektion und der Finanzämter übernommen.

Ziel der Berliner Immobilienmanagement GmbH (BIM) ist es, das Startportfolio von zunächst rund 90 Dienstgebäuden der Berliner Hauptverwaltung kosteneffizienter zu bewirtschaften. Um den betriebsnotwendigen Liegenschaftsbestand von Berlin optimal und effizient zu steuern, gehören An- und Vermietung, der bauliche Unterhalt, ein integriertes Flächenmanagement sowie die Betriebs- und Nebenkostenabrechnungen ebenso zur Tätigkeit der Gesellschaft wie die Steuerung des Landesbetriebes für Gebäudebewirtschaftung (LfG).

In ihrem ersten Geschäftsjahr 2003 konnte die BIM GmbH für das Land Berlin bezogen auf das Basisjahr 2002 bereits eine Million Euro einsparen. Dazu beigetragen haben Umzüge von Behörden in landeseigene Gebäude sowie der Abschluss von neuen Mietverträgen zu günstigeren Konditionen. Auf die gesamte Dauer der durchgeführten Maßnahmen betrachtet ergibt sich eine positive und nachhaltige Wirkung für das Land Berlin. Die Einsparungen belaufen sich jährlich auf rund zehn Millionen Euro.

4. Projekte der Neuordnungsaenda 2006

Der Senat hat im Frühjahr 2003 ein umfassendes Modernisierungs- und Sanierungsprogramm (Neuordnungsaenda 2006) beschlossen, das in seiner Verbindung von Modernisierung und Sanierung in Deutschland einmalig ist. In der Neuordnungsaenda 2006 finden sich über 50 Projekte, welche dezentral in den Senats- und Bezirksverwaltungen in allen Politikfeldern einschließlich in Bereichen der verwaltungsinternen Querschnittsaufgabenwahrnehmung (Verwaltung der Verwaltung) durchgeführt werden. Die strategische Steuerung obliegt dem Staatssekretärsausschuss zur Steuerung der Verwaltungsmodernisierung, das operative Management dem sog. Tandem aus Senatskanzlei und der Senatsverwaltung für Finanzen. Die Neuordnungsaenda 2006 ist kein statisch-administratives Gebilde sondern vielmehr prozessoffen (z. B. hinsichtlich der künftigen Aufbau- /Ablauforganisation, Aufgabenverlagerungen). Zurzeit werden die Projekte nach Politikfeldern neu strukturiert, um als nächste Stufe eine engere Verzahnung der Projekte zu gewährleisten.

Übersicht:

Lfd. Nr.	Projektname Ressort	Projektziel
1. Senatskanzlei		
1.1	Aufbau eines elektronisch gestützten Senatsdokumentations- und Informationssystems (zusammen mit der Senatsverwaltung für Inneres)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielerläuterung erfolgt unter Abschnitt VIII., Ziff. 3 „Beispiel-IT-Projekte der Neuordnungsaenda“
1.2	Querschnittsprojekt: Umfassende Entbürokratisierung / Rechtsvereinfachung über alle Politikfelder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielerläuterung erfolgt unter Abschnitt VII., Ziff. 1 „Beispielprojekt Regelungsoptimierung“
2. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport		
2.1	Qualitätsentwicklung bei den Hilfen zur Erziehung (QE HzE)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätsentwicklung der Entscheidungsprozesse im Jugendamt, Bereich Hilfen zur Erziehung (QE HzE) mit den Zielen: Leistungsoptimierung bei Gewährleistung der Qualitätsstandards und Rechtsansprüche. Dieses wird erreicht durch die Absenkung der HzE- Standards, eine effizientere Kundenbetreuung sowie den zielgerichteten Einsatz der entsprechenden Haushaltsmittel.

Lfd. Nr.	Projektname Ressort	Projektziel
2. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport		
2.2	Sozialraumorientierung (Fortführung von 2.1 bei verändertem Projektansatz)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Berliner Jugendhilfe soll nach den Grundsätzen der Sozialraumorientierung reformiert werden. Auf der Landesebene werden die hierzu notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen. Die bezirklichen Jugendämter werden bei der Implementierung der Sozialraumorientierung unterstützt. Ziel ist es, die Jugendhilfe in Fachlichkeit, Struktur und Organisation so zu verändern, dass eine Optimierung der Adressatenorientierung, des Einsatzes der Ressourcen und der Steuerung erreicht sowie die Effektivität und Effizienz der Leistungserbringung gesteigert wird.
2.3	Gesamtprojekt Kindertageseinrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziel ist die strukturelle Reform des Kitabereiches u.a. durch die Ausgliederung der kommunalen Kindertageseinrichtungen auf neue kommunale Träger sowie die Übertragung kommunaler Kindertageseinrichtungen auf freie Träger.
2.4	Modellvorhaben eigenverantwortliche Schule (MeS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit – insbesondere des Unterrichts – durch eigenverantwortliche Steuerung der einzelnen Schule in den Arbeitsfeldern: Personalbewirtschaftung, Sachmittelbewirtschaftung, Unterrichtsorganisation / Unterrichtsgestaltung, Qualitätssicherung. ▪ Erprobung neuer Formen der Zusammenarbeit und der Arbeitsteilung zwischen Schulleitung, Schulaufsicht und Schulträgern. ▪ Erprobung von Zielvereinbarungen zwischen Schule, Schulträgern und der Bildungsverwaltung. ▪ Erprobung von Bildungsvereinbarungen zwischen Schule und Elternhaus. ▪ Beobachtung und Steuerung von Auswirkungen erweiterter Selbständigkeit auf Bezirksverwaltung, Schulleitung, Schulorganisation, Partizipation gemäß schulverfassungsrechtlicher Regelungen, Qualitätssicherung und Steuerung des Schulsystems.

Lfd. Nr.	Projektname Ressort	Projektziel
2. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport		
		<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung eines Übertragungskonzeptes als Regelangebot für die Berliner Schule (Implementierungshilfe für das neue Schulgesetz)
2.5	Modellvorhaben eigenverantwortliche Schule (MeS): Teil FM Schulen	<ul style="list-style-type: none"> Es handelt sich um das Facility-Management der Schulen, die Projektbearbeitung erfolgt im Rahmen des Projektes 2.4
2.6	Ausstattungsvergleich im Bereich der Lehrerausstattung	<ul style="list-style-type: none"> Benchmarkorientierter Vergleich der Lehrerausstattung Berlins mit Hamburg, Köln und der Rhein-/Ruhr-Region im Bereich Schule
2.7	Jugendberufshilfe-Umsteuerung-Querschnittscontrolling (JUQ) -ziel-/wirkungsorientiertes Controlling	<ul style="list-style-type: none"> Konzept für ein ziel-wirkungsorientiertes Controlling; modellhafter Aufbau einer ziel-wirkungsorientierten Steuerung im Themenfeld der Jugendberufshilfe mit einem integrierten Berichtswesen, fachliche Erprobung des ePBN
2.8	Pilotprojekt zur Einführung der Integrierten Software Berliner Jugendhilfe (ISBJ)	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung und Einführung des IT- Verfahrens "Integrierte Software Berliner Jugendhilfe (ISBJ)" – Pilotprojekt Einrichtungs- und Dienstedatenbank
2.9	Neuordnung der Sportstättenverwaltung unter Beteiligung der Sportvereine; Überführung in eine nichtstaatliche Trägerschaft	<ul style="list-style-type: none"> Projekt bis zur Klärung rechtlicher Fragen zurück gestellt
3. Senatsverwaltung für Finanzen		
3.1	Kassenkooperation	<ul style="list-style-type: none"> Interne Optimierung des Berliner Kassenwesens (mehr Technik, weniger Personal, Personalentwicklung), insbesondere durch Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation sowie Optimierung insbesondere für die Landeshauptkasse sowie für die Bezirkskasse anhand der drei wichtigsten Produkte (Modellbezirkskasse) und für die Justizkasse und zwei Zahlstellen in den Amtsgerichten. Eine bessere Vernetzung aller Kassen.

Lfd. Nr.	Projektname Ressort	Projektziel
3. Senatsverwaltung für Finanzen		
3.2	Aufbau eines finanz- und fachpolitischen Controllingverfahrens in den Transferbereichen Jugend, Soziales und Wohnen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung des ePBN als Erfassungs- und Controllinginstrument in den transferleistenden Bereichen der Bezirke (Soziales, Jugend und Wohnen) sowie in den fachlich notwendigen Bereichen der Abt. SenFin II und den jeweils zuständigen Senatsverwaltungen ▪ Erarbeitung von Kennzahlensets für Bereiche Soziales, Jugend und Wohnen ▪ Verbesserung der Finanzsteuerung
4. Senatsverwaltung für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz		
4.1	Reform des öffentlichen Gesundheitsdienstes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielerläuterung erfolgt unter Abschnitt II., Ziff. 3 „Aufgabenkritische Beispielprojekte“
4.2	Modellsozialamt 2005	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsetzung der Fallausgabendurchschnittssatzverordnung vom 26.09.2002 ▪ Optimierung der Geschäftsprozesse im Bereich der Vermittlung von Sozialhilfeempfängern in Beschäftigung sowie neue Wege der Beschäftigungsförderung ▪ Einrichtung sog. JobCenter ▪ Erarbeitung von Strukturempfehlung für ein "Modellsozialamt 2005"
5. Senatsverwaltung für Inneres		
5.1-5.7	Umsetzung des Masterplans e-government	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielerläuterung erfolgt unter Abschnitt VIII., Ziff. 3 „Beispiel-IT-Projekte der Neuordnungsaagenda.“
5.8	Projekt Landesämter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gleichartige Aufgaben des LPVA, LVwA, JVwA und LEA sollen organisatorisch zusammengeführt werden. Es erfolgt eine umfassende aufgabenkritische Betrachtung mit dem Ziel, die Landesämter neu zu strukturieren. Diese Aufgabenkritik wird unter folgenden Aspekten durchgeführt: Zweckkritik: Ist die weitere Wahrnehmung von Aufgaben generell oder im bisherigen Umfang notwendig? ▪ Ist die Abschichtung von Aufgaben oder die Vergabe an externe Anbieter zweckmäßig? Vollzugskritik: Kann die Aufgabenerledigung zweckmäßiger und wirtschaftlicher erfolgen?

Lfd. Nr.	Projektname Ressort	Projektziel
5. Senatsverwaltung für Inneres		
5.9	Gemeinsame Aufgabenwahrnehmung auf dem Gebiet der Statistik des StaLa Berlin mit vergleichbaren Aufgaben des Landesbetriebes für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erschließung von Synergieeffekten auf dem Gebiet der Statistik. Einzelheiten sind noch mit Brandenburg abzustimmen. Die besondere Abstimmung mit dem Querschnittsprojekt "Koope-ration Berlin/Brandenburg" ist zu berücksichtigen
5.10	Gemeinsame Aufgabenwahrnehmung auf dem Gebiet der Informationstechnik des LIT Berlin mit vergleichbaren Aufgaben des Landesbetriebes für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erschließung von Synergieeffekten auf dem Gebiet der Informationstechnik. Einzelheiten des Projektauftrags sind noch mit Brandenburg abzu- stimmen
5.11	Systematischer Ausstattungs- vergleich der Polizei	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systematischer Ausstattungsvergleich der Berliner Polizei und der Hamburger Polizei zur Er- mittlung von Ausstattungsvorsprüngen.
5.12	Bündelung von Querschnitts- aufgaben der bezirklichen Ebene und der Hauptverwaltung in Querschnitts- und Serviceberei- chen (neue und effizientere Be- triebsform) NEUE Bezeich- nung: ProQuer 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung eines verbindlichen Rahmens für eine Organisationsstruktur zur Wahrnehmung von Querschnittsaufgaben für die gesamte Berli- ner Verwaltung in den Handlungsfeldern der IT- und Organisationsberatung, der Personalverwal- tung, der Beschaffung und des IT- Einsatzes.²

-
- 2 Die Bündelung von Querschnittsaufgaben konzentriert sich auf kostenintensive Durch- führungsaufgaben (z. B. Personalverwaltung, Rechtsberatung, Antragsbearbeitungen u.ä.). In diesem Zusammenhang geht es auch um die Prüfung neuen effizienter arbei- tender Betriebsformen. Die Ausschöpfung von Rationalisierungspotenzialen und die zu erbringenden Einsparungen erfordern grundlegende und tiefgreifende Neustruktu- rierungen iVm einer weiteren Professionalisierung von Durchführungsaufgaben, insb. in Servicebereichen. Bisherige Erfahrungen mit Modernisierungsbemühungen haben gezeigt, dass Ämterlösungen in diesen Bereichen i. d. R. zu kurz greifen. Durch Be- triebsgründungen, z.B. auch in der Rechtsform der Anstalten des öffentlichen Rechts – ggf. im Rahmen von Stufenkonzeptionen – würde den betreffenden Bereichen die Chance eröffnet, sich – in Konkurrenz nach innen und nach außen – neu aufzustellen. Dabei gilt es, die Organisationsentwicklung und die Vorschriftenvereinfachung voran- zubringen.

Lfd. Nr.	Projektname Ressort	Projektziel
6. Senatsverwaltung für Justiz		
6.1	Projekt Justizreform: AG 1: Aufteilung der Haushaltskapitel im Bereich der Gerichtsbarkeiten und Staatsanwaltschaften	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung der haushaltstechnischen Voraussetzungen und Umsetzung der haushaltsrechtlichen Vorschriften für eine dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung
6.2	Projekt Justizreform: AG 2: Dezentralisierung von Fach- und Ressourcenverantwortung und Delegation von Entscheidungskompetenzen in der Gerichtsbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung von Rahmenbedingungen und "Spielregeln" für die Umsetzung der dezentralen Ressourcenverantwortung für Personal- und Sachmittel
6.3	Projekt Justizreform: AG 3: Dezentralisierung von Fach- und Ressourcenverantwortung und Delegation von Entscheidungskompetenzen innerhalb der Staatsanwaltschaften	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung von Rahmenbedingungen und "Spielregeln" für die Umsetzung der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung im Bereich der Strafverfolgungsbehörden
6.4	Projekt Justizreform: AG 4: Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung und Einführung eines modernen Personalmanagements, wozu insbesondere auch die Umsetzung der Vorgaben des Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetzes gehört
6.5	Projekt Justizreform: AG 5: Kosten- und Leistungsrechnung, Justizcontrolling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung und Einführung von Controlling-Systemen in der Justiz sowie einer justizspezifischen Kosten- und Leistungsrechnung auf der Grundlage der Empfehlungen der Arbeitsgruppe "Neues Haushaltswesen" der Justizministerkonferenz
6.6	Projekt Justizreform: AG 6: Optimierung der inneren Organisation und der Geschäftsprozesse unter Berücksichtigung der Informationstechnologie bei den Gerichten und Staatsanwaltschaften	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung der Effizienz durch Verbesserung der internen Aufbau- und Ablaufstrukturen

Lfd. Nr.	Projektname Ressort	Projektziel
6. Senatsverwaltung für Justiz		
6.7	Benchmarking im Justizvollzug	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifizierung von Effizienzreserven und Einsparpotenzialen durch einen Vergleich der personellen und sächlichen Ausstattung der Justizvollzugsanstalten der Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen sowie einzelner Großstädte unterschieden nach den Vollzugsarten unter Berücksichtigung der jeweiligen rechtlichen, vollzugs-spezifischen, baulichen und standortbedingten Besonderheiten
7. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung		
7.1	Umfassende Neuordnung der Planenden und Bauenden Aufgabenbereiche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielerläuterung erfolgt unter Abschnitt II., Ziff. 3 „Aufgabenkritische Beispielprojekte“
7.2	Facility-Management der Berliner Forsten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimierung des Facility Managements der Berliner Forsten unter Berücksichtigung der besonderen fachspezifischen Anforderungen (siehe: Waldgesetz) an die Nutzung und Verwertung der Immobilien und Objekte
7.3	Amtliche Vermessung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgabenkritische Überprüfung der gegenwärtigen Aufgabenwahrnehmung und Entwicklung eines optimierten Organisationsmodells
7.4	Digitale Baugenehmigungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Projekt ist ein Begleitprojekt zu der in Arbeit befindlichen "Neuen Bauordnung Berlin". ▪ Projektauftrag ist: Entwicklung eines intra-/ internetbasierten digitalen Baugenehmigungsverfahrens
8. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen		
8.1	Neuordnung der Organisation der Wirtschaftsförderung OSA/ZAK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neuordnung der Organisation der Wirtschaftsförderung durch Schaffung klarer Ansprechstrukturen innerhalb und außerhalb der Verwaltung ▪ Teilprojekt a: extern (One-Stop-Agency) ▪ Teilprojekt b: intern (Zentrale Anlauf- und Koordinierungsstelle)

Lfd. Nr.	Projektname Ressort	Projektziel
8. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen		
8.2	Evaluierung und Neuordnung der Wirtschaftsförderung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neuordnung der Wirtschaftsförderung basierend auf einer Evaluation bestehender Programme. Die Evaluation untersucht sowohl die Zielerreichung bestehender Programme in zeitlicher und inhaltlicher Sicht (einschl. Feststellung evtl. vorhandener Doppelungen und Überschneidungen zu anderen auch (Bundes-)Programmen als auch die Effizienz der Programmdurchführung. Die Neuordnung der Förderprogramme wird sich dabei sowohl auf die Erkenntnisse im Rahmen dieses Evaluierungsprojektes stützen als auch auf die Ergebnisse, die bei der Einführung einer ziel- / wirkungsorientierten Steuerung gewonnen werden. Auf mittlere Sicht sollen nachgehende Programmbewertungen/ Evaluierungen möglichst durch ein begleitendes Monitoring im Rahmen einer ziel- / wirkungsorientierten Steuerung ersetzt werden.
8.3	Externalisierung der Mittelvergabe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sämtliche noch verbliebene Durchführungsaufgaben (nichtministerielle Aufgaben) bei der Mittelvergabe werden an Dritte – an die IBB als Landesförderinstitution und/oder andere – im Wege der Ausschreibung oder Übertragung vergeben. ▪ Folgende Bereiche kommen in Betracht: Gemeinschaftsaufgabe Infrastruktur; Richtlinienprogramm Ausbildungsförderung; Soziale Infrastrukturprojekte Frauen
8.5	Implementierung des Gender Mainstreaming in Pilotprojekten der Senats- und Bezirksverwaltungen einschließlich der Erprobung eines geschlechtergerechten Haushalts (Gender Budget)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung von GM-Pilotprojekten mit dem Ziel einer erhöhten Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von politischen und administrativen Maßnahmen. Vermeidung von Kosten, weil weniger nachträgliche Korrekturmaßnahmen nötig sind. Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaft und Verwaltung durch gleichberechtigte Einbeziehung der Kompetenzen von Frauen und Männern. Herstellung von mehr Geschlechtergerechtigkeit.

Lfd. Nr.	Projektname Ressort	Projektziel
9. Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur		
9.1	Strukturreform der Berliner Opern/ Bühnenwerkstätten (inkl. Sprechbühnen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Errichtung einer selbständigen Opernstiftung einschließlich der Organisation ihrer Geschäftsfelder als eigenständige Tochter- GmbHs ▪ Neuorganisation des Balletts ▪ Bündelung nichtkünstlerischer Funktionsbereiche und deren Organisation einschließlich einer grundlegenden Veränderung der Organisation der Werkstätten ▪ Verbesserung des Marketings
9.2	Strukturelle Neuorganisation der Landesmuseen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bündelung von Aufgaben und Funktionsbereichen der einzelnen Museen in selbständigen Betriebseinheiten ▪ Verbesserung der Effizienz des Ressourceneinsatzes und Ausschöpfung von Synergien ▪ Ggf. Gründung einer Landesstiftung Berliner Museen ▪ Entwicklung eines spartenspezifischen internen und externen Berichtswesens ▪ Einführung eines Dachmarketings
9.3	Neuordnung der Trägerschaft bei der Vergabe von Projekten und Stipendien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation der Aufgabe in einer selbständigen Einrichtung ▪ Verbesserung der Beratung und Betreuung ▪ Reduzierung des Organisationsaufwandes ▪ Planungssicherheit
9.4	Integration der Berufsakademie Berlin in den Fachhochschulbereich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integration der Berufsakademie Berlin in den Fachhochschulbereich unter Sicherung der Ausbildungskapazität und der Struktur der dualen Studiengänge. Dies soll unter enger Abstimmung zwischen Berufsakademie, Fachhochschulen, Berliner Wirtschaft und der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur erfolgen.

Lfd. Nr.	Projektname Ressort	Projektziel
9. Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur		
9.5	Nutzung von Synergiepotenzialen bei Management der Hochschulen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Untersuchung auf der Grundlage von Benchmarkingergebnissen zu Nicht-Berliner Universitätsverwaltungen, die im Rahmen diverser HIS-Projekte ermittelt wurden, um Abweichungen, Auffälligkeiten oder Sondersachverhalte bei Berliner Universitätsverwaltungen ausfindig zu machen, sowie daran anschließende profunde Organisationsentwicklungsanalyse und Umsetzung der gefundenen Ergebnisse.
9.6	Benchmarking im Kulturbereich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systematischer, angemessener Vergleich der Kulturlandschaft Berlins und der Leistungsgrade von Kultureinrichtungen auf der Grundlage homogener Kennzahlen ▪ Entwicklung von Indizien für Über- und Unter- ausstattungen, Effizienz und Effektivität
9.7	Studienkontenmodell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung der politischen und fachlichen Voraussetzungen zur Einführung von Studienkonten an den Berliner Hochschulen, die sich an Credits orientieren und eine verbrauchsabhängige Abbuchung vorsehen; Einführung der Studienkonten und Weiterentwicklung des Berliner Studienkontos zum Instrument einer länderübergreifenden Hochschulfinanzierung.
10. Bezirksprojekte		
10.1	Bezirksamt Reinickendorf Zielvorstellungen über das künftige Leistungsspektrum der Berliner Bezirke auf der Basis von Infrastrukturdaten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausgehend von vorhandener Infrastruktur in ausgewählten Bereichen (Jugendförderung außerhalb des KJHG und Sportförderung) sollen auf der Grundlage ausgewählter Ausstattungsvergleiche (innerhalb Berlins sowie mit Hamburg und anderen deutschen Kommunen) Vorschläge für die Definition nachhaltig finanzierbarer Standards erarbeitet werden.

Lfd. Nr.	Projektname Ressort	Projektziel
10. Bezirksprojekte		
10.2	Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg Schaffung eines bezirklichen Facility-Managements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herstellung von Kostentransparenz als notwendige Voraussetzung zur kundenorientierten Optimierung der Produkt- und Infrastrukturkosten ▪ Optimierung der Geschäftsprozesse ▪ Bündelung von Kernkompetenzen ▪ Einführung einer Projektorganisation
10.3	Bezirksamt Treptow-Köpenick (zusammen mit SenStadt) Amtliche Vermessung Berlin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgabenkritische Überprüfung der gegenwärtigen Aufgabenwahrnehmung und Entwicklung eines optimierten Organisationsmodells
10.4	Bezirksamt Lichtenberg /Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf Partizipative(r) Haushaltsplanaufstellung, -entscheidung und -kontrolle im Bezirk Lichtenberg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung von Voraussetzungen für eine partizipative Haushaltsplanaufstellung einschl. der Beschlussfassung und eine entsprechende Kontrolle für die Aufstellung des Bezirkshaushaltsplanes 2006 in enger Kooperation mit der Senatsverwaltung für Finanzen

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

Siehe hierzu auch die Ausführungen unter Punkt III. Organisationsentwicklung.

Nachdem bisher weitgehend die Neustrukturierung der Aufbauorganisation auf der Grundlage des Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetzes (VGG) im Vordergrund stand, sind eindeutige Schwächen bei der Ablauforganisation festzustellen. Eine prozessorientierte Analyse des Verwaltungshandelns, mit deren Hilfe Prozessdurchlaufzeiten verringert, Entscheidungswege transparenter gemacht und Mitzeichnungserfordernisse reduziert werden, findet im Rahmen der Projekte der Neuordnungsagenda statt.

Deshalb werden Aktivitäten zur strukturierten Geschäftsprozessoptimierung (GPO) im Rahmen der weiteren Organisationsentwicklung in der Berliner Verwaltung zunehmend als Schlüsselgröße für nachhaltige Effizienz- und Qualitätssteigerungen angesehen. Im Rahmen der Projektarbeit ist der gesamte Regelkreis zur Anpassung strategisch relevanter Geschäftsprozesse an veränderte Rahmenbedingungen von der Zielsetzung über die Prozessorganisati-

on bis zur Prozessteuerung und –führung von Fall zu Fall neu zu betrachten, d. h. Modellierung, Optimierung, Bewertung der Prozessorganisation.

Vor diesem Hintergrund baut die Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin im Internet ein Kommunikations- und Wissensangebot zum "Geschäftsprozessmanagement" auf, das im September 2004 zur Verfügung steht. Auf dieser Plattform werden

- methodisches Know-how zur Geschäftsprozessoptimierung bereitgestellt,
- über Beispiele und Projekte aus verschiedenen Verwaltungsbereichen innerhalb und außerhalb Berlins informiert sowie
- Beratung und Moderation bei konkreten Projektvorhaben der Reorganisation von Geschäftsabläufen angeboten.

Dieses Informationsangebot im Rahmen der sogenannten "Virtual Community" wird von einem regelmäßigen "GPO-Erfahrungsaustausch" begleitet.

V. Neue Steuerung

1. Kosten- und Leistungsrechnung

Wie die meisten anderen Bundesländer arbeitet Berlin daran, sein Haushalts- und Rechnungswesen zu einem Instrument moderner Verwaltungssteuerung auszubauen. Ziel ist es, Kosten und Erträge transparent darzustellen; Kostentransparenz ist eine wichtige Voraussetzung zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung. Kostendaten ermöglichen Vergleiche innerhalb der Verwaltung und mit Stellen außerhalb der Verwaltung. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist seit 1994 ein zentrales Element im Berliner Konzept der Verwaltungsmodernisierung. Zur Erreichung seiner Ziele hat Berlin durchaus eine Vorreiterrolle unter den Bundesländern eingenommen. Die bisherige bundesrechtlich vorgegebene Kameralistik wurde ergänzt durch eine Kosten- und Leistungsrechnung, basierend auf einer sachlich tief gegliederten Produktsystematik. Der Doppelhaushalt 2004/2005 enthält darauf aufbauend erstmals als Anlage eine produktorientierte Darstellung.

Berlin vertritt bei allem Einsatz für die KLR keineswegs die Auffassung, dass sich über die KLR alle Probleme der Haushaltssteuerung lösen ließen. Die KLR ist ein wichtiges Instrument der Verwaltungsmodernisierung, ein Teil einer ganzen Palette von Ansätzen und Notwendigkeiten zur Modernisie-

rung und Leistungssteigerung der Verwaltung. Sie ist kein Selbstzweck, sondern muss sich im Laufe ihres Entwicklungsprozesses stets der Frage stellen, wie sich die Kosten-Nutzen-Relation in dem jeweiligen Aufgabenbereich darstellt und welchen konkreten Beitrag zur Lösung der aktuellen fach- und finanzpolitischen Fragestellungen die KLR dort jeweils leisten kann.

Am weitesten fortgeschritten ist die Berliner KLR auf der Bezirksebene. Die Daten der KLR haben dort große praktische Bedeutung für die Bezirksverwaltung und für die politischen Entscheidungsträger. Sie bilden die wesentliche Grundlage für die Finanzmittelzuweisung durch die Senatsebene. Auch in den Bezirken dürfen die technischen Verfahren aber kein Selbstzweck sein, sondern werden gegebenenfalls daraufhin überprüft, ob sie in ihrer Ausgestaltung die Ziele der Entscheidungsträger und den politischen Entscheidungsprozess unterstützen.

In der Hauptverwaltung sind bei der Beschreibung von Produkten und der Bildung von Kennziffern noch erhebliche Verbesserungen möglich und erforderlich. Gleichwohl können angesichts der besonderen Aufgaben – insbesondere bei den ministeriellen Tätigkeiten – nicht in jedem Fall mit den Bezirken vergleichbare steuerungs- und entscheidungsrelevante Produkte und Kennziffern gebildet werden. Deshalb ist die in § 7 der LHO vorgesehene flächendeckende Einführung der KLR in der Hauptverwaltung so auszugestalten, dass sie den besonderen Anforderungen der jeweiligen Aufgabenbereiche gerecht wird.

Maßgebend muss immer die Frage sein, wieweit die Daten der KLR für die jeweilige Entscheidungs- und Führungsebenen entscheidungs- und steuerungsrelevante Informationen liefern. Im Ergebnis bedeutet dies dass

- die Bereiche, für deren Entscheidungs- und Steuerungsprozesse die Informationen aus der KLR einen geringeren Nutzen bringen, durch eine einfache Kostenträgerstruktur, automatisierte Buchungen und ein einfaches Berichtswesen ihren Erhebungs- und Bearbeitungsaufwand begrenzen können,
- dort, wo die Leistungen verschiedener Senatsverwaltungen vergleichbar sind, die sogenannten Blockserviceprodukte weiterentwickelt werden und ein "Benchmarking" auch bei internen Serviceprodukten angestrebt wird. Dies muss in Abstimmung der Fachverwaltungen mit der Senatsverwaltung für Finanzen geschehen,
- in den eher betrieblich ausgerichteten Bereichen der Hauptverwaltung, insbesondere den nachgeordneten Einrichtungen, differenziertere Kostenträgerrechnungen und Berichtsverfahren zum Einsatz kommen, die der Verfahrensweise in den Bezirken entsprechen.

An der flächendeckenden Erhebung der Kostendaten auf – ggf. vereinfachter – Kostenträgerbasis wird in jedem Fall festgehalten, um die Auswertbarkeit und Vergleichbarkeit der Daten auf Ebene des Gesamthaushalts zu gewährleisten.

2. Budgetierung (Globalsummenmodell)

Die KLR ist **ein** Instrument der Verwaltungsmodernisierung, das in geeigneten Bereichen wichtige Erkenntnisse liefern kann. Die Reformbemühungen verengen sich jedoch nicht auf dieses Instrument.

Zur Erhöhung der Eigenverantwortung der Ressorts und zur Steigerung der Anreize für wirtschaftliches Verwaltungshandeln wird voraussichtlich zu Beginn des Jahres 2005 für die Hauptverwaltung ein Globalsummenmodell auf der Grundlage von Ausgaben und Einnahmen eingeführt werden. Jedes Ressort soll für seinen Einzelplan globale Planungsspielräume (sogenannte Personal- und Verwaltungsbudgets) erhalten, die ihm weiträumige Gestaltungsmöglichkeiten für die Haushaltsaufstellung und die Haushaltswirtschaft bieten. Nicht in Anspruch genommene Mittel und über den Haushalt hinaus erzielte Einnahmen dürfen dann – nach Abzug einer gewissen Effizienzrendite zum Vorteil des Gesamthaushalts – für die Folgejahre vorgetragen werden. Umgekehrt muss aber auch zum Nachteil des Landeshaushalts unwirtschaftliches Verhalten durch entsprechende Abzüge bei den verantwortlichen Ressorts sanktioniert werden. Diese flexible Mittelplanung und -verwendung bietet nach den Erfahrungen anderer Bundesländer starke Anreize zum sparsamen Umgang mit den knappen Ressourcen.

Einzelheiten werden gegenwärtig in der Senatsverwaltung für Finanzen ausgearbeitet und nach Billigung durch den Senat in der zweiten Jahreshälfte 2004 dem Hauptausschuss des Abgeordnetenhauses zur Diskussion vorgelegt werden.

3. Beteiligungsmanagement

Die Entwicklungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass ex-post-Betrachtungen von Unternehmensdaten ohne tiefgreifende Analyse und aussagekräftiges Benchmarking als Steuerungsinstrumente untauglich sind. Grundlage für ein angemessenes, den verschärften Erfordernissen genügendes Controlling der 63 unmittelbaren und 242 mittelbaren Beteiligungen Berlins kann nur eine klare und zukunftsorientierte Eigentümerstrategie sein. Diese erfordert die Definition klarer Unternehmensziele und die vorausschauende Erhebung und

Aufbereitung der wirtschaftlich und strategisch relevanten Daten und Kennzahlen. Auf dieser Grundlage kann die Entwicklung der einzelnen Unternehmen frühzeitig erkannt, bewertet und beeinflusst werden.

An dieser Erkenntnis richtet der Senat seine Beteiligungspolitik konsequent aus. Zum 1. September 2003 hat die Senatsverwaltung für Finanzen als zentrale Beteiligungsverwaltung des Landes ihre zuständige Abteilung diesen Anforderungen entsprechend reorganisiert. Dabei wurden für alle Unternehmen die formalen Gesellschafterfunktionen, Controlling und Risikofrüherkennung in einer Hand konzentriert, d.h. gesellschaftsrechtliche und betriebswirtschaftliche Aufgabenstellungen wurden zusammengefasst.

Zusätzlich wird die Vernetzung zwischen der Beteiligungsverwaltung und den Fachverwaltungen weiter intensiviert. Die Eigentümerziele Berlins werden zukünftig für jedes Unternehmen in einem strukturierten Verfahren im Senat jährlich verbindlich festgelegt.

Im Zuge der Aufstellung von Zielbildern für die einzelnen Unternehmen wird regelmäßig die Frage nach der Aufrechterhaltung der Beteiligung geprüft; das Ergebnis der Prüfung ist Teil des einzelnen Zielbildes und damit der Senatsbefassung. Die jeweiligen Zielbilder bilden dann die Grundlage für die Zielvereinbarungen zwischen Aufsichtsräten und Geschäftsführungen/Vorständen der einzelnen Unternehmen. Die Zielvereinbarungen unterliegen der Zielkontrolle. Das Controlling wird intensiviert, bei wirtschaftlich bedeutenden Gesellschaften mit überwiegender Landesbeteiligung und bei den Anstalten des öffentlichen Rechts wird künftig der ‚Deutsche Corporate Governance Kodex‘ angewandt.

Bei den landeseigenen Wohnungsunternehmen ist die mittelfristige Konsolidierung von besonderer Bedeutung. Hier wird die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung ihre Aufsicht intensivieren.

Verstärkt wird die grundsätzliche Überprüfung des Portfolios im Hinblick auf die Frage, welche Beteiligungen die öffentliche Hand in der Zukunft überhaupt aufrechterhalten sollte. Aktuell wurde die Wohnungsbaugesellschaft GSW privatisiert.

VI. Personalentwicklung

1. Qualifizierung der Führungskräfte

Mit dem im Mai 1999 vom Berliner Abgeordnetenhaus verabschiedeten Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG) wurden für die Berliner Verwaltung wichtige Grundlagen für die Personalentwicklung geschaffen (z. B. § 6 VGG: Personalmanagement). Damit wurde unmissverständlich deutlich, dass die Personalentwicklung als ein umfassendes Instrument zu sehen ist, dass aus einzelnen Bausteinen besteht, die aufeinander aufbauen, sich zielführend ergänzen und einander bedingen. Angewendete Instrumente der Personalentwicklung sind u. a.:

- Anforderungsprofile, Feedback für Führungskräfte, Führungskräftezirkel, Führungspositionen auf Zeit, Mitarbeiterbefragung, Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche, Neues Beurteilungswesen, Rotation, Strukturierte Auswahlverfahren, Teamarbeit, Zielvereinbarungen, Mitarbeiter- und Führungskräftequalifizierung on / off the job, ferner (mit VGG Verankerung),
- Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter, Hospitation, Job enrichment / Job enlargement, Leitbilder, usw.

Nach dem bisher ein Schwerpunkt der Personalentwicklung die Erprobung der einzelnen Instrumente war, wurde erkannt, dass in der nächsten Zeit der Fokus auf die ganzheitliche Qualifizierung der Führungskräfte zu legen ist. Dieser Ansatz wird mittelfristig eine hohe Breitenwirkung erzielen und im Ergebnis alle Beschäftigten erreichen. Als Führungskräfte werden alle Beschäftigten verstanden, die Personalverantwortung haben, unabhängig von ihrer Stellung in der Hierarchie und ihrer eigenen Besoldungs-, Vergütungs- oder Lohngruppe. In diesem Sinne sind schätzungsweise 10 Prozent der Beschäftigten der Berliner Verwaltung Führungskräfte.

Erreicht werden soll eine zielgerichtete/zukunftsorientierte Personalentwicklung und Förderung, bei der das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedarfsgerecht erweitert und unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse genutzt wird.

Damit soll Personalentwicklung ein kontinuierlicher, systematischer und zielgerichteter Prozess sein, der aus der inzwischen abgesicherten Erkenntnis resultiert, dass sich Organisationen grundsätzlich nicht dadurch verändern lassen, dass "nur" die Strukturen verändert werden. Vielmehr gilt es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung in die Arbeitsprozesse dergestalt

mit einzubeziehen, dass die Faktoren Motivation, Qualifikation, Delegation, Initiative zusammentreffen und die enormen Wissens- und Erfahrungspotenziale genutzt werden.

Für die Umsetzung vor Ort sind die Führungskräfte verantwortlich. Unterstützt werden sie dabei durch professionelle Personalentwicklungsberater.

Die kontinuierliche Fort- und Weiterbildung der Führungskräfte und der am Personalentwicklungsprozess Beteiligten, die zentral vom Institut für Verwaltungsmanagement (IVM) angeboten und wahrgenommen wird, bildet einen zentralen Bestandteil der Personalentwicklung auf dem Weg, "lebenslanges Lernen" als Dauerprozess in der Berliner Verwaltung zu etablieren und sachgerecht zu begleiten.

2. Personalkostenreduzierung

Von entscheidender Bedeutung für die Konsolidierung des Berliner Landeshaushalts ist die Reduzierung der Personalkosten in der öffentlichen Verwaltung. Die Berliner Verwaltung hat bei der Personalkostenreduzierung große Erfolge zu verzeichnen. Seit 1992 sind bis 2004 insgesamt 62.000 Stellen in der Berliner Verwaltung abgebaut worden. Rund 12.900 Stellen wurden darüber hinaus ausgegliedert und privatisiert und führten damit zu einer weiteren Minderung der Personalkosten. Bis zum Jahre 2006 ist eine konkrete Minderung im Umfang von rd. 177 Mio. Euro, das entspricht dem Gegenwert von ca. 4.400 Stellen, avisiert. Insgesamt wurde das Stellenvolumen von rd. 207.200 1992 auf rd. 132.300 Stellen im Haushaltsjahr 2004 reduziert. Trotz dieses erheblichen Abbaus verfügt der öffentliche Dienst Berlins immer noch vergleichsweise über mehr Personal als die übrigen Bundesländer.

Im Vergleich zum Durchschnitt der Länder und Gemeinden beträgt die Überausstattung Berlins insgesamt – mit Stichtag 31.12.2002 – rd. 40.000 Beschäftigte. Unter Berücksichtigung der besonderen Situation Berlins als Stadtstaat und als Bundeshauptstadt wird die langfristige Zielvorgabe für den weiteren Personalabbau bei voraussichtlich noch 25.000 abzubauenen Stellen liegen.

3. Zentrales Personalüberhangmanagement

Der Stellenabbau wird durch ein komplexes Personalüberhangmanagement unterstützt, das u. a. dem Ziel dient, Personalkostenreduzierungen ohne betriebsbedingte Kündigungen sozialverträglich zu realisieren. Seit dem 1. Ja-

nuar 2004 ist das Gesetz zum Zentralen Personalüberhangmanagement (ZeP) in Kraft. Als bisher erste staatliche Verwaltung in Deutschland fasst das Land Berlin seine rund 3.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Personalüberhang organisatorisch in einer zentralen Dienststelle zusammen. Diese Dienststelle, das ZeP, vermittelt Übergangseinsätze und finanzierte Stellen, organisiert gezielte Qualifizierungsmaßnahmen, informiert 'Ausstiegswillige' über Arbeitsmöglichkeiten außerhalb des öffentlichen Dienstes. Für die Überhangkräfte bieten sich damit neue Chancen und Perspektiven. Das Land Berlin als Arbeitgeber kann sein Personal unter den Bedingungen des allgemeinen Abbaus effizienter dort einsetzen, wo es gebraucht wird.

Die Versetzungsverfahren von den einzelnen Bezirks- und Senatsverwaltungen zum ZeP sind zur Zeit im Gang. Die ersten 320 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehören seit dem 1. Mai 2004 dem ZeP an, das sind 10 % des Personalüberhangs. In wenigen Monaten sollen knapp 3.200 Überhangkräfte des Landes zum ZeP versetzt sein.

4. Eingesetzte Instrumente zum Anreiz der Personalfluktuation und sonstige Maßnahmen zur Personalkostenreduzierung

Neben der gezielten Betreuung und beruflichen Entwicklung der Personalüberhangkräfte wird eine Vielzahl von Instrumenten angewendet, um die Fluktuation im Berliner Landesdienst anzureizen, z. B.:

- zentrale Vermittlungsunterstützung
- Stellenbörse
- Qualifizierung
- Prämien- und Vorruhestandsregelungen
- Teilzeitoffensive
- Altersteilzeit
- Sonderurlaub.

Sonstige Maßnahmen waren z. B.:

- Der Abschluss eines Anwendungstarifvertrages mit den Eckpunkten einer Einkommenskürzung – gestaffelt nach Einkommensgruppen 8, 10, 12 % im Tausch gegen Freizeit,
- Die Kürzung der Sonderzuwendung für Beamte und Versorgungsempfänger und Wegfall des Urlaubsgeldes,

- Die Reduzierung der Einstellungskorridore für die Bereiche der Polizei, Justiz, Finanzämter und der Allgemeinen Verwaltung,
- Die Neufassung der Beihilfevorschriften zur Einführung einer nach Besoldungsgruppen gestaffelten Kostendämpfungspauschale.

5. Personalbedarfsplanung

Die Fortführung und Umsetzung des notwendigen Personalabbaus erfordert die Konkretisierung der Aufgaben, die künftig noch anstehen sowie Konzepte, die klären, wie die verbleibende Belegschaft mittelfristig eingesetzt, qualifiziert und gegebenenfalls durch gezielte Neueinstellungen „aufgefrischt“ werden muss. Ohne eine ressortübergreifende systematische Personalbedarfsplanung käme es in einigen Bereichen zu Unterausstattungen, während in anderen Bereichen noch Überhänge vorhanden wären. In einer von der Finanzverwaltung bereits erarbeiteten Projektskizze „Personalwirtschaft 2012“ ist u. a. vorgesehen, ressortübergreifende Betrachtungen der einschlägigen Daten vorzunehmen und auch Vergleichsdaten aus anderen Bundesländern und Großstädten heranzuziehen. Zunächst soll ein neues Gesetz ermöglichen, die wesentlichen Personalkennziffern landesweit zur Verfügung zu haben.

VII. Regelungsoptimierung

Die Regelungsoptimierung und der Bürokratieabbau haben in Berlin hohe Priorität und werden vom Senat als wichtige Bestandteile der Modernisierung gewertet. Zu erreichen sind:

- die spürbare Vereinfachung der Verwaltungskontakte für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen,
 - die Umsetzung von Verbesserungen, die dem Wirtschaftsstandort Berlin nutzen und Investitionen und Ansiedlungen erleichtern,
 - die Vereinfachung von Verwaltungsstrukturen und –prozessen,
 - die nachhaltige Aufgaben- und Ausgabenentlastung der Berliner Verwaltung.
1. Ein erstes, vom Senat vorgelegtes Artikelgesetz zur Rechtsvereinfachung und Entbürokratisierung wurde vom Berliner Abgeordnetenhaus im Herbst 2003 beschlossen. Einen zweiten Gesetzentwurf hat der Senat im Juni 2004 auf den Weg gebracht. Dieses Artikelgesetz zielt insbesondere auf die Erleichterung und die Beschleunigung standortrelevanter Verfah-

ren, u.a. auf dem Gebiet der Sondernutzung öffentlichen Straßenlandes, des Denkmalschutzes sowie des Gaststättenrechts.

Für das Berliner Straßengesetz werden die Regeln der Antragsstellung vereinfacht. Die Anträge, z.B. für Straßenfeste, Musik- und Sportveranstaltungen sowie Umzüge, werden künftig nur noch bei **einer** Behörde gestellt. In der Regel sollen künftig die Genehmigungen erteilt werden, die Versagung ist nur noch in bestimmten Einzelfällen vorgesehen.

Im Bereich des Denkmalschutzes werden Verwaltungsverfahren und -fristen beschleunigt. In der (Landes-) Verordnung zum Gaststättengesetz sind Bestimmungen klarer formuliert, unnötige Regelungen gestrichen und spezialrechtliche Anforderungen wesentlich reduziert worden.

Weitere Gesetze werden geprüft. Zur Zeit wird im Sinne grundlegender Vereinfachungen z. B. die Berliner Bauordnung verbessert.

2. Der Senat hat ferner am 10. Februar 2004 die Einführung einer begleitenden ressortübergreifenden Gesetzesfolgenabschätzung beschlossen. Gesetzesentwürfe der Senatsverwaltungen werden parallel zum Mitzeichnungsverfahren einer vom Senat berufenen unabhängigen Kommission zugeleitet, die dem Senat vor seiner Beschlussfassung eine Stellungnahme zur Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit eines neuen Gesetzes und zu dessen zu erwartenden Auswirkungen auf den Regelungsgegenstand und darüber hinaus vorlegt.
3. Entsprechend der Bedeutung des Themenkomplexes „Deregulierung und Bürokratieabbau“ sind innerhalb und außerhalb der Neuordnungsaenda 2006 entsprechende Projekte aufgelegt worden, die weiter zielstrebig verfolgt werden:

Senatskanzlei	
1.2	<p>Querschnittsprojekt: Umfassende Entbürokratisierung / Rechtsvereinfachung über alle Politikfelder</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die in der jeweiligen dezentralen Ressortverantwortlichkeit systematisch anzugehenden Maßnahmen zur Vorschriftenvereinfachung sind ressortübergreifend zu koordinieren und zu fördern einschließlich der prospektiven, die begleitenden und die retrospektiven Gesetzesfolgenabschätzung. Erreichung von verminderter Regelungsdichte und einfachere Gesetze/Vorschriften über alle Politikfelder als Voraussetzung für eine umfassende Verwaltungsmodernisierung. ▪ Vorrangige Ziele sind z.B.: Kurzfristige Stärkung des Berliner Wirtschaftsstandorts durch Entbürokratisierungsmaßnahmen, Verzicht auf staatliche Normgebung und staatliche Kontrollaufgaben, Ausschöpfung der aus den Maßnahmen resultierenden Rationalisierungspotentiale, z. B. Kostensenkungen sowohl in der Verwaltung als auch in den Unternehmungen. In einem ersten Durchgang sollen Maßnahmen der Entbürokratisierung und Rechtsvereinfachung ergriffen werden, die auf Landesebene ohne Einschaltung von Bundesrat und Bundestag realisierbar sind.

4. Durch aktive Mitwirkung in Bund-Länder-Arbeitsgruppen wurde an Verbesserungen im Bereich der Justiz gearbeitet (Justizmodernisierungsgesetz) sowie an einer Strafprozessreform und der Reform des Betreuungsrechts.
- Die Gesetzentwürfe zum Justizmodernisierungsgesetz, zum Justizbeschleunigungsgesetz, zur Reform des Kostenrechts und zum Betreuungsrecht wurden durch die Senatsverwaltung für Justiz des Landes Berlin in den Bund-Länder-Arbeitsgruppen fachlich begleitet und durch eigene Anträge modifiziert. Hierzu wurden zu allen Vorschlägen Stellungnahmen aus der Praxis eingeholt und ausgewertet.
 - Die Gesetze haben am 19.12.2003 sämtlich den Bundesrat passiert. Damit ist die Mitarbeit an den Gesetzeswerken, soweit sie durch die Länder erfolgen, abgeschlossen.

VIII. eGovernment

1. Die E-Government-Strategie in Berlin

In der Presseerklärung vom 30.04.2002 bezeichnete der Senat das E-Government im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung als eines der wegweisenden Leitprojekte. Innerhalb der Leitprojekte soll der Erfolg von Reforminstrumenten erprobt werden, um sie später flächendeckend einzusetzen.

An der Ausgestaltung des Masterplans zur Entwicklung des E-Government der Berliner Verwaltung mit dem Titel "Ziele, Strategie und Handlungsfelder einer interaktiven Verwaltung" wirkten alle Senatsressorts und Bezirke Berlins mit, sowie themenspezifisch auch interne und externe Bereiche bzw. Unternehmen. Um die definierten Ziele des Masterplans in Berlin effizient umzusetzen, wird als Strategie ein 8-Punkte-Programm vorgeschlagen. Es gilt, das Leitprojekt E-Government zur Chefsache zu machen, und ihr höchste Priorität einzuräumen, um dieses 8-Punkte-Programm erfolgreich zu realisieren.

a) Entwicklung von zielgruppenorientierten Portalen

Das Gesamtangebot der Dienstleistungen der Berliner Verwaltung wird auf den Seiten des Stadtportals www.berlin.de abgebildet. Dabei werden die Angebote nach dem Lebenslagenprinzip (One Stop Government) und entsprechend der beiden Zielgruppen, Bürger und Unternehmen, in mehrsprachiger Ausführung angeboten. Es wird gewährleistet, dass die Dienstleistungen über alle Vertriebswege (Post, Telefon, Bürgerbüro, Internet) in Anspruch genommen werden können. Damit wird der Gefahr einer digitalen Spaltung (digital divide) vorgebeugt. Zusätzlich soll das Angebot dahingehend erweitert werden, dass dem Bürger neue Möglichkeiten der Partizipation geboten werden.

b) Entwicklung von lebens- bzw. problemorientierten Informations- und Dienstleistungs- und Partizipationsangeboten

Voraussetzung für eine Ausrichtung der Verwaltungsdienstleistungen an dem Prinzip der Lebenslagen ist deren horizontale behördenübergreifende Integration. An der Schaffung dieser Voraussetzungen wird gearbeitet.

**c) Aufbau einer erweiterten einheitlichen TK- und IT-Infrastruktur
(eGovernment-Plattform)**

Um ressortübergreifende Dienstleistungen abbilden zu können und Mehrfachaufwände zu vermeiden, ist die zentrale Planung und Bereitstellung eines einheitlichen Kommunikationsprozesses sowie einer informationstechnischen Infrastruktur notwendig. An der Schaffung dieser Strukturen wird gearbeitet.

d) Förderung und Vernetzung von prioritären Projekten

Die Koordination der im Masterplan genannten Projekte soll Parallelentwicklungen vermeiden, und den Austausch und die Wiederverwendbarkeit von Komponenten, sowie die Nutzung einer gemeinsamen IT-Infrastruktur unterstützen.

e) Intensivierung regionaler und überregionaler Kooperation

Die Konzeption einer technischen und inhaltlichen E-Government-Lösung für Berlin bzw. von einheitlichen Strukturen berücksichtigt die Erfahrungen in Bund, Ländern und den Kommunen.

f) Unterstützung von Personalentwicklung und Förderung von Medienkompetenzen

Um Akzeptanz und Erfolg des E-Government zu sichern wird den Beschäftigten innerhalb des Leitbildes der "lernenden Organisation" die erforderliche Medienkompetenz vermittelt.

g) Sicherstellung der Finanzierung

Die Planung und Veranschlagung der erforderlichen finanziellen Mittel wird in dezentraler Verantwortung gehandhabt. Zusätzlich soll unter anderem ein zentraler Fond für innovative Konzepte und Ideen für die Umsetzung des E-Government geschaffen werden.

h) Bildung eines organisatorischen Rahmens

Für die Umsetzung des E-Government wird gemeinsam an einheitlichen rechtlichen, organisatorischen und technische Rahmenbedingungen gearbeitet.

2. Umsetzungsziele des Masterplans

- Nachhaltige haushaltswirksame Einsparungen.
- Optimierung von Geschäftsprozessen und ressourcenschonende Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, Wirksamkeit und der Leistungsfähigkeit des Verwaltungshandelns.
- Absenkung des Materialverbrauchs.
- Standortunabhängigkeit.
- Geringere Personalintensität.
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit in Verbindung mit der Förderung der beruflichen Gleichstellung von Männern und Frauen.
- Entlastung der Beschäftigten von kleinteiligen Routineaufgaben.
- Arbeitszeitflexibilisierung, Organisation von Telearbeitsplätzen.
- Verbesserung der Transparenz und der Steuerungsmöglichkeiten.
- Verbesserung der Informationsmöglichkeiten für Bürger, Beschäftigte und Entscheidungsträger.
- Schaffung neuer Möglichkeiten der Partizipation in politischen Entscheidungsprozessen (z. B. E-Democracy).
- Mehr Bürgerorientierung.
- Kurze Wege, umgehende Bearbeitung der Anliegen, zielgruppenorientiertere Information und Verbesserung der Dienstleistungsangebote.

3. Beispiel-IT-Projekte der Neuordnungsaenda 2006

Senatsverwaltung für Inneres		
5.1	Umsetzung des Masterplans e-government Teil 1: Formulare-service	Bereitstellung sämtlicher digitalisierfähiger Einheits- und Fachformulare der Berliner Verwaltung im Intranet (für Beschäftigte) und der relevanten Formulare im Internet (für Bürger) sowie als Dienstleistungsangebot für Anwendungs-verfahren.
5.2	Umsetzung des Masterplans e-government Teil 2: E-Vergabe VOB	Pilotprojekt zur Erprobung elektronischer VOB-konformer Ausschreibungen. Das Projekt wird unter der fachlichen Führung von SenStadt unter Beteiligung der Bezirksämter Spandau und Pankow durchgeführt.
5.3	Umsetzung des Masterplans e-government Teil 3: Online-Zahlungsverkehr	Bereitstellung einer Komponente für den Online-Zahlungsverkehr via Internet (E- Payment)
5.4	Umsetzung des Masterplans e-government Teil 4: Call Center	Schaffung einer verwaltungsweiten zentralen Telefoneinwahl, Telefonvermittlung und Telefonauskunft für die Berliner Verwaltung durch Einrichtung eines zentralen Call Centers (1.Level) und Einrichtung bzw. Anbindung dezentraler, ergänzender Call Center (2.Level) zunächst in den Pilotbereichen LEA und BA Steglitz-Zehlendorf und Lichtenberg
5.5	Umsetzung des Masterplans e-government Teil 5: Weitere Projekte	Kontinuierliche Fortführung der begonnenen Umsetzung des Masterplans e-government (wie z.B. Projekte 5.6 und 5.7).
5.6	Umsetzung des Masterplans e-government E-Procurement	Bereitstellung eines landeseinheitlichen Dienstes zur Unterstützung von Bestell- und Vergabeprozessen in Zusammenarbeit mit dem Ministerium des Inneres des Landes Brandenburgs.
5.7	Umsetzung des Masterplans e-government Qualifizierungsmaßnahme E-Learning	Erweiterung des Fortbildungsangebotes der VAK um technologiegestützte Formen der Qualifizierung und die Erprobung integrierter Schulungskonzepte.

Federführend die Senatsverwaltung für Inneres zusammen mit der Senatskanzlei		
1.1	Aufbau eines elektronisch gestützten Senatsdokumentations- und Informationssystems (zusammen mit der Senatsverwaltung für Inneres)	IT-gestützte Vorbereitung und Nachbereitung der Senatsitzungen und Aufbau eines leistungsfähigen Auskunftssystems sowie Schaffung schneller und effizienter Möglichkeiten zum landesweiten Zugriff auf Senatsentscheidungen, -vorlagen und Protokolle; Effektivierung des Geschäftsverkehrs zwischen den Verbindungsstellen der Häuser und Geschäftsstelle des Senats.

Ansprechpartner:

Herr

Manfred Pasutti

Senatsverwaltung für Finanzen

Telefon: 030/9020 – 2409

Fax: 030/9020 – 2624

E-Mail: manfred.pasutti@senfin.verwalt-berlin.de

Frau

Marion Schmialek

Senatskanzlei

Telefon: 030/9026 – 2340

Fax: 030/9026 – 2327

E-Mail: marion.schmialek@skzl.verwalt-berlin.de

Herr

Thomas Hess

Senatsverwaltung für Inneres

Telefon: 030/9027 – 1075

E-Mail: thomas.hess@seninn.verwalt-berlin.de

Brandenburg

I. Verwaltungspolitik

1. Modernisierungskonzepte/-strategien

„Modernisierungsgrundgesetz“ in Kraft getreten

Am 01.06.04 ist das Gesetz zur Neuregelung des Landesorganisationsrechts und zur Umsetzung des Haushaltssicherungsgesetzes 2003 (siehe dazu den Punkt „Politikunterstützung“) in Kraft getreten. Die Verwaltungsreformgesetzgebung im Land Brandenburg wird damit konsequent fortgeführt. Ziel ist eine schlanke, effektive und zugleich bürgernahe Landesverwaltung, die den schwierigen Rahmenbedingungen, speziell der angespannten Haushaltslage sowie der ungünstigen demografischen Entwicklung im äußeren Entwicklungsraum des Landes, gerecht wird.

Das Kernstück des Artikelgesetzes bildet das neue Landesorganisationsgesetz. Es soll – im Sinne eines „Modernisierungsgrundgesetzes“ – den laufenden Prozess der Umgestaltung der Landesverwaltung nachhaltig unterstützen und vertiefen sowie die wesentlichen innovativen Maßnahmen für die Zukunft dauerhaft sichern.

Die Landesverwaltung muss in ihrer Struktur und ihren Abläufen durch einen verstärkten Einsatz betriebswirtschaftlicher und informationstechnischer Mittel weiter optimiert sowie durch eine nachhaltige Aufgabenkritik auf ihre Kernkompetenzen zurückgeführt und damit entlastet werden. Hierfür setzt das Landesorganisationsgesetz den notwendigen rechtlichen Rahmen und trifft erstmals auch verbindliche Aussagen zur Privatisierung sowie zur länderübergreifenden Zusammenarbeit, insbesondere mit dem Land Berlin. Dienstleistungsorientierung, Kostenbewusstsein, Konzentration auf die staatlichen Kernaufgaben, Abbau von Bürokratie sowie umfassende Nutzung von eGovernment sollen das Bild der künftigen Landesverwaltung prägen.

Der bewährte zweistufige Verwaltungsaufbau und der damit verbundene Verzicht auf eine Mittelinstanz wird fortgeschrieben. Der Grundsatz der Einräumigkeit der Verwaltung erfährt eine Stärkung durch die gesetzliche Festlegung von sechs Verwaltungsregionen, an die sich die Zuständigkeitsbereiche

der unteren Landesbehörden zu orientieren haben. Das Verwaltungshandeln erfolgt so ortsnah wie unter wirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten möglich, wobei eine Bündelung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung bei gleichzeitigem Verzicht auf Genehmigungs- und Einvernehmenspflichten anzustreben ist.

Neben der Novelle zum Landesorganisationsgesetz regelt das Artikelgesetz die Auflösung und Fusion einzelner Dienststellen. Damit sollen Synergieeffekte erreicht und Stelleneinsparungen ermöglicht werden, die laut Haushaltssicherungsgesetz 2003 zu erbringen sind. Zwei Landesoberbehörden (Landesbergamt sowie Landesamt für Geowissenschaften und Rohstoffe), dreizehn untere Landesbehörden (drei Ämter für Soziales und Versorgung, vier Ämter für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik sowie sechs Ämter für Immissionsschutz) und eine Landeseinrichtung (Landesinstitut für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik) werden aufgelöst oder zusammengeführt. Zwei neue Landesoberbehörden (Landesamt für Bergbau, Geologie und Rohstoffe sowie Landesamt für Arbeitsschutz), das Landesamt für Soziales und Versorgung sowie das Landesumweltamt übernehmen die Aufgaben und das Personal der in den jeweiligen Fachbereichen aufgelösten Behörden. Die Zusammenführung des Landesbergamtes mit dem Landesamt für Geowissenschaften und Rohstoffe wird erst zum 01.07.04 wirksam.

Ein weiterer Schwerpunkt des Gesetzes ist die Reduzierung von Berichtspflichten der Landesregierung gegenüber dem Landtag. Dies soll zu einer Entlastung sowohl der Regierung als auch des Parlaments und damit zu einer Konzentration der Verfassungsorgane auf ihre Kernaufgaben führen. Einige formelle und periodische Berichterstattungen, beispielsweise der Landwirtschafts-, der Sport- und der Statistikbericht, entfallen gänzlich, bei anderen, wie dem Mittelstands-, dem Datenschutz- und dem Gleichstellungsbericht, wird der Berichtszeitraum verlängert. Ungeachtet dessen wird das jeweils zuständige Ministerium den Landtag und die Öffentlichkeit bei Bedarf über die Themenbereiche zeitnah informieren.

2. Organisatorische Einbindung der Verwaltungsmodernisierung

a) 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 Mitarbeite-

rinnen 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.

b) 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 (MdF) 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.

c) 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, im Modernisierungsprozess möglichst einen Konsens zwischen dem Land und den Gewerkschaften herzustellen. Der Beirat wird an der Entscheidungsfindung beteiligt und gibt eigene Voten ab. Die endgültige Entscheidung über die Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen trifft die Landesregierung.

d) Referat für Verwaltungsmodernisierung in der Landesverwaltung, Zusammenarbeit mit Berlin (Referat 12 der Staatskanzlei)

Zentrale Arbeitseinheit des AVO und des Beirats ist das Referat für Verwaltungsmodernisierung in der Landesverwaltung. Es ist organisatorisch in der Staatskanzlei angebunden. Das Referat bereitet die Sitzungen des AVO und des Beirats inhaltlich und organisatorisch vor. Ferner begleitet es die ressortübergreifenden Modernisierungsprojekte der Ressorts und stellt den regelmä-

ßigen ressortübergreifenden Informationsaustausch sicher. Das Referat 12 initiiert und betreut auch eigene Modernisierungsprojekte (z.B. Einführung des Qualitätsmanagement in der Landesverwaltung, Führen mit Zielvereinbarungen). Ebenso wird der länderübergreifende Informationsaustausch vom Referat 12 der Staatskanzlei organisiert.

e) Schaffung der Abteilung SP im Innenressort

In Fortsetzung der großen Reformvorhaben Polizeireform und Gemeindegebietsreform sind die Themen Verwaltungsreform, Bürokratieabbau und Rationalisierung von zentraler Bedeutung. Auf der Grundlage des Beschlusses der Landesregierung vom 11.02.03 zur eGovernment-Strategie für das Land Brandenburg sollen zukünftig – in einem schrittweisen Umsetzungsprozess – alle relevanten internetfähigen Verwaltungsdienstleistungen auch online angeboten werden. Die Landesstrategie benennt die dafür erforderlichen technischen, rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen. Zusammen mit den übrigen Modernisierungsvorhaben werden dem Ministerium des Innern somit bedeutsame und zukunftsweisende Aufgabenschwerpunkte zugewiesen. Mit der Zusammenfassung der Aufgaben in einer neuen Abteilung SP – Strategische Planung und Innovation: eGovernment und IT-Management – wird dem Rechnung getragen.

f) eGovernment- und IT-Leitstelle

Die Leitstelle ist in die im August 2003 gebildete Abteilung SP im Ministerium des Innern integriert. Sie ist die zentrale Koordinierungsstelle für eGovernment-Vorhaben und den IT-Einsatz in der Landesverwaltung Brandenburg. Durch sie erfolgt die ressortübergreifende Bündelung von Aufgaben zur Steuerung und Koordinierung von eGovernment und IT unter Berücksichtigung der jeweiligen Ressortzuständigkeit für fachbezogene Aufgaben und Projekte.

g) Landesausschuss für eGovernment und IT

Mit der Verabschiedung der eGovernment-Strategie des Landes Brandenburg durch die Landesregierung im Februar 2003 wurde gleichzeitig die Bildung eines Landesausschusses für eGovernment auf der Ebene der für eGovernment zuständigen Abteilungsleiter der Ministerien und der Staatskanzlei beschlossen.

Der Landesausschuss trifft Entscheidungen zur Realisierung von eGovernment-Leitprojekten sowie der hierfür notwendigen Infrastruktur und sichert die notwendigen ressortübergreifenden Abstimmungen, auch länderübergreifende eGovernment-Fachobjekte betreffend.

h) Koordinierungskreis eGovernment

Die Landesregierung will die eGovernment-Strategie des Landes in enger Zusammenarbeit nicht nur mit der Legislative, Judikative und dem Land Berlin, sondern auch mit der Wirtschaft und Wissenschaft sowie kommunalen Spitzenverbänden umsetzen. Aus diesem Grund wird ein Koordinierungsausschuss für eGovernment eingerichtet, der sich aus Vertretern dieser Bereiche zusammensetzt. Der Koordinierungskreis soll strategische Empfehlungen abgeben und hierbei insbesondere die eigenen Belange berücksichtigen. Daneben soll er auch auf eine intensivere Zusammenarbeit mit dem Land Berlin hinwirken. Der Koordinierungskreis nimmt seine Arbeit im August 2004 auf.

3. Politikunterstützung

Haushaltssicherungsgesetz

Das Haushaltssicherungsgesetz 2003 (HSichG 2003) zielt auf die Einleitung eines wirksamen Entbürokratisierungsprozesses und eine nachhaltige Kostensenkung in der Landesverwaltung.

Das Gesetz über finanzpolitische Leitlinien und Vorgaben (Artikel 1 des Haushaltssicherungsgesetzes 2003) setzt den Rahmen für die künftige Finanzpolitik. Als zentrale Vorgaben enthält es die Senkung der Ausgaben (jährlich 1,5%) und die Rückführung der Neuverschuldung. Diese sollen Priorität vor anderen neuen Vorhaben bzw. Projekten des Landes genießen. Zur Umsetzung dieser Ziele enthält das Gesetz einen konkreten, detaillierten Maßnahmenkatalog.

Der dramatische Rückgang der Einnahmen des Landeshaushalts zwingt bei den Personalausgaben zu erheblichen Einsparungen. Bis zum 31.12.07 sollen 12.400 Stellen im gesamten Bereich des Landesdienstes eingespart und damit die hohen Personalausgaben auf ein haushalts- und finanzpolitisch vertretbares Maß zurückgeführt werden.

Hierzu in einem engen Zusammenhang steht das Gesetz über Ziele und Vorgaben zur Modernisierung der Landesverwaltung (VerwModG), das als

Artikel 2 des Haushaltssicherungsgesetzes 2003 verkündet wurde. Das VerwModG befasst sich mit der kritischen Durchforstung des Aufgabenbestandes und der Aufgabenwahrnehmung in der Landesverwaltung.

Im Rahmen der Aufgabenkritik ist der gesamte Aufgabenbestand des Landes daraufhin zu untersuchen, ob eine staatliche Kernkompetenz vorliegt, oder ob es sich um eine freiwillig übernommene Aufgabe handelt. Die Beibehaltung freiwilliger Aufgaben ist nach § 2 Abs. 5 VerwModG an strenge Voraussetzungen gebunden.

Die nach ihrer aufgabenkritischen Überprüfung noch durch Dienststellen der unmittelbaren Landesverwaltung wahrgenommenen Aufgaben sollen in möglichst wenigen Behörden und Einrichtungen gebündelt werden. Hierzu erfolgt insbesondere die Zusammenlegung bislang eigenständiger unterer staatlicher Sonderbehörden (§ 4 VerwModG). Ziel ist es, Synergieeffekte, Verfahrensverkürzungen und Qualitätssteigerungen zu ermöglichen.

Damit einhergehend können gerade in den allgemeinen Verwaltungsbereichen strukturelle Einsparungen erzielt werden, die wiederum der Erreichung des Stelleneinsparzieles und der Einhaltung der Höchstbeträge für Personalausgaben dienen.

Weitere haushaltsentlastende Wirkungen sollen durch die verstärkte Zusammenarbeit mit Berlin erzielt werden. Das Haushaltssicherungsgesetz benennt in § 5 VerwModG exemplarisch geeignete Bereiche für die gemeinsame Aufgabenerledigung.

Zusätzlich sollen Verwaltungsabläufe an geänderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Eine bessere Kundenorientierung ist anzustreben, die sicherstellt, dass jegliches Verwaltungshandeln auf die Interessen des Bürgers und der Wirtschaft ausgerichtet ist.

Die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente, wie z.B. die Kosten-Leistungsrechnung und das Controlling in geeigneten Bereichen der Landesverwaltung sieht § 6 VerwModG vor. Es sind einheitliche Standards zu schaffen, die Behörden- und Wirtschaftlichkeitsvergleiche erleichtern und zusätzlich eine Effizienzsteigerung ermöglichen.

Eine ressortübergreifende Standortplanung für Dienststellen im Land Brandenburg und mit Berlin sowie die Reduzierung der Zahl von Normen und Standards zur Verringerung der Belastung von Bürgern und Unternehmen durch rechtliche Vorgaben sind ebenfalls neue Regelungstatbestände des HSichG 2003.

Leistungsgesetze und Verwaltungsvorschriften sollen auf höchstens fünf Jahre befristet werden. Verwaltungsvorschriften sollen ihre Geltung verlieren, wenn sie nicht bis zum 31. Dezember 2004 erfasst und durch den Adressaten

abrufbar sind. Alle Gesetze, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften, die zumindest mittelbare Außenwirkung besitzen, sollen grundsätzlich auch in das Internet eingestellt werden.

Das Gesetz, dem ein Programmcharakter zukommt, trifft klare und eindeutige Aussagen zur künftigen Struktur und zum Aufgabenbestand der Landesverwaltung in Brandenburg. Einige der Vorhaben des VerwModG wurden zwischenzeitlich von der Landesregierung bzw. dem Landtag bereits verabschiedet bzw. wurden bereits umgesetzt (siehe dazu den Punkt „Modernisierungskonzepte/-strategien“ insbesondere die Ausführungen zum neuen Landesorganisationsgesetz).

II. Aufgabenumbau

Aufgabenbestand

a) Herauslösung von vier Landeskliniken aus der Landesverwaltung

Erstmals mit dem Haushaltsstrukturgesetz 2000 hat das Land Brandenburg beschlossen, die vier psychiatrischen Landeskliniken im Jahr 2005 aus der Landesverwaltung heraus zu lösen, sofern eine sachgerechte, rechtlich zulässige und wirtschaftliche Lösung gefunden werden kann. Zulässig muss die Übertragung des in drei der vier Landeskliniken vorhandenen Maßregelvollzuges auf Träger außerhalb der Landesverwaltung sein. Notwendige Voraussetzung hierfür ist eine gesetzliche Ermächtigung, juristische Personen des privaten Rechts mit hoheitlichen Aufgaben beleihen zu dürfen. Diese gesetzliche Ermächtigung ist mit der entsprechenden Änderung des Psychisch-Kranken-Gesetzes des Landes Brandenburg im Frühjahr 2004 geschaffen worden.

Das Verfahren zur Übertragung der Landeskliniken an Träger außerhalb der Landesverwaltung wird im Jahr 2005 abgeschlossen sein.

b) Materielle Privatisierung der Trinkwasseruntersuchungen

Im Jahr 2004 hat das Labor zur Untersuchung von Trinkwasserproben im sog. Landesgesundheitsamt im Geschäftsbereich des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen seine Tätigkeiten eingestellt. Im Land Brandenburg gibt es eine ausreichende Zahl an leistungsfähigen Laboren in priva-

ter Trägerschaft, die nahtlos die bisher staatlich wahrgenommenen Aufgaben übernommen haben.

Das staatliche Handeln beschränkt sich seither auf die Zulassung von Laboren für Trinkwasseruntersuchungen und die Qualitätssicherung.

c) Vorbereitungen zur Gründung eines Landesbetriebs Straßenwesen

Entsprechend einem Auftrag des Gesetzgebers im Haushaltssicherungsgesetz 2003 des Landes Brandenburg sind die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, die Straßenbauverwaltung mit Wirkung zum 01.01.05 als Landesbetrieb zu führen. Zur Umsetzung dieser Gesetzesvorgabe wurde eine dreistufige Projektorganisation unter Einbeziehung sämtlicher betroffener Behörden, der jeweiligen Personalvertretungen sowie der beteiligten Gewerkschaften eingesetzt. Durch den Landesbetrieb Straßenwesen soll eine klassische, mehrstufige öffentliche Verwaltung mit einer kameralistischen Haushaltsführung in eine moderne Organisationsform umgewandelt werden, die den Zielen der Effizienz und Wirtschaftlichkeit verpflichtet ist. Aus diesem Grund werden zeitgleich zur Errichtung des Landesbetriebs zahlreiche Elemente des Neuen Steuerungsmodells eingeführt. Hierbei handelt es sich im wesentlichen um die Implementierung einer Finanzbuchhaltung (Doppik) und einer Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) mit einem geschlossenen Buchungs- und Controllingsystem. Die Steuerung des Landesbetriebs soll über Zielvereinbarungen sichergestellt werden. Gleichfalls ist die Einführung eines Produkthaushaltes sowie eine Budgetierung vorgesehen. Die für die Errichtung des Landesbetriebs erforderlichen gesetzlichen Neuregelungen wurden bereits mit Verabschiedung des Gesetzes zur Neuorganisation der Straßenbauverwaltung im Land Brandenburg vom 26.04.04 vorgenommen.

III. Organisationsentwicklung

1. Äußere Organisationsstruktur

a) Umsetzung der Polizeistrukturereform

Die Polizeistrukturereform zum 01.07.02 war eine der umfangreichsten und öffentlichkeitswirksamsten Reformen im Land Brandenburg. Grundprinzip der zum 01.07.02 getroffenen Organisationsentscheidungen im Rahmen der Reform der Polizei war die konsequente Delegation von Aufgaben, Kompeten-

zen und Verantwortung auf eine möglichst tiefe Ebene, verbunden mit der Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung. Hierbei wurden möglichst flache Hierarchien angestrebt, die einhergehen sollen mit ebenengerechten Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen. Diese Strukturen sollen unter anderem zu mehr Wirtschaftlichkeit führen, weil weniger Ressourcen, insbesondere Personal, durch administrative Aufgaben gebunden werden.

Eine spezielle Projektorganisation hatte im Sinne konkreter Aufgabenkritik umfangreiche Analysen der bestehenden Organisation durchgeführt und konstruktive Vorschläge für die neue Polizei entwickelt.

Maßstab waren die folgenden Reformziele:

- Wirtschaftlichkeit
- Effektive Polizeiarbeit
- Bürgerorientierung
- Mitarbeiterzufriedenheit

In einer „Dokumentation der Reform der Polizei“ werden die Entwicklungsprozesse sowie die neue Struktur der Polizei umfassend dargestellt. Sie macht den gewählten Reformweg nachvollziehbar und gibt Ausblicke über den weiteren Fortgang der Polizeireform.

Evaluierung der Reform der Polizei

Die Polizeibehörden und -einrichtungen unterziehen die Themenfelder der Reform einem ständigen Verbesserungsprozess und führen hierfür einen regelmäßigen Informations- und Erfahrungsaustausch durch. Unabhängig von der ständigen prozesshaften Evaluierung wurde im 4. Quartal 2003 und im 1. Quartal 2004 der erreichte Stand der Umsetzung der Reform der Polizei in den Polizeipräsidien und der Landeseinsatzeinheit der Polizei erhoben. Eine für diese Zwecke eingesetzte Projektgruppe untersuchte vor allem erfolgskritische Themen in den Feldern

- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Personal
- Technikausstattung.

Die eingerichtete Projektgruppe hat ihre Arbeit beendet, ein Evaluierungsbericht wird vorbereitet. Festgestelltem Veränderungsbedarf wird zeitnah zu genügen sein, um nicht nur dem Sicherheitsanspruch der Bürger weiter auf

höchstmöglichem Niveau gerecht zu werden, sondern auch um Ressourcen gleichermaßen erfolgreich und sparsam einzusetzen.

Polizei im Prozess der Modernisierung der Landesverwaltung

Die Polizeireform war und ist auch der Antrieb für die verschiedensten Verbesserungen im Polizeibereich, die mit den Maßnahmen zur Modernisierung der Landesverwaltung einhergehen.

Im Folgenden werden Maßnahmen und Projekte beschrieben, mit denen sich die Polizei als Teil der Landesverwaltung – neben der Umsetzung des Haushaltssicherungsgesetzes 2003 und der Beschlüsse des AVO (Überprüfung des Zentraldienstes der Polizei hinsichtlich Liegenschaftsmanagement, Beschaffungswesen und Informationstechnik) – in den Prozess der Modernisierung der Landesverwaltung maßgeblich einbringt.

Steuerung und Führung der Polizei

Mit der Reduzierung der Polizeipräsidien von sechs auf zwei und der Verringerung der Anzahl der Schutzbereiche von 21 auf 15 musste ein genereller Wandel im Steuern, Führen und Arbeiten einhergehen. Um die mit den zwei Polizeipräsidien entstandenen Großbehörden zur angestrebten Leistungsfähigkeit zu führen, werden diese immer weniger über den Input sondern verstärkt wirkungsorientiert gesteuert.

Die veränderte Aufbau- und Ablauforganisation bildet die Grundlage für ein neues Steuerungs- und Führungsverständnis in der Polizei. Dies gilt es nun durch konsequente Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung mit „Leben“ zu erfüllen, um den Übergang von der klassischen Führung zur Steuerung zu bewerkstelligen.

Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung

Mit der Zusammenführung der Fach- und Ressourcenverantwortung auf der möglichst untersten Ebene ist den Entscheidungsträgern vor Ort die Möglichkeit gegeben, Effizienzgesichtspunkte mit in ihre Entscheidungen einzubeziehen, die in Entscheidungsprozessen zu durchlaufende Schnittstellenanzahl zu minimieren. Die Übertragung auch der Ressourcenverantwortung bis auf die Schutzbereiche befördert den optimalen Personal- und Mitteleinsatz bis in die Basisdienststellen.

Budgetierung

Bis zum 01.07.02 verfügten die alten Polizeipräsidien über einen flexibilisierten Haushalt, das heißt die Mehrzahl der Titel für Sachmittel war gegenseitig deckungsfähig. Mit dem „Umschalten“ von der alten auf die neue Organisation wurde auch partiell die Finanzverantwortung auf die Liniendienststellen verlagert. Auf der Grundlage von Erfahrungswerten zu den bisherigen Ausgaben wurde das zur Verfügung stehende Volumen den neuen Polizeipräsidien unter Schlüsselung der Anteile für die einzelnen Liniendienststellen zugewiesen. Im Ergebnis verantworten die Liniendienststellen nun ein eigenes Budget, aus welchem sie ihre Sachausgaben bestreiten.

Über die generelle Verwendung der Einnahmen wird nach wie vor zentral entschieden, jedoch obliegt die konkrete Ausgabengestaltung den Liniendienststellen.

Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen haben eine besondere Bedeutung für die dezentrale Steuerung und sind als ein Prozess zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zur Vereinbarung von Arbeitszielen für die brandenburgische Polizei grundsätzlich nichts Neues mehr. Neu ist die Vereinbarung von Zielen zwischen den Organisationseinheiten, um so die Polizei zu steuern.

Durch die Möglichkeit der Mittelbereitstellung (Ressourcenvereinbarung) wird den Zielvereinbarungen zunehmend besondere Bedeutung beigemessen.

Bisher fanden im August 2002 und im November 2003 landesweite Zielvereinbarungsverfahren statt. Dabei wurden strategische Ziele von landesweiter Bedeutung vereinbart. Die vereinbarten Ziele wurden in weiteren Konferenzen in den Polizeipräsidien bis auf die Basis „heruntergebrochen“.

Ergebnis-/Wirkungsorientierte Polizeiarbeit

Mit der Reform verband sich unter anderem die Forderung nach Leistungssteigerung. Maßstab für Qualität und erfolgreiche Arbeit waren nunmehr die erreichten Ergebnisse und Wirkungen. Die zu erreichenden Ergebnisse und Wirkungen sind vorweg festzulegen, zum Beispiel durch Operationalisierung von Zielen, und dadurch messbar zu machen.

Um fundierte Erkenntnisse über Ursache-Wirkungszusammenhänge polizeilicher Maßnahmen zu gewinnen, wurde eine Projektgruppe eingerichtet, die auf zwei Feldern der Verkehrsunfallbekämpfung entsprechende Untersuchungen durchführt. Als Untersuchungsgegenstand wurden zwei Risikogruppen

pen ausgewählt. Im städtisch strukturierten Schutzbereich Potsdam wird die Wirksamkeit von Verkehrsunfallbekämpfungsmaßnahmen gegenüber Radfahrern und im ländlich strukturierten Schutzbereich Märkisch-Oderland die gegenüber jungen Fahrern untersucht. Beurteilt werden die Wirksamkeit einzelner, gezielter Maßnahmen und auch die Wirksamkeit systemisch zu „Wirknetzen“ zusammengefasster, aufeinander abgestimmter, sich ergänzender Maßnahmen aller Organisationseinheiten eines Schutzbereichs. Von besonderem Interesse ist die Antwort auf die Frage, wie erfolgreich die Polizei durch systemisches, ganzheitliches Vorgehen sein kann.

Das Projekt wird voraussichtlich Anfang 2005 abgeschlossen sein.

Abbau von Normen und Standards

Der Abbau von Normen und Standards ist einer der ersten und wichtigsten Schritte in der dezentralen Steuerung. Dieser Prozess wurde von der Abteilung IV (Polizei) im Ministerium des Innern in Gang gesetzt. Sie überprüfte ihre Erlasse auf die weitere Erforderlichkeit und hob in drei Teilschritten 873 Erlasse, das sind ca. 55%, auf. Das Verfahren wird fortgesetzt.

Das Standardberichtsweisen

Vor dem Hintergrund der konsequenten Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung und der systematischen Umsetzung der Kernelemente ist ein bedarfs- und ebenenbezogenes Berichtswesen erforderlich. Der Linienvorgesetzte trägt die Fach- und Ressourcenverantwortung; er benötigt somit Daten, mit deren Hilfe ihm das Steuern und Führen erleichtert werden soll. Zudem muss er stets den Überblick über die aktuelle Sicherheitslage / Problemlage des Bereichs haben.

Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – und damit auch den Führungskräften – stehen monatlich über das Intranet der Polizei grafisch aufbereitete Steuerungs- und Führungsinformationen zur Sicherheitslage mit den Berichtsfeldern Kriminalität, Einsatz, Verkehr, Wasserschutzpolizei sowie zur Ressourcensituation mit den Berichtsfeldern Personal, Sachmittel, Finanzen und Leistungsmengen zur Verfügung.

Eine ebenengerechte Aufarbeitung dieses Informationssystems steht bevor. Unterstützt wird die Arbeitsgruppe durch Praktiker, die in sogenannten Kompetenzteams steuerungsrelevante Informationen und Kennzahlen bestimmen sowie Vorschläge für die grafische Aufbereitung erarbeiten.

Informationsarchitektur

Die Polizei nimmt als größter Pilotbereich am Projekt Kosten- und Leistungsrechnung der Landesverwaltung unter Federführung des Ministeriums der Finanzen teil. Die hierfür eingerichtete „Projektgruppe Informationsarchitektur“ baut derzeit eine auf polizeiliche Belange zugeschnittene Ressourcenverbrauchsrechnung – auf Basis einer landesweit eingeführten Kosten- und Leistungsrechnung – auf.

Bereits für Anfang 2005 ist der Echtbetrieb in den beiden Polizeipräsidien und im Zentraldienst der Polizei geplant. Die Vorbereitungen für eine Einbindung des Landeskriminalamtes, der Fachhochschule und der Landeseinsatz-einheit der Polizei sind getroffen.

Zeitgleich mit Einführung der Ressourcenverbrauchsrechnung ist die Einrichtung eines Data Warehouse geplant. Dieses wird die Daten vieler „solitärer“ Informationssysteme der Polizei miteinander verknüpfen, damit Führungskräfte ohne große Aufwände Analysen durchführen können. Die Inhalte des derzeitigen Standardberichtswesens werden in das dann neu entstandene System integriert.

Weiterhin in Vorbereitung ist der Aufbau einer an den vier Organisationszielen orientierten Balanced Scorecard als Managementsystem, das vor allem Steuerungsentscheidungen und deren systemische Auswirkung unterstützen soll.

Befragungsinstrumente

Die Polizei des Landes Brandenburg soll sich künftig noch konsequenter an den Erwartungen der Bürger, Kunden und Mitarbeiter orientieren. Sie ist auf Hinweise der Bürger angewiesen, nimmt diese Ernst und begreift Rückmeldungen als wichtige Impulse, ihre Arbeit kontinuierlich zu verbessern und sich noch konkreter auf Belange und Ängste der Bevölkerung einzustellen. Um diese erfassen und beurteilen zu können, sind geeignete Messinstrumente auf der Grundlage von Befragungen (zur Erlangung von steuerungs- und führungsrelevanten Informationen) erforderlich.

Eine repräsentative Bürgerbefragung wurde in Form eines Telefoninterviews durch einen externen Dienstleister vom 27.11. bis 19.12.03 durchgeführt. Die Befragung war eine zwingende Folge der Polizeistrukturereform zum 01.07.02 und der definierten, vier grundsätzlich gleichrangig anzustrebenden Organisationsziele Effektivität und Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiter- bzw. Kundenzufriedenheit und Bürgerzufriedenheit.

Es wurden 3052 Bürgerinnen und Bürger, Jugendliche bis Pensionäre, des Landes Brandenburg 24 Fragen gestellt.

Mit dem Ergebnis der Befragung kann die Polizei insgesamt sehr zufrieden sein. Das Vertrauen in die Polizei ist hoch, die Menschen in Brandenburg fühlen sich sicher und leben gern in ihrem Land.

Die Auswertung der Befragungsergebnisse hob die Bedeutung geeigneter, auch präsidialübergreifender Vergleichsringe hervor. Deren Bildung ist veranlasst.

Derzeit wird eine spezialisierte Bürgerbefragung vorbereitet, die Aufschluss darüber geben soll, wie Bürger die Polizei anlässlich eines Kontaktes unter anderem als Geschädigter oder Zeuge erlebt haben. Auch ist eine Dauer-Onlinebefragung über das Internet geplant.

Mitarbeiterbefragungen sind ebenfalls vorgesehen und werden vorbereitet.

Leistungsvergleich/Lernen vom Anderen

Die Führungskräfte und Mitarbeiter sollen voneinander lernen, um Leistungs- und Qualitätssteigerungen zu erreichen. Voraussetzung ist die Bildung von Vergleichsringen. Diese Arbeit wurde damit begonnen, dass mit den in den Grundstrukturen vergleichbaren Ländern Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein erste Fachgespräche geführt wurden. In der brandenburgischen Polizei werden unterhalb der Vergleichsringe „Polizeipräsidien“ die Schutzbereiche und ihre Organisationseinheiten, insbesondere die Wachen, in weiteren Vergleichsringen abzubilden sein. Schon seit Umsetzung der Polizeireform werden auf Ebene der Schutzbereichsleiter quartalsweise Besprechungen durchgeführt, in denen zur fortlaufenden Weiterentwicklung der Polizei i.S. einer lernenden Organisation Themen und Problemfelder i.S. einer „Best Practice“ zentral einer Betrachtung zugeführt werden.

Dienststellenberatung

Die Ablösung der zentralistischen Inputsteuerung durch dezentrale Steuerung und Führung durfte vor allem die künftigen Führungskräfte nicht unvorbereitet treffen. Deshalb wurden sie frühzeitig fortgebildet. Überdies war eine Organisationseinheit einzurichten, die in der Polizei als Beratungs- und Unterstützungsinstrument für die praktische Arbeit zur Verfügung stand. Unmittelbar nach Reformentscheidung wurde dauerhaft die sogenannte Dienststellenberatung eingerichtet.

Aufgaben der Dienststellenberatung sind insbesondere die Beratung und Unterstützung der Führungskräfte aller Ebenen sowie Inhaber von Schlüssel-funktionen bei der Steuerung und Führung der Polizei. Das Schwergewicht

liegt auf ergebnis- und wirkungsorientiertem Arbeiten der Dienststellen in größtmöglicher Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit unter Ausschöpfung weiterer Gestaltungsspielräume. Beratungsgegenstand sind zum Beispiel:

- das Steuern und Führen mit Zielen und hierzu die Vorbereitung und Durchführung von Zielvereinbarungsverfahren
- die Entwicklung von Organisationen
- die Personalentwicklung
- das Berichtswesen und Controlling
- der Umgang mit Ressourcen
- die Durchführung von Projekten

In der ersten Phase bis Mitte 2002 lag der Schwerpunkt in der Fortbildung der Vorbereitungs- und Aufbaustäbe der Polizeipräsidien sowie von Führungskräften (ca. 800 Bedienstete) und seit dem überwiegend in der praktischen Umsetzung vor Ort.

Vertiefung der Zusammenarbeit mit den Nachbarbundesländern

Es erfolgte die Unterzeichnung der Sicherheitskooperation über die Zusammenarbeit der Polizeien der Freistaaten Sachsen und Thüringen sowie der Länder Brandenburg und Sachsen-Anhalt am 23. Januar 2004 durch die Innenminister der beteiligten Länder in Leipzig.

Die wesentliche Ziele liegen in der

- Intensivierung der Zusammenarbeit bei der Aus- und Fortbildung (evtl. Austausch von Ausbildungen z.B. mittlerer Dienst / Diensthundewesen, z. B. gemeinsame Fortbildung für Spezialthemen auf Basis eines gemeinsamen Fortbildungskataloges)
- Prüfung möglicher Kooperationen bei der Beschaffung und Unterhaltung von Führungs- und Einsatzmitteln
- Intensivierung der Bekämpfung insbesondere schwerer Straftaten der Organisierten und Politisch Motivierten Kriminalität.

Arbeitsgruppe „Polizeiliche Zusammenarbeit mit Berlin“

Um die erfolgreiche Zusammenarbeit der beiden Bundesländer im Bereich der Polizei zu intensivieren, wurde 1992 die Arbeitsgruppe „Polizeiliche Zusammenarbeit Berlin/Brandenburg“ gebildet, in der neben Vertretern des Mi-

nisteriums des Innern des Landes Brandenburg und der Senatsverwaltung für Inneres in Berlin auch die Landeskriminalämter beider Länder vertreten sind. Ziel dieser Arbeitsgruppe ist es, den Informationsaustausch zu fördern und die Zusammenarbeit zu vertiefen, um bestmögliche Synergieeffekte zu erreichen.

Im Rahmen dieser Arbeitsgruppe wird seit 1999 ein „Gemeinsames Kriminalitätslagebild“ unter wechselnder Federführung erstellt. Für das Berichtsjahr 2002 lag die Verantwortung beim Landeskriminalamt Berlin. Für das Jahr 2003 lag die federführende Erstellung beim Landeskriminalamt Brandenburg. Erstmals wurde der Bundesgrenzschutz (Grenzschutzpräsidium Ost) an der Erstellung des Lagebildes beteiligt.

Intranet der Polizei

Das Intranet der Polizei des Landes Brandenburg (IntraPol BB) hat im Zuge der Polizeistrukturereform als Mittel für eine offensive Mitarbeiterinformation und -kommunikation wesentlich an Bedeutung gewonnen. Die im Zusammenhang mit der reformbegleitenden Öffentlichkeitsarbeit gemachten Erfahrungen konnten mit Umsetzung der Polizeistrukturereform und der damit verbundenen Neuausrichtung der polizeilichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit weiter genutzt werden.

Der zielgerichtete inhaltliche und technische Ausbau eines umfassenden Intranetauftritts der Landespolizei ist nunmehr im wesentlichen abgeschlossen. Ein wesentlicher Bestandteil war dabei die Einführung des Redaktionssystems Six CMS im Juni 2003. Mit dem IntraPol BB steht nunmehr allen Bediensteten der Landespolizei eine moderne webbasierte Informations-, Service-, Kommunikations- und Wissensplattform im einheitlichen Layout zur Verfügung.

Klar inhaltlich strukturiert bietet das IntraPol BB insgesamt 24 eigenständige Webauftritte, so einerseits das Landesportal mit speziellen Bereichen von landesweiter Bedeutung und andererseits die Eigendarstellungen der Polizeibehörden und -einrichtungen sowie der Schutzbereiche.

Für die gesamte redaktionelle Betreuung des Intranets der Polizei wurde eine weit verzweigte dezentrale Redaktionsstruktur geschaffen, der zur Zeit ca. 250 Redakteure angehören. Diese Struktur wird vor allem der Möglichkeit eines unkomplizierten, schnellen und damit stets auch tagesaktuellen Informationsaustauschs gerecht. Daneben bietet das Intranet den Behörden und Einrichtungen mit den Eigendarstellungen noch verstärkt die Gelegenheit, das Polizeinetz zur Vereinfachung des Geschäftsverkehrs in den Dienststellen zu nutzen. Außerdem ermöglicht es die Vereinfachung der Führungskommunikation und eine damit verbundene höhere Effizienz der Entscheidungsvorberei-

tung. Zunehmend gewinnt so das IntraPol BB auch als modernes Führungs- und Einsatzmittel an Bedeutung.

Mit einer im I. Quartal 2004 durchgeführten Mitarbeiterbefragung wurde das Landesportal einer repräsentativen Bewertung durch die Nutzer unterzogen, in deren Auswertung die bisherige Strategie grundsätzlich bestätigt und Maßnahmen zur weiteren Verbesserung des Informationsangebotes unter Berücksichtigung der Nutzerinteressen beschlossen wurden.

Mit den technischen Voraussetzungen in der Landespolizei ist eine flächendeckende Intranetnutzung gewährleistet. Den 6 Polizeibehörden und -einrichtungen und ihren etwa 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen rund 4.700 PC-Arbeitsplätze im Netz zur Verfügung.

Zusammengefasst bietet das „neue Polizeintranet“ den Bediensteten folgende Vorteile:

- deutlich mehr aktuelle Informationen zu ihrer Organisation Polizei
- schnellen Zugriff auf relevante Fachinformationen für die tägliche Dienstdurchführung
- neue Möglichkeiten der Führungs- und Einsatzkommunikation
- ein „Forum“ zum Informations- und Meinungsaustausch von Mitarbeitern zu Mitarbeitern
- den Service eines „Schwarzen Bretts“
- die Möglichkeit zur eigenverantwortlichen Mitgestaltung über das Netz dezentraler Webredakteure

Internetwache

In nur viermonatiger Entwicklungszeit wurde am 13.02.03 die in ihrer Form bundesweit einmalige Internetwache durch Innenminister Schönbohm eröffnet. Im Vordergrund stehen einerseits nutzerbezogene, unter regionalen Gesichtspunkten sortierte Polizeiiinformationen zur Kriminalitätslage, zum Verkehrsunfallgeschehen, zur Präventionsarbeit, aber auch zur Erreichbarkeit der Polizei. Zum anderen sind interaktive Angebote, u.a. Anzeigenerstattung, Anmeldung einer Versammlung, das Geben von Hinweisen sowie Beschwerdeführung enthalten.

Die allein mit „Bordmitteln“ der Polizei erstellte Startversion der Internetwache schöpfte verständlicherweise die Möglichkeiten des Mediums bei Weitem noch nicht aus. Mit Abschluss der Evaluierungsphase im Sommer 2003 nach vier Monaten Realbetrieb Internetwache wurde eine spezielle Projektgruppe Internetwache ins Leben gerufen, mit der Aufgabe, das Startange-

bot weiter auszubauen. Als engagierte Partner konnten die Firma Six und die Fachhochschule Brandenburg gewonnen werden. Die Fachhochschule Brandenburg ermöglichte über Beleg- und Projektarbeiten ihrer Informatikstudenten die Erstellung notwendiger Softwarelösungen zur Ausgestaltung einer in die Internetwache integrierten Polizei-Kinderwache, die der erste wichtige Schritt einer zielgruppenorientierten Erweiterung der Internetwache ist. Unter www.kinderwache.de ist dieses Angebot abrufbar, das sich speziell an Kinder im Alter von 5-8 Jahren richtet. Das Besondere ist, dass die Inhalte von Kindern für Kinder entwickelt wurden, um auf Gefahren des täglichen Lebens hinzuweisen.

Damit war und ist diese Kooperation auch ein erfolgreiches Beispiel für die Bündelung von Landespotenzen im IT-Bereich.

Auf der CeBIT 2004 wurden Internet- und Kinderwache der internationalen Öffentlichkeit vorgestellt.

Inzwischen sind mehr als 3500 Eingänge über die Webformulare zu verzeichnen. Davon wurden auf diesem Wege mehr als 2200 Anzeigen erstattet. In mehr als 550 Fällen sandten Bürger online Hinweise, 30 Versammlungen wurden in der Internetwache angemeldet.

Angestrebt wird, das bestehende System Internetwache als praktisches Beispiel und Bekenntnis zu eGovernment konsequent auszubauen, insbesondere den bundesweit beachteten innovativen Charakter des Webauftritts beizubehalten und dazu die Funktionalität zu erweitern. Das unterstreicht nicht nur den Aspekt der Kundenfreundlichkeit, sondern unterstützt auch interne Arbeitsprozesse. Als wesentliches Element soll die durchgängige und medienbruchfreie Automatisierung der Bearbeitung vor allem von Anzeigen eingeführt werden. Dieser Prozess soll durch die Einrichtung von virtuellen Nutzerpostfächern unterstützt werden, um den interaktiven Dialog noch komfortabler zu gestalten.

Elektronisches Warenhaus

In Umsetzung des neuen Steuerungs-, Führungs- und Arbeitssystems der Polizei des Landes Brandenburg erfolgte eine Neugestaltung des Bereiches Technik und Logistik im Zentralen Dienstleister der Polizei. Unter der Prämisse, den Polizeibehörden und -einrichtungen und allen Dienststellen als Kunden ein zuverlässiger Dienstleister zu sein, wurden wesentliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten neu definiert.

So wurde beispielsweise zur Verbesserung der Versorgung der Polizei in Brandenburg mit Dienstkleidung zum 01.07.02 ein elektronisches Warenhaussystem eingeführt, über das der Polizeibedienstete direkt von seinem Ar-

beitsplatz aus kataloggestützt Bekleidungsartikel auswählen und bestellen kann. Die bestellten Artikel werden dann innerhalb weniger Tage durch den Paketdienst an die Dienststelle geliefert. Der neue Service spart Personalkosten, Lagerkosten und Zeit der Beamten.

Organisatorische Neuorientierung des ressorteigenen Immobilienmanagements

Anlässlich der Polizeistrukturereform erfolgte eine Neuordnung der Bau- und Liegenschaftsverwaltung und -bewirtschaftung in den zugeordneten Behörden und Einrichtungen hin zu einem modernen Immobilienmanagement. Leitgedanken sind hierbei eine Konzentration der liegenschaftsnutzenden Dienststellen auf ihre Kernaufgaben, d.h. eine Entlastung von immobilienfachlichen Verwaltungsaufgaben, und die Stärkung der dezentralen Ressourcenverantwortung auch in diesem Bereich. Immobilienfachliche Stützleistungen zugunsten der Behörden und Einrichtungen werden im neugeschaffenen ImmobilienServiceCenter (ISC), angesiedelt im Zentraldienst der Polizei, durch zentralisierte Bearbeitung der Aufgaben erbracht. Das ISC bietet diese Leistungen inzwischen im gesamten Innenressort, d.h. auch den außerpolizeilichen Behörden und Einrichtungen sowie Landesbetrieben an.

Die beschriebene Neuordnung spart rd. 40 Stellen bei den ehemaligen Bau- und Liegenschaftsverwaltungen im Ressort ein.

b) Privatisierung des Materialprüfungsamtes

Gemäß Art. 2 § 3 Abs. 1 Nr. 19 HSichG soll der vom Materialprüfungsamt des Landes Brandenburg (MPA) abgedeckte Aufgabenbereich ausgegliedert werden. Bereits im Rahmen des Prozesses zur Verwaltungsoptimierung bestand seit dem Jahr 2001 der Auftrag, die Möglichkeiten einer Privatisierung der Aufgaben des MPA mit der Zielstellung der Auflösung dieses Landesbetriebes zu prüfen. Bei Beginn des Privatisierungsprozesses im Jahr 2001 verfügte das MPA über 69 Vollzeiteinheiten (VZE). Im Jahr 2001 betrug das Defizit des MPA rd. 2,1 Mio. Euro. Für geplante Neubaumaßnahmen zur endgültigen Unterbringung des MPA waren im Landeshaushalt rd. 3,9 Mio. Euro eingeplant.

Die Aufgaben des MPA umfassen Untersuchungen und Begutachtungen von Materialien, die in der Technik Verwendung finden, ferner von Bauteilen und Konstruktionen hinsichtlich ihrer Werkstoffzusammensetzung, ihres Werkstoffverhaltens und ihrer mechanisch-physikalischen und chemischen

Eigenschaften. Der Aufgabenbereich des MPA lässt sich im Hinblick auf die zu untersuchenden Stoffe und Materialien wie folgt aufgliedern:

- Werkstoffe und Prüfmaschinen (wahrgenommen durch Abteilung 1 des MPA)
- Mineralische Bauprodukte (wahrgenommen durch Abteilung 2 des MPA)
- Holz und Holzschutz (wahrgenommen durch Abteilung 3 des MPA)

Diese werkstoffbezogene Aufgliederung lag bereits der Organisationsstruktur des MPA zugrunde.

Zur Prüfung der Ausgliederungsmöglichkeiten wurde zu Beginn des Jahres 2001 in der zuständigen Fachabteilung des Ministeriums für Wirtschaft eine Projektgruppe gebildet. Die Beteiligung des Ministeriums der Finanzen und der Staatskanzlei erfolgte frühzeitig. Andere Ministerien sowie die Gremien zur Verwaltungsoptimierung wurden im Rahmen der Ressortabstimmung beteiligt, die der Privatisierungsentscheidung durch die Landesregierung vorausgegangen ist.

Bei der Prüfung der Ausgliederungsmöglichkeiten war zu berücksichtigen, dass die vom MPA durchzuführenden Untersuchungen und Begutachtungen z.T. auf entsprechende Vorgaben aus der Landesbauordnung zurückgehen und somit ein Landesinteresse an der Erbringung dieser Leistungen besteht. Im Rahmen einer aufgabenkritischen Bewertung wurde festgestellt, dass es sich dabei aber nicht um hoheitliche Aufgaben handelt und die Wahrnehmung deshalb grundsätzlich nicht ausschließlich nur durch das Land erfolgen muss. Damit kam eine Ausgliederung für den gesamten Aufgabenbereich des MPA grundsätzlich in Betracht.

Eine anschließend vorgenommene Konkurrenzanalyse ergab, dass es für Materialprüfungsleistungen einen Markt gibt, an dem die Staatlichen Materialprüfungsämter mit privaten Materialprüfungsunternehmen in direktem Wettbewerb stehen. Mit Blick auf das jährliche Defizit in Höhe von rd. 2,1 Mio. Euro des als Landesbetrieb nach § 26 LHO geführten Materialprüfungsamtes Brandenburg wurde für den gesamten Aufgabenbereich des MPA eine Privatisierung als prioritär anzustrebende Lösung angesehen.

Im Rahmen eines Interessenbekundungsverfahrens zur Gesamt- oder Teilübernahme des MPA haben sich im Jahr 2001 fünf private Interessenten gemeldet, mit denen die erforderlichen Gespräche und Verhandlungen geführt wurden.

Im Laufe dieser Gespräche bekundete ein Bewerber ernsthaftes Interesse an einer Übernahme der Abteilung 1 „Werkstoffe und Prüfmaschinen“ des

MPA und ein Bewerber zeigte sich ernsthaft interessiert an einer Übernahme der Abteilung 2 „Mineralische Bauprodukte“ des MPA.

Anhand der Konzepte und Angebote dieser Übernahmeinteressenten wurde die Wirtschaftlichkeit der Privatisierung von Abteilung 1 und 2 gegenüber der Fortführung dieser Abteilungen in einem Landesbetrieb und einer Auflösung geprüft. Die Privatisierung erwies sich dabei als wirtschaftlichste Lösung.

Da in beiden Übernahmeangeboten das Angebot zur Übernahme der Mitarbeiter der jeweiligen Abt. enthalten war, waren die sog. „Sowieso-Kosten“ für diese Abteilungen nicht weiter zu untersuchen.

Im Rahmen des Interessenbekundungsverfahrens wurde deutlich, dass keiner der Interessenten bereit war, dass MPA insgesamt zu übernehmen. Insbesondere bestand bis zum Jahr 2002 kein Interesse an einer Übernahme der in Eberswalde ansässigen und auf dem Gelände der Fachhochschule untergebrachten Abteilung 3 „Holz und Holzschutz“. Eine Privatisierung des gesamten MPA kam daher mangels Übernahmeinteressenten nicht in Betracht. Deshalb wurde eine Privatisierung der jeweiligen einzelnen Abteilungen des MPA in Angriff genommen.

Aufgrund der räumlichen und organisatorischen Verflechtung der Abteilung 3 des MPA mit der Fachhochschule Eberswalde und der Bedeutung dieser Abteilung für den Holzstandort Eberswalde wurde neben der Privatisierung auch eine verstärkte Kooperation mit der Fachhochschule in Erwägung gezogen.

Als Ergebnis der Prüfung von Ausgliederungs- und Aufgabenerfüllungsmöglichkeiten sowie des Interessenbekundungsverfahrens wurden mit den an der Übernahme von Abteilung 1 und Abteilung 2 des MPA interessierten Unternehmen die Eckpunkte einer Betriebsübernahme gem. § 613 a BGB ausgehandelt. Nachdem die Landesregierung diese Eckpunkte am 17.12.2002 gebilligt hatte, wurden die Übernahmeverträge verhandelt und abgeschlossen. Die Privatisierung der Abteilungen 1 und 2 des MPA erfolgte im Wege der Betriebsübernahme am 01.07.03. Mit Blick auf die angestrebte Ausgliederung dieses Bereiches konnte bereits bis zum 01.07.03 der Personalbestand von 69 VZE auf 53 VZE reduziert werden. Mit der Betriebsübernahme von Abteilung 1 und Abteilung 2 durch private Investoren erfolgte eine weitere Reduzierung um 12 VZE.

Seit Anfang 2003 werden mit einem an einer Übernahme der Abteilung 3 des MPA interessierten Konsortium, zu dem u.a. auch die Fachhochschule Eberswalde, Dozenten der Fachhochschule und Mitarbeiter der Abteilung 3 des MPA gehören, Verhandlungen geführt. Eine Einigung zu den Eckpunkten

konnte bereits erzielt werden, sodass auch hier eine materielle Privatisierung möglich werden wird.

c) Zusammenführung von Geologie- und Bergverwaltung des Landes Brandenburg zum Landesamt für Bergbau, Geologie und Rohstoffe (LBGR)

Auf der Grundlage eines Prüfauftrages des Ausschusses für Verwaltungsoptimierung (AVO) zur Aufgabenausgliederung aus dem Landesamt für Geowissenschaften und Rohstoffe wurden seitens des Ministeriums für Wirtschaft Aufgabenverlagerungen zum Landesumweltamt (LUA), zum Landesbetrieb für Landesvermessung und Geobasisinformationen (LGB), zum Landesamt für Verbraucherschutz und Landwirtschaft (LVL) und zum Teiloutsourcing an die Privatwirtschaft oder Universitäten und Hochschulen geprüft. Im Ergebnis musste festgestellt werden, dass ein Herauslösen von Sachgebieten aus dem Geologischen Landesamt sowohl für den herausgelösten Aufgabenbestand als auch für die verbleibenden Fachaufgaben zu wesentlichen Qualitätseinbußen führen würde, da dann kein erforderlicher direkter Zugriff mehr auf den Datenbestand der anderen geologischen Aufgabenfelder gesichert werden kann.

Da sowohl Geologie- als auch Bergverwaltung im Hinblick auf ihr jeweiliges Aufgabenfeld Schnittstellen mit der anderen Verwaltung aufweisen, hat sich das Ministerium für Wirtschaft entschlossen, diese beiden fachlich nahe liegenden Landesoberbehörden zu einem Landesamt für Bergbau, Geologie und Rohstoffe zu fusionieren. Mit Artikel 4 des Gesetzes zur Neuregelung des Landesorganisationsrechts und zur Umsetzung des Haushaltssicherungsgesetzes 2003 vom 24. Mai 2004 (GVBl. I S. 186, 193) wurde vom Landtag Brandenburg das Gesetz zur Errichtung des Landesamtes für Bergbau, Geologie und Rohstoffe beschlossen. Ziel dieser Maßnahme ist es, die Verwaltung zu straffen, Schnittstellen abzubauen, Synergien zu nutzen und Verwaltungsvorgänge zu beschleunigen. Für Unternehmen, Bürger und Institutionen steht so ein mit allen Belangen der Geologie und des Bergbaus vertrauter kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung.

d) Auflösung des Instituts für Stadtentwicklung und Wohnen (ISW) zum 01.04.04

Im Ergebnis intensiver aufgabenkritischer Untersuchungen konnte das weitgefächerte Aufgabenspektrum des Institutes auf die unverzichtbaren Kernaufgaben staatlichen Handelns, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt auch nicht auf Dritte übertragen werden können, reduziert werden. Die verbleibenden Auf-

gaben im Bereich der Politikvorbereitung und Politikunterstützung für die relevanten Politikfelder des Ministeriums für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr werden seit dem 01.04.04 in einer neu geschaffenen Abteilung „Stadtentwicklung und Wohnen“ des Landesamtes für Bauen, Verkehr und Straßenwesen (LBVS) wahrgenommen, und zu diesem Zeitpunkt das ISW aufgelöst. Durch die gebündelte Aufgabenwahrnehmung im LBVS werden insbesondere Synergieeffekte in den übergeordneten Themenfeldern der Stadtentwicklung und Stadterneuerung erwartet. Es ergänzen sich hier die Verwaltungsvollzugsaufgaben des LBVS bei der Umsetzung der Förderprogramme des Landes, des Bundes und der EU zur Stadterneuerung und Stadtentwicklung mit den sowohl grundsatzorientierten als auch umsetzungsbezogenen Leistungen und Kompetenzen des ehemaligen ISW. Zu diesem Zweck wurde eine Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation der neuen Abteilung „Stadtentwicklung und Wohnen“ des LBVS vorgenommen.

e) Arbeitsschutzverwaltung

Mit Gesetz zur Änderung des Landesorganisationsgesetzes sowie zur Durchführung des Haushaltssicherungsgesetzes 2003 vom 24.05.04 sind die bisherigen vier Ämter für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik sowie das Landesinstitut für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zu einer Landesoberbehörde zusammen gefasst worden.

Mit dieser Zusammenfassung ist die Voraussetzung geschaffen worden, trotz eines erheblichen und aller Voraussicht nach noch nicht beendeten Stellenabbaus leistungsfähig und gleichzeitig in der Fläche des Landes vertreten zu bleiben. Zentrale Steuerung von einer einzigen Stelle sowie weitgehende Konzentration der inneren Verwaltungstätigkeiten, mit der Potenzial zur Erledigung der Facharbeit gewonnen worden ist, sind hierfür wesentlich. Gleichzeitig hat sich der Steuerungsaufwand des Ministeriums durch Reduzierung von bisher fünf nachgeordneten Behörden / Einrichtungen auf eine merklich reduziert; auch dieses frei gewordene Potenzial ist der Erledigung der Fachaufgaben zugewiesen worden.

f) Sozial- und Versorgungsverwaltung

Durch den Einigungsvertrag war es bereits zulässig, die Aufgaben im Bereich der Kriegsopfersversorgung und -fürsorge nicht mehr in eigens dafür einzurichtenden Sonderbehörden zu organisieren und insoweit von den Organisationsvorschriften des einschlägigen Bundesgesetzes aus den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts abzuweichen. Gleichwohl sind die Aufgaben der

Versorgungsämter drei unteren Landesbehörden und die des Landesversorgungsamtes einer oberen Landesbehörde zugewiesen worden.

Die grundsätzlich geforderte Dreistufigkeit der Sozial- und Versorgungsverwaltung kann bei den finanziellen Zwängen eines relativ dünn besiedelten Flächenlandes auf Dauer nicht als sachgerechte Organisationsform gelten. Daher sind mit dem Gesetz zur Änderung des Landesorganisationsgesetzes sowie zur Umsetzung des Haushaltssicherungsgesetzes 2003 vom 24.05.04 die bisherigen drei Ämter für Soziales und Versorgung aufgelöst und als Abteilungen im Landesamt für Soziales und Versorgung eingegliedert worden.

Natürlich bleiben die Aufgaben eines Landesversorgungsamtes von denen der Versorgungsämter getrennt. Dies kann durch stringente organisatorische Regeln sichergestellt werden.

Klassischerweise vermindern sich Steuerungs- und Verwaltungsaufwand durch die nunmehr möglichen Konzentrationen und das frei gewordene Arbeitspotenzial kann für die Erledigung der Fachaufgaben eingesetzt werden.

g) Neustrukturierung der brandenburgischen Steuerverwaltung

Seit dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Änderung des Finanzverwaltungsgesetzes und anderer Gesetze vom 14.12.01 haben die Länder im Gegensatz zum zuvor zwingend vorgeschriebenen dreistufigen Aufbau der Steuerverwaltung die Option, auf eine Mittelbehörde zu verzichten und ihre Steuerverwaltung zweistufig zu gestalten. Der Ausschuss für Verwaltungsoptimierung hatte dem Ministerium der Finanzen (MdF) dementsprechend empfohlen, die Steuerverwaltung des Landes Brandenburg künftig zweistufig zu organisieren, zumal auch lt. Landesorganisationsgesetz ein zweistufiger Aufbau der Landesverwaltung festgelegt ist.

Am 01.07.04 wurde das Konzept zur Neustrukturierung der brandenburgischen Steuerverwaltung umgesetzt. Die bislang für die Dienst- und Fachaufsicht über die Finanzämter zuständige Besitz- und Verkehrsteuerabteilung der Oberfinanzdirektion Cottbus wurde aufgelöst. Die Finanzämter des Landes Brandenburg unterstehen nunmehr direkt dem MdF. Gleichzeitig erfolgte die Errichtung eines Technischen Finanzamtes in Cottbus, in das auch das bisherige Rechenzentrum der Finanzverwaltung integriert wurde. Eine wesentliche Aufgabe dieses Finanzamtes besteht darin, die technische Unterstützung der übrigen 17 Finanzämter sicherzustellen. Das Technische Finanzamt ist darüber hinaus für die Anerkennung von Lohnsteuerhilfvereinen und die Aufsicht über Lohnsteuerhilfvereine zuständig. Im Rahmen des Gesamtkonzeptes wurde außerdem die Zentrale Bezügestelle des Landes Brandenburg – landesweit zuständig für die Zahlung der Bezüge der Landesbediensteten und

bislang ebenfalls Teil der Besitz- und Verkehrsteuerabteilung der Oberfinanzdirektion Cottbus – verselbstständigt und als eigenständige Einrichtung des MdF organisiert.

Die Einführung der Zweistufigkeit führt zu einer schlankeren Verwaltungsstruktur mit abgeschichteten Kompetenzen und schnelleren Entscheidungswegen. Das MdF kommt zudem näher mit den Finanzämtern und unmittelbar mit den Bürgern und ihren steuerlichen Vertretern in Kontakt. Im Übrigen erhält die Gesetzgebung den gewünschten engeren Bezug zur Praxis. Die Umstrukturierungsmaßnahme bietet zugleich die Chance, durch einen strafferen Behördenaufbau größere Leitungsspannen einzuführen.

h) Neuerungen im Umweltbereich

Im Umweltbereich wurden zum 01.07.04 alle Aufgaben des Landesumweltamtes, der Landesanstalt für Großschutzgebiete und der 6 Ämter für Immissionsschutz im neuen Landesumweltamt zusammengeführt.

Die Bündelung im Bereich Landwirtschaft und Verbraucherschutz wurde durch Auflösung der Ämter für ländliche Entwicklung und Integration von Aufgabenbestandteilen in das Landesamt für Landwirtschaft und Verbraucherschutz ebenfalls zum 01.07.04 abgeschlossen. Das neue Landesamt trägt die Bezeichnung Landesamt für Verbraucherschutz, Landwirtschaft und Flurneuordnung (LVLf).

i) Stand der 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 01.01.02 erfolgt. Zu diesem Zeitpunkt konnten die regional zuständigen staatlichen Schulämter Wünsdorf, Brandenburg a. d. Havel, Perleberg und Eberswalde ihre Tätigkeit in der neuen Organisationsform termingerecht an den neuen Behördenstandorten aufnehmen. Unter Einbeziehung der den jeweiligen staatlichen Schulämtern zugeordneten Lehrkräfte sind somit einige der personalmäßig stärksten Behörden des Landes mit jeweils bis zu 6000 Beschäftigten entstanden.

Die im Rahmen der Bildung der regional zuständigen staatlichen Schulämter geplanten Absichtungen von Aufgaben aus dem Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (MBJS) auf die staatlichen Schulämter sind vollzogen worden. Hierbei handelt es sich im wesentlichen um Aufgabenabschichtun-

gen, die sich direkt aus dem Brandenburgischen Schulgesetz ergeben, u. a. Aufgaben bei der Beaufsichtigung von Schulen in freier Trägerschaft.

Im Rahmen der Aufgabenübertragungsverordnung vom 18.04.02 erfolgte die Abschichtung weiterer fachlicher Zuständigkeiten vom MBS auf die staatlichen Schulämter, z.B. die Angelegenheiten des internationalen Lehrer- und Schüleraustausches im Rahmen von EU-, Bundes- und Landesprogrammen, einschließlich der Bearbeitung von Zuwendungen aus Landesmitteln und die Funktion des Beauftragten für das EU-Bildungsprogramm SOK-RATES.

Außerdem wurden auf die staatlichen Schulämter grundsätzlich alle die Zuständigkeiten abgeschichtet, die nach beamtenrechtlichen Einzelvorschriften von der obersten Dienstbehörde wahrgenommen werden, jedoch eine Ermächtigung enthalten, sie auf nachgeordneten Behörden übertragen zu dürfen. Dafür wurde die Beamtenzuständigkeitsverordnung des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport entsprechend geändert.

Nach Nummer 7 der Verwaltungsvorschriften über die Gliederung und die Aufgaben des regional zuständigen staatlichen Schulamtes (Rahmengesäftsordnung Staatliches Schulamt) vom 31. März 2002 werden die Steuerung sowie die finanzielle und personelle Ausstattung des Beratungs- und Unterstützungssystems für die staatlichen Schulämter und die Schulen durch die staatlichen Schulämter selbst vorgenommen.

Insbesondere zur Stärkung der Selbständigkeit der staatlichen Schulämter ist beabsichtigt, diese künftig durch Zielvereinbarungen zu steuern sowie den Leiterinnen und Leitern die vollständige Dienstvorgesetztenfunktion über das Personal der staatlichen Schulämter zu übertragen.

j) Stärkung der Selbständigkeit von Schulen

In den Bildungsgangverordnungen werden seit geraumer Zeit Zuständigkeiten stärker dezentral angesiedelt. So bestimmt die Gymnasiale – Oberstufe – Verordnung zum Beispiel neu, dass statt des für Schule zuständigen Ministeriums das zuständige staatliche Schulamt Abiturprüfungsvorsitzende benennt oder Genehmigungen für Informatik – Leistungskurse, bilinguale Bildungsangebote, Kursangebote kooperierender gymnasialer Oberstufen oder von Ausnahmen erteilt. Statt der staatlichen Schulämter ist die Schule nun selbst für die Aufnahme in die gymnasiale Oberstufe und für die Anerkennung von im Ausland erbrachten Leistungen zuständig.

Des Weiteren wurden mit Beginn des Schuljahres 2002/03 den Schulleiterinnen und Schulleitern für bestimmte Aufgabenbereiche die Funktion der oder des Dienstvorgesetzten übertragen. Im Einzelnen sind die Schulleiterin-

nen und Schulleiter für die Genehmigungen von Dienstreisen, Gewährung von Sonderurlaub und Arbeitsbefreiung, Anordnung von Mehrarbeit und für die Genehmigung und Versagung von Nebentätigkeiten zuständig. Die Schulleiterinnen und Schulleiter erstellen eigenverantwortlich die dienstlichen Beurteilungen der Lehrkräfte, mit Ausnahme der dienstlichen Beurteilungen im Rahmen des Auswahlverfahrens zur Besetzung von Schulleitungsfunktionen sowie im Einzelfall, wenn sich das staatliche Schulamt auf Grund bestimmter Umstände dieses Recht vorbehält.

k) Schulressourcen-Konzept

Die Landesregierung hat im Dezember 2002 dem Vorschlag des Ministers für Bildung, Jugend und Sport zur Sicherung der Personalausstattung der Schulen, dem sogenannten „Schulressourcen-Konzept“ (SRK) zugestimmt.

Massiver Rückgang der Schülerzahlen mit der Folge einer Vielzahl von Schulschließungen und dem daraus resultierenden Lehrerüberhang sind die aktuellen, schwierigen Brandenburger Rahmenbedingungen für Schule. Gleichzeitig ist – auch vor dem Hintergrund der PISA-Ergebnisse – eine dauerhafte Verbesserung der pädagogischen Bedingungen notwendig.

Der vom Minister für Bildung, Jugend und Sport gemeinsam mit der Ministerin der Finanzen erarbeitete Lösungsvorschlag geht auf einen Auftrag der Landesregierung vom Juli 2001 zurück. Die Anpassung des Personalbudgets ist erforderlich, weil im Jahre 2010/11 statt der heute knapp über 360.000 Schüler nur noch 240.000 Schüler in den brandenburgischen Schulen unterrichtet werden.

Die von der Landesregierung beschlossene Zielgröße von dann 16.193 Lehrerstellen im Land bedeutet jedoch keinen zum Schülerzahlrückgang proportionalen Personalabbau, sondern führt zu einer verbesserten Ausstattung der Schulen. Deutlich wird dies am Vergleich der Schüler-Lehrer-Relation. Während die durchschnittliche Schüler-Lehrer-Relation im laufenden Schuljahr noch 15,75 Schüler pro Lehrkraft beträgt, wurde mit der Zielgröße 14,79 Schüler pro Lehrkraft eine wichtige Priorität für Bildung gesetzt. Damit wird es möglich, trotz der dünnen Besiedlung des Landes Brandenburg zur Sicherung einer wohnortnahen Beschulung auch relativ kleine Schulen mit niedrigen Klassenfrequenzen zu erhalten.

Durch die im SRK verankerten Instrumente kann das Spannungsverhältnis zwischen

- der Sicherung der Unterrichtsqualität und
- den Beschäftigungsansprüchen der Lehrkräfte auf der einen Seite sowie

- der Notwendigkeit der Haushaltskonsolidierung auf der anderen Seite gelöst werden.

Bereits in früheren Jahren wurden Beschäftigungssicherungsvereinbarungen mit den Gewerkschaften und Berufsverbänden abgeschlossen, in denen eine Mindestbeschäftigungsgarantie und Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen vereinbart wurden. Durch den jetzt in den weiterführenden Schulen einsetzenden Schülerrückgang und damit sinkenden Lehrerbedarf entsteht ein Lehrerüberhang, der mittels des SRK durch geeignete Maßnahmen abgebaut werden soll, damit wieder ein hoher Beschäftigungsumfang erreicht wird.

2. Innere Organisationsstruktur

a) Projektgruppe „Strukturreform des amtlichen Vermessungswesens“

Das amtliche Vermessungswesen hat in der breiten Öffentlichkeit einen hohen Stellenwert und ist in vielfältigster Form die Grundlage wirtschaftlichen Handelns. Auf der Grundlage des am 31.03.03 in Kraft getretenen Organisationserlasses soll die aus der Projektleitung und ihrer Geschäftsstelle, dem Lenkungsausschuss sowie einzelnen Projektteams (Lösungsteams) bestehende Projektgruppe für die Verwaltungsoptimierung des amtlichen Vermessungswesens zukunftsorientierte Konzepte erstellen und deren Umsetzung begleiten. Die Arbeiten sollen Ende 2006 abgeschlossen sein.

Die zur Realisierung der Aufgabe bereits eingerichteten Projektteams sind mit folgenden Aufgaben betraut:

- Organisations- und Produktablaufprüfung des Landesbetriebs LGB mit dem Ziel einer zukunftsorientierten Aufgabenbeschreibung und Entwurf eines darauf ausgerichteten Personalentwicklungskonzepts,
- Auswertung der erfassten Arbeitsleistungen der Katasterbehörden mit dem Ziel einer zukunftsorientierten Aufgabenbeschreibung und Entwurf eines darauf ausgerichteten Personalentwicklungskonzepts,
- Erarbeitung innovativer und strategischer Vorgaben für künftige Rechtsvorschriften,
- Erarbeitung von Vorgaben über den Grunddatenbestand des Liegenschaftskatasters, der zukünftig im Amtlichen Liegenschaftskataster-Informationssystem (ALKIS®) von den Katasterbehörden zu führen ist,
- Erarbeitung von Vorgaben über den Grunddatenbestand des Geodätischen Raumbezugs, der zukünftig im Amtlichen Festpunkt-Informationssystem (AFIS®) vom Landesbetrieb LGB zu führen ist,

- Konzeptuelle Begleitung der ALKIS® – Pilotierungsverfahren der Katasterbehörden der Stadt Frankfurt (Oder) mit der Firma AED/SICAD und des Landkreises Barnim mit der Firma IbR einschließlich der Dokumentation und Auswertung der Ergebnisse,
- Untersuchung der Vor- und Nachteile einer zentralen Datenhaltung unter Berücksichtigung des auf internationale Normen beruhenden neuen 3A-Datenmodells,
- Erstellen eines wirtschaftlichen Datenverwaltungs- und zeitgemäßen Datensicherungskonzepts einschließlich eines Aussonderungskonzepts für die Daten und Datenträger.

Ziel der Strukturreform ist ein amtliches Vermessungswesen, das durch eine flexible Aufgabenwahrnehmung mit modernen Verfahren und Prozesssteuerungen auf Verlässlichkeit und kundenorientierte Qualität angelegt ist.

b) Neustrukturierung des Landesamtes für Denkmalpflege und Archäologisches Landesmuseum

Ein besonderer Schwerpunkt der aufgabenkritischen Aktivitäten lag im Jahr 2003 auf dem Feld der Denkmalpflege. Die ehemals eigenständigen Denkmaleinrichtungen Landesamt für Denkmalpflege und Landesmuseum für Ur- und Frühgeschichte hatte das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur Mitte 1999 am Standort Wünsdorf zusammengeführt. Um die nun interne Zusammenarbeit der ehemals getrennten Behörden zu verbessern und diese Verbesserung auch in der Aufbau- und Ablauforganisation des neuen Landesamtes abzubilden, erstellte im Herbst 2001 ein externer Gutachter eine Organisationsstrukturanalyse.

Nachdem das Gutachten im Dezember 2001 vorlag, begann eine gemeinsame Arbeitsgruppe mit Vertretern des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur und des Landesamtes die teilweise sehr weit gehenden Strukturvorschläge umzusetzen.

Die erforderlichen Strukturveränderungen traten zum 01.01.04 in Kraft. Die ehemals sieben Abteilungen wurden zu drei Abteilungen zusammengefasst. Die Arbeit in der praktischen Bau- und Bodendenkmalpflege wird künftig enger miteinander abgestimmt werden.

Leistungs- und Kommunikationsstrukturen des Landesamtes konnten vereinfacht und effizienter gestaltet werden. Mit der Verabschiedung von Leitlinien der Arbeit des Landesamtes ist auch gegenüber der Öffentlichkeit eine stärkere Transparenz des Leistungs- und Aufgabenprofils des Landesamtes geschaffen worden.

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

Ablauforganisation

a) Zusammenführung Landeshauptkasse und Landesjustizkasse

Auf Grund des Beschlusses des Ausschusses für Verwaltungsoptimierung vom 23.06.04 sollen die Landeshauptkasse und die Landesjustizkasse im Geschäftsbereich des Ministeriums der Finanzen mit Wirkung vom 01.01.06 zusammengeführt werden. Die vorbereitenden Arbeiten haben begonnen.

b) Einrichtung eines Lagezentrums für Brand- und Katastrophenschutz

Vor dem Hintergrund des durch den Bund und die Länder erarbeiteten Konzeptes „Neue Strategie zum Schutz der Bevölkerung in Deutschland“ war zur Optimierung des Brand- und Katastrophenschutzes im Land Brandenburg die Einrichtung einer zentralen Verwaltungs- und Organisationseinheit notwendig.

Als Sofortmaßnahme hat das Ministerium des Innern zum Einsatz und zur Führung bei Großschadensereignissen und Katastrophen am 14.02.03 ein Lagezentrum für Brand- und Katastrophenschutz (LZBK) eingerichtet und dieses auf Dauer dem zuständigen Fachreferat für Brand- und Katastrophenschutz zugeordnet. Auf dem Gebiet des Brand- und Katastrophenschutzes entstand damit eine koordinierende Stelle mit professionellen und erfahrenen Mitarbeitern.

Es ist Aufgabe des LZBK, für alle als Sofortlagen denkbaren Einsatzanlässe kalendermäßige Dispositionen zu treffen, damit der Katastrophenschutzstab sowohl in personeller als auch materieller Hinsicht unverzüglich seine Tätigkeit aufnehmen kann.

Regelmäßig wird mit Eintritt eines solchen Ereignisses die Anfangsphase durch ein hohes Bedürfnis an Koordination hinsichtlich Art, Umfang und Intensität der Maßnahmen gekennzeichnet sein. Durch die Aufnahme der Tätigkeit des LZBK in dieser Phase als Ausgangsbestandteil des zu bildenden Stabes soll die Besondere Aufbauorganisation (BAO) schrittweise aufgebaut werden und somit Zeit- und Informationsverluste vermieden werden.

Das Lagezentrum ist damit integrativer Bestandteil des gemäß Brandenburgischen Brand- und Katastrophenschutzgesetzes (BbgBKG) zu bildenden Katastrophenschutzstabes auf Landesebene.

c) Ordnungsbehördenrecht, Aufsicht über die Ordnungsbehörden

Mit Wirkung zum 01.08.03 wurden im Ministerium des Innern die Bereiche des Allgemeinen Ordnungsbehördenrechts, des Vereinsrechts und des Melde-, Pass- und Ausweiswesens in die umstrukturierte Abteilung für Öffentliche Sicherheit und Ordnung integriert. Zielstellung war es, die Zusammenarbeit der Hauptakteure für den Bereich der öffentlichen Sicherheit und Ordnung intensiver zu gestalten als dies bisher möglich war.

Wieder eingeführt worden ist die Durchführung regelmäßiger Besprechungen mit den Leitern der Ordnungsämter der Landkreise und kreisfreien Städte. Von ihrer Konzeption her sind die Besprechungen darauf angelegt, – auch unter Einbeziehung der beiden kommunalen Spitzenverbände – ein Forum für ordnungsrechtliche Fragestellungen zu schaffen. Angestrebt ist, vier Besprechungen jährlich durchzuführen. Im Sinne einer Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Polizei und Ordnungsbehörden ist begonnen worden, in regelmäßigen Abständen die Ordnungsbehörden der Landkreise und kreisfreien Städte zu bereisen.

V. Neue Steuerung

1. Neue Steuerungsinstrumente in der Landesverwaltung

Das Land Brandenburg befasst sich nach intensiven Vorbereitungen seit dem Jahr 2003 mit der praktischen Einführung von Neuen Steuerungsinstrumenten auf betriebswirtschaftlicher Basis. Dabei hat sich das Land, auch aufgrund der Erfahrungen anderer Bundesländer, dazu entschieden, zunächst in einem Pilotprojekt die verschiedenen Ausprägungen der Neuen Steuerungsinstrumente pilothaft einzuführen. Mit der im Juni 2004 beschlossenen IT-Strategie des Landes ist die Entscheidung zur Einführung eines einheitlichen Enterprise Resource Planning-Systems (ERP-Systems) gefallen. Auf Grundlage der Ergebnisse des Pilotprojektes wird im Jahr 2005 zu entscheiden sein, welcher Ansatz für die flächendeckende Einführung in der Landesverwaltung zur Anwendung kommt.

Im Rahmen des Pilotprojektes erarbeitet das mit der Projektumsetzung beauftragte Ministerium der Finanzen einen Landesstandard zu den Themen KLR, Doppik (mit Bilanzierung, Bewertung und Anlagenbuchhaltung), Integrierte Kameralistik und, in Zusammenhang mit der kaufmännischen Buchführung, Controlling. Im Land Brandenburg kommt nach einer europaweiten

Ausschreibung die Softwarelösung mySAPBusiness Suite im derzeit aktuellen Release 4.7. zum Einsatz. Damit reiht sich Brandenburg in die Anwendergemeinschaft für diese Software in Deutschland ein, die zur Zeit acht Bundesländer und große Teile der Bundesverwaltung umfasst. Mit Durchführung des Pilotprojektes ist ausdrücklich noch keine Entscheidung zur Ablösung des bestehenden Haushalts-Kassen- und Rechnungswesenssystems (HKR) gefallen.

Im einzelnen sind mit Stand Mitte 2004 folgende Projektergebnisse vorzuweisen:

- Für das Thema Doppik und Finanzcontrolling sind die Landesstandards fertig gestellt und in zwei Bereichen die Konzeptionsphase der Softwareeinführung abgeschlossen (Landesbetriebe Straßenwesen und Landeslabor).
- Für das Thema Integrierte Kameralistik sind die Landesstandards fertig gestellt und in einem Bereich die Konzeptionsphase der Softwareeinführung abgeschlossen (Polizei des Landes). Dabei wurde das Thema Jahresrechnungslegung und Kassenverfahren zunächst ausgeklammert.
- Für das Thema KLR ist der Landesstandard abgeschlossen und für einen Bereich die Einführung einer KLR, aufsetzend auf dem bestehenden HKR-Verfahren, abgeschlossen (Staatskanzlei Abteilungen 1 und 2).
- Für die Gerichte und Staatsanwaltschaften ist unabhängig von der Einführung einer KLR eine vom Geschäftsanfall abhängige Verteilung der Haushaltsmittel realisiert.

Insgesamt werden zum 01.01.05 580 produktive Endanwender mit dem System arbeiten. Eine zweite Einführungswelle, die weitere Bereiche der Landesverwaltung und neue Funktionalitäten aus dem Bereich Logistik und Immobilienmanagement enthalten wird, befindet sich derzeit in Vorbereitung. Der Projektstart für diese zweite Einführungswelle ist zum 01.01.05 vorgesehen.

Das Ministerium der Finanzen betreibt neben der Betreuung des operativen Einführungsprojektes umfangreiche Aktivitäten zur Vorbereitung der Einführung einer Produktsteuerung. Da das Land jedoch erst 2005 eine Entscheidung treffen wird, ob es zukünftig auf einen kaufmännischen, einen produktorientierten oder einen herkömmlichen Haushaltssteuerungsansatz umstellen wird, werden diese Aktivitäten zur Zeit nicht durch Umsetzungsprojekte flankiert.

Das Ministerium der Finanzen integriert in die zur Anwendung kommenden Landesstandards alle Festlegungen zu Bund/Länderübergreifenden Standardisierungen hinsichtlich Kontenplan, Rahmenproduktplan oder Doppik-

standards, die die Finanzministerkonferenz freigegeben hat. Die Abstimmung erfolgt hier über den Bund-Länder-Arbeitskreis KLR der Finanzministerien.

2. Qualitätsmanagement

Das Projekt zur Einführung des Qualitätsmanagements läuft seit Ende 2001. Zunächst wurden in etwa 30 Behörden und Einrichtungen Fortbildungsveranstaltungen zum Qualitätsmanagement durchgeführt. Im Jahr 2004 soll der Schwerpunkt auf Einzelmaßnahmen der teilnehmenden Behörden liegen.

3. Pilotprojekt Kosten- und Leistungsrechnung, Balanced Scorecard

Seit dem 01.07.03 nehmen die Staatskanzlei mit den Abteilungen 1 und 2, die Polizei sowie die zukünftigen Landesbetriebe Straßenwesen und Landeslabor an der Pilotierung der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in der Landesverwaltung teil. Hierbei wird in der Staatskanzlei bei Beibehaltung des bisherigen Rechnungswesens als vereinfachtes Steuerungsinstrument für Verwaltungseinheiten zunächst eine KLR mit integrierter Anlagenbuchhaltung und Controlling eingeführt. Die Einführung der KLR in der Staatskanzlei soll als Musterlösung für ein späteres Ausrollen der KLR in der Ministerialverwaltung dienen.

Aufsetzend auf die KLR wird die Einführung einer Balanced Scorecard (BSC) vorbereitet. Die BSC gilt als kennzahlenbasiertes Steuerungssystem. Sie soll einerseits als internes Führungsinstrument in der Staatskanzlei genutzt und andererseits in der weiteren Entwicklung zu einem politikfeldorientierten Landessteuerungsinstrument ausgebaut werden.

4. Personal- und Stellenverwaltungssystem

Im Ministerium des Innern wird derzeit ein Verfahren zur Einführung eines zentralen integrierten Personal- und Stellenverwaltungssystems (iPSv-System) erarbeitet, um eine Modernisierung und Rationalisierung des Personalwesens zu erreichen. Es dient der Einleitung der organisatorischen Straffung der Personalverwaltung als Voraussetzung für die Einführung eines landesweiten einheitlichen iPSv-Systems als integralem Bestandteil eines ERP-Systems. Darüber hinaus sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, um die mit einem ERP-System verbundenen Rationalisierungsmöglichkeiten op-

timal ausnutzen und das Personalwesen moderner und effizienter gestalten zu können.

5. Zielvereinbarungen

Seit 2004 sollen die Behörden, Einrichtungen und Landesbetriebe über Zielvereinbarungen gesteuert werden. Die Staatskanzlei 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. Hierzu gibt sie eine Orientierung unter Einbeziehung theoretischer Grundlagen, Definitionen und Begriffsbestimmungen.

VI. Personalentwicklung

1. Dienstrechtsreform

a) Landesbeamtengesetz und andere dienstrechtliche Vorschriften

Das Landesbeamtengesetz und Bestimmungen dienstrechtlichen Inhalts in anderen Vorschriften werden an geändertes Bundesrecht (Altersteilzeitgesetz, Beamtenrechtsrahmengesetz) angepasst. Bestehendes Landesrecht ist unter Beachtung der Vorgabe der Landesregierung, Normen und Standards zu reduzieren, überprüft und geändert worden.

Mit dem Gesetzentwurf sollen keine Standards neu eingeführt werden. Bestehende Standards sollen

- erweitert werden, z. B. bei der Erstreckung der Regelungen über die Altersteilzeit auf teil-

zeitbeschäftigte Beamte und durch die Verlängerung des Altersteilzeitmodells bis zum 31. Dezember 2009 als Instrument der Personalreduzierung, der Reaktivierung dienstunfähiger Beamte auch bei festgestellter begrenzter Dienstfähigkeit;

- reduziert werden, insbesondere durch den Wegfall der Altersgrenze bei der Teildienstfähigkeit,

die Möglichkeit, andere Ärzte als den Amtsarzt zur Feststellung der Dienstunfähigkeit zu beauftragen, den Verzicht auf Regelungen dort, wo bereits unmittelbar geltendes Bundesrecht existiert, die Ausdehnung des Zeitraums, in dem Mehrarbeit durch Freizeit ausgeglichen werden kann, die erweiterten Delegationsmöglichkeiten für Ernennungen und Entlassungen auf eigenen Antrag, den Wegfall überholter Vorschriften, die Übertragung der Dienstvorgesetzeneigenschaft für das schulfachliche Personal auf die Leiter der Schulämter, die Verlagerung von Ermächtigungen zum Erlass von Verwaltungsvorschriften sowie anderer beamtenrechtlicher Zuständigkeiten von den Ministern auf die jeweiligen Ministerien, die Bestimmung einer individuellen Höchstdauer der im Rahmen der Einstellungsteilzeit begründeten Beamtenverhältnisse mit anschließender Überführung in die Vollzeitbeschäftigung, die Übernahme der Bestimmungen zum Sachschadenersatz bei Dienstunfällen auf Schadenseignisse ohne Körperschaden.

Das Gesetz zur vorläufigen Regelung des Beamtenrechts im Land Brandenburg soll – soweit noch in Kraft – gleichfalls aufgehoben werden.

Die Landesregierung bereitet darüber hinaus auf Verordnungsebene eine Deregulierung des Ernennungsrechts für Beamte vor. Ziele hierbei sind der Wegfall von Zustimmungserfordernissen, erweiterte Möglichkeiten, Ernennungen nicht durch Kabinettsentscheidung, sondern durch die obersten Dienstbehörden vorzunehmen, den obersten Dienstbehörden erweiterte Delegationsmöglichkeiten zu ermöglichen und die Zusammenfassung zweier Rechtsverordnungen zum Ernennungsrecht in einer einzigen.

Eine vorübergehende Erweiterung vorhandener Standards wird eine weitere, im Entwurf bereits ausgearbeitete Rechtsverordnung der Landesregierung bewirken, mit der für einen begrenzten Zeitraum von drei Jahren in einzelnen Lehrerlaufbahnen erneut Verbeamtungen unter der Voraussetzung ständiger Teilzeit ermöglicht werden sollen.

b) Arbeitszeitflexibilisierung

Mit der am 15.12.01 in Kraft getretenen Änderung der Arbeitszeitverordnung für Beamte wurden die rechtlichen Voraussetzungen zur weiteren Arbeitszeitflexibilisierung geschaffen. Insbesondere wurden die Rahmenbedingungen zur gleitenden Arbeitszeit erheblich erweitert. Mit der weitgehend erfolgten Umsetzung dieser Neuerungen in den ressortinternen Dienstvereinbarungen zur gleitenden Arbeitszeit haben die beamtenrechtlichen Normen für alle Beschäftigtengruppen Geltung erlangt.

Im Ministerium des Innern werden die Neuregelungen nach den bisher gemachten Erfahrungen positiv eingeschätzt. So haben sich beispielsweise

aus der Verlängerung der Gleitzeit auf 19.30 Uhr keine Auswirkungen auf die Präsenz tagsüber ergeben. Mit der Ausweitung des innerhalb des Abrechnungszeitraumes von einem Jahr möglichen Zeitguthabens auf 80 Stunden bzw. eines Zeitdefizits auf 40 Stunden konnte vielfach eine effizientere Dienstverrichtung bemerkt werden.

2. Personalrekrutierung: Zentrales Auswahlverfahren für den Aufstieg in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst

Mit dem Erlass der Verwaltungsvorschrift zur Durchführung des zentralen Auswahlverfahrens für den Regelaufstieg von Beamtinnen und Beamten im Landesdienst in die Laufbahn des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes vom 09.04.02 ist eine weitere Maßnahme zur Verstärkung des Gedankens einer landeseinheitlichen Personalentwicklung geschaffen worden. Mit der Zentralisierung geht zum einen eine zunehmende Professionalisierung des Auswahlverfahrens einher, zum anderen bietet die umfassendere Wettbewerbssituation gegenüber ressortinternen Auswahlverfahren eher die Gewähr, sichere Auswahlentscheidungen zu treffen.

3. Personalbewirtschaftung: Personalbedarfsplanung

Im Rahmen des Beschlusses über die Fortschreibung der Personalbedarfsplanung bis Ende 2007 hat die Landesregierung die Einführung eines kapitelbezogenen und kennzeichengestützten Systems zum Controlling der Personalbedarfsplanung beschlossen. Die Koordinierungsstelle für Personalmanagement (KPM) überwacht dabei die Erreichung der ressortbezogenen Stelleneinsparziele laut Personalbedarfsplanung im Zusammenwirken mit dem Ministerium der Finanzen (§ 5 Abs. 3 Haushaltssicherungsgesetz 2003).

4. Personalmobilität: Tele-/Wohnraumarbeit

Die Landesregierung hat im Januar 2004 die Einführung von Tele-/Wohnraumarbeit als einer weiteren Arbeitsform innerhalb der Landesverwaltung beschlossen. Nachdem entsprechende Modell- und Pilotprojekte in verschiedenen Behörden erfolgreich verlaufen sind, soll diese Option nunmehr

allen Beschäftigten im Rahmen der organisatorischen und finanziellen Möglichkeiten der jeweiligen Dienststellen angeboten werden. Tele-/Wohnraumarbeit soll die Attraktivität der Landesverwaltung und die Motivation sowie die Produktivität der Mitarbeiter erhöhen. Darüber hinaus unterstützt das Projekt auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, da ein Teil der wöchentlichen Arbeit zu Hause erbracht werden kann. Für Mitarbeiter, die von der Zusammenlegung, Ausgliederung oder Auflösung von mehr als 50 Landesbehörden betroffen sind, bedeutet Tele-/Wohnraumarbeit außerdem, dass sie zumindest an einigen Wochentagen die Wege zur Arbeitsstelle sparen können.

5. Aus- und Fortbildung: Fortbildungskonzeption

Die Landesregierung hat im April 2004 die Einführung einer Rahmenkonzeption zur Fortbildung für die Beschäftigten der Landesverwaltung beschlossen. Lebenslanges Lernen ist in diesem Zusammenhang kein neues Thema, aber eines, das derzeit mehr denn je an Aktualität gewinnt. Fortbildung soll dabei aber nicht nur die Qualität des Verwaltungshandelns sichern und steigern, sondern auch die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten aufrechterhalten und erhöhen. Ein Schwerpunkt besteht in der Um- und Nachqualifizierung der Beschäftigten, deren bisherige Aufgabe durch Verwaltungsmodernisierungsmaßnahmen entfällt. Darüber hinaus widmet sich die Fortbildungskonzeption den Themen Führungskräftevorbereitung und Führungskräftetraining, Gender Mainstreaming, der Gleichstellung und Frauenförderung sowie der Fortbildung von Schwerbehinderten, Teilzeitbeschäftigten und Telearbeitern. Die Einführung eines sogenannten Fortbildungscontrollings soll darüber hinaus helfen, die Effizienz der Bildungsarbeit zu erhöhen. Künftig wird „Lernen am Arbeitsplatz“ auch im Mittelpunkt von Lernprozessen stehen, die vorzugsweise durch elektronisch gestützte, d.h. internet- bzw. intranetbasierte Lernformen sowie durch Arbeit in Qualitätszirkeln, Projektgruppen, Teams oder Workshops unterstützt werden.

6. Leistungsorientierung: Leistungsabhängige Besoldungsbestandteile

Mit dem Gesetz zur Reform des öffentlichen Dienstrechts vom 24.02.97 (BGBl. I S. 322) wurde die Möglichkeit geschaffen, zusätzliche leistungsabhängige Besoldungsbestandteile in Form von Leistungsstufen und der Hem-

mung des Aufstiegs in den Dienstaltersstufen sowie von Prämien und Zulagen für besondere Leistungen zu gewähren. Die Umsetzung der in diesem Bundesgesetz enthaltenen Vorgaben und Ermächtigungen im Land Brandenburg erfolgte ab 01.01.02 durch die Brandenburgische Leistungsstufenverordnung vom 12.10.01 (GVBl. II S. 586) und die Brandenburgische Leistungsprämien- und -zulagenverordnung vom 12.10.01 (GVBl. II S. 588). Mit Erlass der Verordnungen wurden somit auch im Land Brandenburg, in seinen Gemeinden, Gemeindeverbänden und den sonstigen der Aufsicht des Landes unterstehenden Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts die Voraussetzungen dafür geschaffen, herausragende Leistungen von Beamten in Besoldungsgruppen der Besoldungsordnung A auch finanziell besonders anzuerkennen.

In der Landesverwaltung wird von allen Möglichkeiten der Vergabe von Leistungsbezügen Gebrauch gemacht.

Die Regelungsgrundsätze der Brandenburgischen Leistungsprämien- und -zulagenverordnung werden auf Arbeitnehmer des Landes sinngemäß angewendet.

7. Personalführung

a) Gesundheitsmanagement

Gemeinsam mit Beschäftigtenvertretungen einzelner Ressorts wurde eine Handlungsempfehlung zum Gesundheitsmanagement für die Landesverwaltung Brandenburg erarbeitet. Damit soll erreicht werden, dass die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit der Beschäftigten erhalten und gefördert, ihre Leistungsfähigkeit, Motivation und Leistungsbereitschaft erhalten oder gesteigert, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren verringert und die Fehlzeitenquote reduziert werden. Die Handlungsempfehlung beinhaltet des Weiteren eine einheitliche Erfassung der Fehlzeiten ab Januar 2004 in der gesamten Landesverwaltung.

b) Mitarbeitergespräche

Das Kabinett hat die Einführung strukturierter Personalführungsgespräche (Mitarbeitergespräche) in der Landesverwaltung bis Mitte des Jahres 2004 beschlossen. Damit wurde die Grundlage für ein zeitgemäßes Personalmanagement geschaffen und der kooperative Führungsstil innerhalb der Landesverwaltung um ein wichtiges Element bereichert. Die Kommunikation soll sich

dabei nicht nur auf die rationalen und sachlichen Aspekte reduzieren, sondern auch die emotionalen und sozialen Komponenten mit berücksichtigen. Eine entsprechende Handlungsempfehlung soll diese Absicht unterstützen. Mitarbeitergespräche sollen die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/innen und Führungskräften fördern. Sie sollen darüber hinaus als Instrument der personellen Entwicklung dienen. Regelmäßig geführte Mitarbeitergespräche ermöglichen eine klare Standortbestimmung, definieren Zielvorgaben und unterstützen damit die weitere Entwicklung der Mitarbeiter/innen. Weiterhin helfen sie auch, vorhandene Potenziale noch besser zu erkennen und mehr Zufriedenheit und Motivation in den Arbeitsalltag der Verwaltung hinein zu bringen. Mit der Etablierung des Mitarbeitergesprächs als einem zentralen Baustein des Personalmanagements wird ein weiterer Schritt gegangen, Personalentwicklung zu gestalten.

VII. Regelungsoptimierung

Verfahrensoptimierung

a) 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 Ministerium des Innern 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 Brandenburg sowie ins Internet einzustellen. Nach § 11 Abs. 2 VerwModG sollen Verwaltungsvorschriften ihre Geltung verlieren, wenn sie

nicht bis zum 31.12.04 elektronisch erfasst und durch den Adressaten abrufbar sind. Unter der Federführung des Ministerium der Justiz und für Europaangelegenheiten werden zur Zeit die entsprechenden technischen Voraussetzungen geschaffen.

b) Novellierung des Denkmalschutzgesetzes

Gut zehn Jahre nach Erlass des ersten Denkmalschutzgesetzes in Brandenburg bestand Anlass, Bilanz zu ziehen und Teile des Denkmalrechts zu reformieren. Der Gesetzentwurf der Kulturministerin orientierte sich an dem Verfassungsauftrag, der Denkmalpflege einen hohen Stellenwert einzuräumen. „Denkmale der Kultur stehen unter dem Schutz des Landes, der Gemeinden und Gemeindeverbände“, heißt es in Art. 34 der Landesverfassung. Umfangreiche Neuerungen in nahezu allen Fragen des Denkmalrechts hatten eine grundlegende Novelle notwendig gemacht. Doch konnte die Landesregierung auf vielfältige, in der Rückschau positive Erfahrungen bei dem Aufbau einer wirkungsvollen Denkmalpflege zurückgreifen.

Als zentrale Neuerungen sind zu nennen: Die Vereinfachung des Eintragsverfahrens für das Denkmalverzeichnis, eine klare Ordnung der Zuständigkeiten der Denkmalbehörden, die Verkürzung von Fristen und die Stärkung der unteren Denkmalschutzbehörden, eine stärkere Berücksichtigung der Belange der Eigentümer. Das Gesetz ist am 24.05.04 im Gesetz- und Verordnungsblatt für das Land Brandenburg veröffentlicht worden.

VIII. eGovernment

1. Information und Kommunikation

a) Landesstrategie und aktuelle Projekte

Am 11.02.03 hat die Landesregierung die vom Ministerium des Innern gemeinsam mit der Staatskanzlei vorgelegte „eGovernment-Strategie des Landes Brandenburg“ beschlossen. Mit dieser Dachstrategie sollen die inzwischen zahlreichen Initiativen und Vorhaben des Landes und der Kommunen gebündelt, besser koordiniert und gesteuert werden. Den Erfordernissen einer engen Koordinierung und Abstimmung aller am eGovernment Beteiligten hat der Minister des Innern mit der zum 01.08.03 erfolgten Bildung der Abteilung „Strategische Planung und Innovation“ Rechnung getragen. Der Abteilung

obliegt – unbeschadet der einzelnen Ressortzuständigkeit für das fachbezogene eGovernment – die zentrale Steuerung und Koordinierung von eGovernment und Informationstechnik im Land Brandenburg. Die erforderliche Bündelung dieser Koordinierungsaufgaben wird von einer in der Abteilung integrierten Leitstelle wahrgenommen. Eine der Leitstelle vergleichbare Bündlungsfunktion obliegt in den übrigen Ressorts und der Staatskanzlei dem dort jeweils benannten IT- und eGovernment-Beauftragten. Unabhängig davon muss eGovernment in allen Häusern – wie auch in anderen Bundesländern – weiterhin Chefsache sein.

Der eGovernment-Prozess ist auf Dauer angelegt und als längerfristiger und stufenweise umzusetzender Vorgang zu verstehen. Im Rahmen dessen wird vom Ministerium des Innern ein Masterplan entwickelt, der bestehende und geplante Infrastruktur-, Basis- und Fachprojekte klassifiziert und Prioritäten für verschiedene Maßnahmen setzt. Die Ausgestaltung des eGovernment-Prozesses der kommenden Dekade für das Land Brandenburg soll mit ihm aufgezeigt werden. Die Erarbeitung erfolgt gemeinsam mit den Ressorts und der Staatskanzlei und unter Einbeziehung der kommunalen Spitzenverbände, der Wirtschaftskammern sowie wissenschaftlicher Begleitung. Die Erkenntnisse anderer Länder, insbesondere Berlins, werden ausgewertet. Die Landesstrategie umfasst dabei die Schwerpunkte: Ausbau der IT-Infrastruktur, Bereitstellung landeseinheitlicher Basisdienste, Ausbau der Landesportale, Ausbau der Online-Dienste sowie Verbesserung der organisatorischen, finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen.

Das Setzen von Prioritäten wird sich grundsätzlich an Zielsetzungen, wie z.B. schnell umsetzbare Lösungen, hohe Außenwirkung, wirtschaftlicher Nutzen, Finanzierbarkeit, Modellcharakter, Effizienzgewinn, Qualitätssteigerung und technische Herausforderungen auszurichten haben. Die erforderlichen Beurteilungskriterien wurden vom Ministerium des Innern erarbeitet. Die Klassifizierung der Projekte hat sich dabei wesentlich an dem gesamten Beziehungssystem von Regierung und Verwaltung zu orientieren, das über die reine Präsentation und Darstellung der einzelnen Verwaltungsinstitution und ihrer wichtigsten Dienstleistungen im Internet hinausgeht. Von Bürgern und Unternehmen wird im Zeitalter des Internets eine moderne Infrastruktur und eine qualitativ bessere sowie umfangreichere Dienstleistung als im Offline-Zeitalter erwartet, die zudem zügig erbracht werden soll.

Der Masterplan hat daher neben der inneren Optimierung der Landesverwaltung die Zielstellung, das Dienstleistungsangebot der Verwaltung sachgerecht zu verknüpfen, Synergien aufzuzeigen sowie Redundanzen zu vermeiden und die Bereitstellung der Angebote an den Nutzer zu beschleunigen.

Zur Umsetzung der Strategie ist ein „Netzwerk eGovernment“ im Aufbau. Besondere Bedeutung hat dabei die Kooperation mit der kommunalen Ebene

und mit dem Land Berlin. Zugleich ist die Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Wirtschaft (auch im Rahmen von Public Private Partnership) unentbehrlich.

Der erfolgreiche Einsatz von Informationstechnik erfordert eine effektive und effiziente Gestaltung der Prozesse und Ressourcen. Dies bedingt die Erarbeitung eines ressortübergreifenden IT-Managements mit entsprechender Entwicklung der Technik und Schaffung von Schnittstellen für den Datenaustausch, die Vernetzung der Verwaltungen, die Bereitstellung verschiedener Zugangswege und den schrittweisen Aufbau interaktiver Verfahren. Voraussetzung dafür ist eine leistungsfähige IT-Ausstattung. Maßnahmen für die Vereinheitlichung der IT-Infrastruktur sind dabei u.a. die Vereinheitlichung der Vielzahl landesweit zur Verfügung stehender Dienste, die Ausweitung landesweit gültiger Standards sowie die Festlegung einheitlicher Standardprodukte.

Insgesamt kann von einer guten technischen Infrastruktur, die aus dem Landsverwaltungsnetz (LVN) und der fast flächendeckenden Ausstattung der Landesverwaltung mit Arbeitsplatz-PCs besteht, ausgegangen werden.

Vom Ministerium des Innern wurde der Entwurf einer „IT-Strategie des Landes“ erarbeitet. Diese soll den anzustrebenden Zielzustand und die dahin führenden Migrationswege beschreiben, dabei insbesondere auch Technologie- und Marktentwicklungen betrachten und berücksichtigen sowie Vorgaben für ein übergreifendes IT-Sicherheitskonzept geben. Des Weiteren sind eGovernment- und IT-Organisationsrichtlinien seit Dezember 2003 in Kraft, die die Basis für die Arbeit der Ressorts in den Bereichen Informationstechnik und eGovernment bilden werden.

Daran anknüpfend hat das Ministerium des Innern im Frühjahr 2003 eine neue Initiative „eGovernment-Kooperation für Brandenburg“ ausgeschrieben. In dem nachfolgenden Ideenwettbewerb wurden innovative Modellprojekte gesucht, die den Abbau von Bürokratie und eine Effizienzsteigerung bei der Aufgabenerledigung zwischen Dienststellen der öffentlichen Verwaltung, ihren Beschäftigten, den Bürgern, Wirtschaftsunternehmen und sonstigen Dritten zum Ziel haben.

Einige kommunale Projekte zur Verbesserung der IT-Infrastruktur und zum Aufbau kommunaler Portale sollen in den nächsten Monaten umgesetzt werden. Ausgewählte Projekte der Landesverwaltung wie das Brandenburger Online Amt oder Meldewesen-online werden im Folgenden dargestellt.

Insgesamt strebt das Ministerium des Innern einen strukturierten Aufbau von Infrastrukturen, Basiskomponenten und Fachanwendungen unter Berücksichtigung der gegenseitigen Abhängigkeiten an und stützt sich dabei auf allgemeine sowie speziell für das Land Brandenburg erstellten Studien.

b) eGovernment – Masterplan

In Umsetzung der Dachstrategie wurde in Zusammenarbeit mit allen Ministerien und der Staatskanzlei der „Masterplan eGovernment“ der Landesregierung Brandenburg erarbeitet. Der Masterplan und seine Fortschreibungen verfolgen das Ziel, die Aktivitäten im Bereich des eGovernment über Bundes-, Landes- und kommunale Grenzen sowie über Ressortgrenzen hinweg mit Bezug auf die Zielgruppen in ihrer Komplexität aufzuzeigen, sie sachgerecht zu verknüpfen sowie durch politischen und fachlichen Rückhalt zu befördern. Diesen Aspekten ist bei der Erarbeitung Masterplans eGovernment Rechnung getragen worden. So werden Verflechtungen zu kommunalen (Media@Komm), länderübergreifenden (Deutschland Online), Bundes- (BundOnline 2005) und europäischen Initiativen aufgezeigt. Darüber hinaus trifft der Masterplan insbesondere Aussagen zur Ausgangssituation und den Rahmenbedingungen von eGovernment in Bezug auf die demographische, die wirtschaftliche, die geopolitische und administrative Lage und zeigt den Bedarf von Wirtschaft, Bürgern, Kommunen, Verwaltung und Beschäftigten auf. Ferner werden die Begleitmaßnahmen, wie beispielsweise Schulung und Personalentwicklung, Erschließung von Betriebs- und Finanzierungsmodellen und der Aufbau von Netzwerken beschrieben und die von den Ressorts gemeldeten Projekte klassifiziert.

Die Festlegung von Prioritäten erfolgte unter Maßgabe der Dachstrategie. Danach genießen Infrastrukturmaßnahmen und Basiskomponenten einschließlich Verfahren mit ressortübergreifendem Charakter (Querschnittsverfahren) grundsätzlich Priorität. Unter den von den Ressorts gemeldeten Fachanwendungen wurden im Hinblick auf eine Leitprojektauswahl Prioritäten unter Berücksichtigung dezidierteter Auswertungen gesetzt. Als endgültige Meldung haben dem Ministerium des Innern 72 Projekte vorgelegen, von denen 21 die Kriterien der Leitprojektauswahl erfüllten. Ein wesentlicher Schwerpunkt bei der Leitprojektauswahl wurde im Bereich der wirtschaftsrelevanten Dienstleistungen gesetzt. Die Landesregierung versteht eGovernment als Standortfaktor, der vorrangig in Kooperation mit der Wirtschaft ausgebaut werden kann. In enger Abstimmung mit dem Ministerium für Wirtschaft wurden Impulse aus der Wirtschaft aufgenommen und gemeinsam mit den Wirtschaftskammern ein kommunikatives eGovernment-Netzwerk aufgebaut. Die Entwicklung auf kommunaler Ebene wird in der zweiten Auflage des Umsetzungsplans vertieft werden.

Der Masterplan ist vom Kabinett am 10. August 2004 beschlossen worden. Er ist unter www.mi.brandenburg.de/sixcms/detail.php?id=170394 abrufbar.

c) eLearning

Der Arbeitsbereich „eLearning in der öffentlichen Verwaltung“ ist im Zuge der Einrichtung der SP-Abteilung im Innenressort neu konstituiert worden. Bereits im Jahre 2002 hatte ein Workshop ressortübergreifend das große Interesse an diesem Thema erwiesen. Im Zusammenwirken mit dem Netzwerk Aus- und Fortbildung für den öffentlichen Dienst (NAFöD) wurden mehrere Workshops veranstaltet, die dem Ziel dienten, den Prozess der Entwicklung von eLearning-Angeboten sowie die Klärung der erforderlichen Rahmenbedingungen miteinander abzustimmen. Das Netzwerk Aus- und Fortbildung engagiert sich für die Aufstellung eines eLearning-Entwicklungsplans für die Region und die Errichtung eines Netzwerks eLearning, in dem neben öffentlichen Fortbildungseinrichtungen auch Institutionen aus Wirtschaft und Wissenschaft zusammen wirken. Die Aktivitäten werden in dem Vorhaben einer Virtuellen Akademie Brandenburg gebündelt.

d) „eBürgerdienste“ – Handlungsempfehlungen für das Land Brandenburg erarbeitet

eGovernment spielt sich, soweit es um Online-Dienste für die Bürger geht, in erster Linie auf kommunaler Ebene ab. Es gibt aber auch viele ebenenübergreifenden Verwaltungsvorgänge, an denen Kommunalbehörden als „Frontoffice“ und Landesbehörden als „Backoffice“ beteiligt sind. Die Machbarkeit von eBürgerdiensten ist daher Gegenstand eines vom Innenministerium initiierten Projektes, in dem die Voraussetzungen einer geeigneten – Land und Kommunen umfassenden – technischen und organisatorischen Infrastruktur analysiert werden. Im Rahmen der AG eBürgerdienste wurde eine Machbarkeitsstudie erstellt und entsprechende Handlungsempfehlungen „eBürgerdienste im Land Brandenburg – eGovernment an der Schnittstelle zwischen Land und Kommunen“ abgeleitet.

Zur Herstellung der notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen für die Umsetzung von eGovernment-Fachanwendungen und für das Angebot zur Nutzung von Basiskomponenten bedarf es des physischen und leistungsbezogenen Ausbaus von Verwaltungsnetzen. Ein besonderes Augenmerk kommt dem Aufbau einer Geodateninfrastruktur Brandenburg (GIB) angesichts des Raumbezugs einer Vielzahl von Fachanwendungen zu. Zu dieser gibt es nicht nur eine Kabinetttvorlage, sie zählt auch zum Zukunftsprogramm Brandenburger Vermessung. Nachstehende Infrastrukturmaßnahmen stehen daher im Vordergrund der Aktivitäten des Ministeriums des Innern.

e) Neue Ausbaustufe des Landesverwaltungsnetzes (LVN) als wichtige Voraussetzung für eGovernment

In den nächsten Jahren sollen schrittweise alle ca. 500 Dienststellen der Landesverwaltung an das LVN angeschlossen werden. Derzeit sind es ca. 380 Behördenstandorte, so dass etwa 30% neue Anschlüsse hinzukommen werden. Der Umfang der elektronischen Kommunikation (z.B. eMail., Dokumentenaustausch, Internet- bzw. Intranetzugang) wächst ständig. Daraus resultieren erhöhte Anforderungen an die Übertragungskapazitäten, so dass auch Behörden, die bereits einen Anschluss an das LVN haben, diesen mittelfristig verstärken müssen. Hinzu kommt ein erhöhter Automationsbedarf aus verschiedenen bisher noch nicht vernetzten Verwaltungsbereichen. Die vielfältigen Anforderungen im Zusammenhang mit der Umsetzung der eGovernment-Strategie des Landes, die eine flächendeckende Vernetzung und hohe Übertragungskapazitäten voraussetzt, sind nur durch Ausbau des bestehenden Netzes zu erfüllen. Mit der erfolgreichen Pilotierung einer neuen Technologie und der Umsetzung eines neuen Betreiberkonzeptes im Rahmen des Projektes LVN 3.0 wurden die Voraussetzungen hierfür geschaffen.

f) Ausbau des Intranet der Landesverwaltung und Verbindung mit dem Berliner Verwaltungsintranet

Das ressortübergreifende Intranet-Angebot „Brandenburg-intern“ bietet bereits heute eine Vielzahl verwaltungsrelevanter Informationen. Durch den Einsatz eines modernen Redaktionssystems seit Juli 2001 können von verschiedenen Dienststellen/Dienstorten aus Informationen auch ohne spezielle IT-Kenntnisse in dieses System eingefügt werden. Dadurch steigen Informationstiefe und Aktualität. Die im Innenministerium eingerichtete Web-Redaktion plant und koordiniert den Ausbau des Angebotes und gewährleistet ein einheitliches Erscheinungsbild sowie eine nutzerfreundliche Navigation. Seit November 2001 ist das Brandenburger Intranet mit dem Intranet der Berliner Verwaltung verbunden. Damit ist die technische Basis für eine länderübergreifende Transparenz von Verwaltungsinformationen geschaffen.

g) Elektronisches Grundbuch (EGB)

Am 12.09.02 ist der offizielle Startschuss für das elektronische Grundbuch in Brandenburg gefallen. Seit dem sind bereits neun der insgesamt 25 Grundbuchämter Brandenburgs auf das neue Verfahren umgestellt und mehr als 40 % aller Grundbücher Brandenburgs werden schon heute elektronisch ge-

führt. Bis Anfang 2006 wird das Elektronische Grundbuch in ganz Brandenburg flächendeckend eingeführt sein. Dies bedeutet, dass alle Grundbücher Brandenburgs eingescannt und durch elektronisch gespeicherte Daten ersetzt werden.

Die elektronischen Datenbestände ermöglichen in vielfältiger Weise einen Datenaustausch mit anderen Fachanwendungen oder Institutionen sowie die Möglichkeit der Online-Grundbucheinsicht durch Dritte. Noch dieses Jahr werden Notare, Banken und andere Berechtigte die Möglichkeit erhalten, über das Internet in die Grundbuchbestände Einsicht zu nehmen.

Dem Anspruch der Justiz, einen möglichst schnellen und reibungslosen Grundstücksverkehr für die Bürger und Wirtschaftsunternehmen zu gewährleisten, kann mit der elektronischen Führung der Grundbücher noch besser Rechnung getragen werden.

h) 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.

i) 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 1.1, wird ab Herbst 2004 die Speicherung auch der Originalregisterblätter selbst ermöglichen und soll ab Anfang 2005 den Abruf dieser Daten für „Jedermann“ gegen Gebühren per Internet nach und nach ermöglichen. Derzeit werden die Abschlussarbeiten für die Programme zur Datenumstellung durchgeführt und die bisherigen Daten

der Gerichte für die Umschreibung der Register im Sinne des Gesetzes sowie die elektronische Speicherung auf geschützten Registerspeichern vorbereitet.

j) Brandenburg-Navigator – Digitaler Reiseführer

Mit der Schaffung eines landkarten- und datenbankgestützten Informationsmediums können beispielsweise Ausflüge oder Urlaube im Land von den Reisenden besser geplant werden. Von der Übersichtskarte bis zur Detailansicht kann man sich durch das Land zoomen. Über Klicksymbole kann die gesamte Infrastruktur (Übernachtungsanbieter, Restaurants, Rad- und Wandertouren, Museen, Schlösser etc.) sichtbar gemacht werden. Zudem können aktuelle Veranstaltungen und Anfahrtswege angezeigt werden.

k) Eventdatenbank im Webportal ‚www.reiseland-brandenburg.de‘

Es werden für potenzielle Gäste und Urlauber umfangreiche Serviceleistungen (Ausflugsdatenbank, Pauschalreisendatenbank usw.) zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus werden Informationen über mögliche Freizeitangebote durch die größte touristische Veranstaltungsdatenbank des Landes Brandenburg angeboten.

l) „WWW.Produktkatalog des Landesamtes für Geowissenschaften und Rohstoffe des Landes Brandenburg (LGRB) / Brandenburgische Geologie im Internet“

Mit diesem wird das Ziel verfolgt, im Bereich der Geodaten nicht mehr mit der gedruckten Karte als Informationsträger Nummer 1 zu arbeiten, sondern über entsprechende „Geodatenprovider“ diese Daten digital und online zur Verfügung zu stellen. Dies geschieht beispielsweise bei Untersuchungen zur Umweltverträglichkeit, Standortvarianten für Bauvorhaben oder Grundwasseranalysen.

Das LGRB erfasst und pflegt qualifizierte Geoinformationen, z.B. zu Bodenbeschaffenheit, Rohstofflagerstätten, Grundwasser, Geothermie und anderen Geo-Potenzialen. Diese Daten werden benötigt, damit das Land seinen gesetzlichen Verpflichtungen nachkommen kann (z.B. Europäische Wasserrahmenrichtlinie). Einheitliche Austauschschnittstellen werden definiert, damit der Zugang, die Erreichbarkeit und der Austausch der Geodaten generell erleichtert wird. Derzeit bilden sich Initiativen zum Aufbau von globalen, nationalen und regionalen Geodateninfrastrukturen.

m) „Bürgerinformationssystem Oberflächennahe Geothermie“

Mit diesem Projekt sollen die günstigen geologischen Verhältnisse in Brandenburg, die in weiten Teilen des Landes ideal sind für die Nutzung geothermischer Energie zum Heizen bzw. Kühlen von Gebäuden und Einrichtungen, gezielt in einen aktiven, wirtschaftlichen Standortvorteil umgemünzt werden. Durch Nutzung von Geodaten und Geoservices unterschiedlicher Landeseinrichtungen (LGRB, LGB, LUA) soll die Möglichkeit der nachhaltigen Nutzung der Ressourcen des Landes für jeden Standort im Land über ein WWW-Portal vermittelt werden. Das Projekt soll dem Bürger und der Wirtschaft eine kostenlose und werbefreie Erstinformation über die Bedingungen und damit die Wirtschaftlichkeit der Nutzung geothermischer Energie liefern. Die dafür notwendige Datengrundlage wird über raumbasierten Webservice von Behörden unterschiedlicher Ressorts des Landes konform zu internationalen Standards erarbeitet, bereitgestellt und fortlaufend aktualisiert.

Bei geschätzten ca. 1,5 Millionen Gebäuden im Land Brandenburg (privat, gewerblich, kulturell) besteht hier ein großer Markt für eine erneuerbare Energie wie der Geothermie, und über das geplante Webportal sollen diese Potenziale für jeden Hausbauer und Hausbesitzer, alle Betreiber von Wohn- und Geschäftsgebäuden, Wohnungsbaugesellschaften, Energieversorger, Ingenieurbüros verfügbar gemacht werden.

n) „Wirtschaftsdatenbank mit Integration des Abrufs gerichtsamtlicher Daten“

Dieses Projekt des Wirtschaftsministeriums wird eine sachgerechte Bündelung, Aufbereitung und Abrufmöglichkeit wirtschaftsrelevanter Informationen erbringen und schafft somit für die regionale Wirtschaftsförderung ein strategisches Instrument für den effektiven Einsatz von Ressourcen. Aus dem Produktionsfaktor „Information“ lassen sich standortbezogene Wirtschaftspotenziale aufzeigen. Es geht um die Schaffung eines Wirtschaftsinformationssystems mit einem elektronischen Update auf den gesetzlich abgesicherten Bestand von Unternehmensdaten aus dem Handelsregister, mit automatisiertem Verfahren im Bereich Datenmodifikation und WEB-Searching, anwenderfreundlichem Recherchetool zu Fragen des Gewerbebestandes, deren Entwicklung und Potenziale, sowie zur Klärung rechtlicher Fragen für Zugriff und Weiternutzung amtlich vorgehaltener Daten für die Wirtschaftsförderung und Raumordnung.

Das elektronische Handelsregister umfasst ca. 80.000 Unternehmenseintragen für Brandenburg. Der Zugriff auf das elektronische Handelsregister stellt im Bereich der wirtschaftspolitischen Förderungen von Regionen einen

erheblichen Mehrwert bezüglich Aussagen zur Branchenentwicklung und ihres Potenzials sowie der Evaluierung wirtschaftspolitischer Maßnahmen dar. Die elektronische Schnittstelle zur bestehenden Unternehmensdatenbank des Ministeriums für Wirtschaft steigert Quantität und Qualität der Grunddaten und entlastet hinsichtlich des Pflegeaufwandes. Automatisierte Web-Searching-Tools sorgen für zusätzliche Informationen. Klassifikationstools ermitteln aus dem Informationsbestand amtliche Branchen- und Gemeindeganziffern, welche die Schnittstellen zu wirtschafts- und raumspezifischen Informationen gewährleisten. Die Datenbank eröffnet somit Dienststellen der öffentlichen Verwaltung einen Zugriff auf aktuelle Unternehmensdaten und bietet anwenderfreundliche Recherchertools zu Fragen von Gewerbestandorten, deren Entwicklung und Potenziale. Das Projekt ist eng verknüpft mit dem Projekt „AUREG“ (automatisiertes Handelsregister) im Ministerium der Justiz und für Europaabgelegenheiten sowie den DeutschlandOnline-Projekten „Justizregister“ (Einrichtung eines Deutschen Unternehmensregisters) und „Gewerberegister“ (Einrichtung eines zentralen Gewerberegisters).

o) Geoinformationsbasierte Präsentation von Gewerbestandorten

Die meisten Informationen über Gewerbestandorte sind ortsbezogene Geoinformationen. Hierzu zählen Infrastrukturinformationen zu Verkehr, Medien, Lage potenzieller Partner, Verfügbarkeit von Mitarbeitern, Wohnmöglichkeiten etc. Auf der Basis einer geeigneten Geodateninfrastruktur (digitale Luftbildkarten, geokodierte Standortinformationen, interaktive Front-Ends) lassen sich deutlich aufschlussreichere Standortpräsentationen als heute im Internet bereitstellen. Die geplante Gewerbegebietsdatenbank der ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH soll durch die Landkreise regelmäßig aktualisiert werden und im Interesse ihres Einsatzes für die Investorenwerbung noch umfangreicher und multidimensional gestaltet werden. Das System soll mit eingebunden werden in die bestehende Gewerbegebietsdatenbank, so dass geokodierte Standortinformationen einfacher und schneller als bisher berücksichtigt und verfügbar gemacht werden können.

p) GIS-Zentrale des Ministerium für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung

Das Projekt eröffnet Optimierungspotenziale hinsichtlich der Binnenabläufe der Verwaltung.

Geofachdaten werden gegenwärtig von verschiedensten Stellen im Geschäftsbereich des Ministeriums für Landwirtschaft, Umweltschutz und

Raumordnung vorgehalten und bereitgestellt. Der Zugriff gestaltet sich wenig komfortabel. Bei der Erhebung der Daten wurden Doppelarbeiten nicht zuletzt auf Grund einer mangelnden Transparenz über vorhandene Datenbestände erkannt.

Zielstellung ist es, Online-Angebote zu Geofachdaten über die öffentliche Verwaltung hinaus für den Bürger, die Unternehmen und die Forschungseinrichtungen über das Internet zu unterbreiten. Dazu zählt die Bereitstellung von Informationen über das Datenangebot, die Entgegennahme von Aufträgen und die eigentliche Bereitstellung von Geodaten. Bedient werden gegenwärtig bereits rund 4.400 Nutzer aus der Wirtschaft und der Verwaltung einschließlich der betreffenden Beschäftigten. Es sind rund 840 Bedarfsanfragen jährlich zu registrieren.

q) LUIS – Landwirtschafts- und Umweltinformationssystem

Bereitstellung von Agrar- und Umweltdaten für Bürger, Unternehmen, Behörden, Forschungseinrichtungen und Medien.

r) ÖRIBIL

Das Projekt beinhaltet Optimierungspotenziale hinsichtlich der Binnenabläufe der Verwaltung.

Das Projekt befördert eine dynamische Anpassung in Bezug auf die Erhebung und Auswertung kommunaler Abfallbilanzen. Es bewirkt eine kürzere Vorgangsdauer unter ständiger zeitlicher und räumlicher Verfügbarkeit. Inhaltlich trägt es zur jährlichen Erfassung der kommunalen Abfallbilanzen, Plausibilitätsprüfung und Auswertung der kommunalen Abfallbilanzen der öffentlich-rechtlichen Entsorgungsträger des Landes, der Publikation der Daten und der Schaffung einer Grundlage für die Abfallwirtschaftsplanung bei. Eingebunden sind 17 öffentlich-rechtliche Entsorgungsträger, das Ministerium für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung sowie das Landesumweltamt. Eine Mitnutzung des Verfahrens durch die Kommunen wird angestrebt.

s) Fachinformationssystem Altlasten – FIS

Das Projekt eröffnet Optimierungspotenziale hinsichtlich der Binnenabläufe der Verwaltung.

Im Bereich des bestehenden Fachinformationssystems Altlasten werden insbesondere beim Kunden eine höhere Effizienz in der Vorgangsbearbeitung und eine Mehrnutzerfähigkeit der Daten sowie eine hohe Transparenz und Verständlichkeit des Systems erwartet. Zielstellung ist daher die einheitliche Erfassung und Bearbeitung von altlastenverdächtigen Flächen, Altlasten und stofflichen, schädlichen Bodenveränderungen.

Ergänzend werden allgemeine Standortangaben, rechtliche Angaben zu Eigentümern, Nutzern und Verursachern sowie Angaben zur Nutzung, zu Schadstoffen und deren Ausbreitungsmöglichkeiten erfasst. Angaben zur Sanierung ergänzen das Angebot. Mit dem System werden rund 25.000 altlastenbehaftete Flächen erfasst. Das Weiterentwicklungsprojekt befindet sich in der Umsetzungsphase und kann bereits in den ersten Jahren nach Umsetzung den Landeshaushalt mit kleineren sechsstelligen Beträgen entlasten.

t) ReSyMeSa – Online-Informationssystem zu notifizierten Stellen

Bei dem Projekt handelt es sich um ein Gemeinschaftsprojekt aller Bundesländer, das in weitem Umfang auf kommunaler Ebene zum Einsatz kommen kann. Das Projekt beinhaltet Optimierungspotenziale hinsichtlich der Binnenabläufe der Verwaltung.

Das Projekt verfolgt das Ziel ein Online-Informationssystem zu sogenannten notifizierten Stellen zu schaffen. In der 1.Stufe erfolgt dies für die Bereiche Wasser, Boden, Altlasten, Luft. Die Dateneingabe in das Informationssystem erfolgt bundesweit durch die notifizierten Stellen, die Recherche ist allen Nutzern des Internets möglich. Die Erwartung beim jeweiligen Kunden liegt im möglichst schnellen Zugriff auf Informationen sowie die zeitlich und räumlich bundesweite ständige Verfügbarkeit der Dienstleistungen. An das System angeschlossen sind rund 100 notifizierende Stellen in Brandenburg, Umweltbehörden, Ingenieurbüros und Akkreditierungsstellen.

2. Transaktion

Im Ministerium für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung werden folgende Projekte bearbeitet:

a) Elektronische Akte

Das Projekt ist parallel mit solchen Projekten zu betreiben, die elektronische Dokumente erzeugen, und soll im Jahr 2004 abgeschlossen werden. Mit dem Projekt werden Binnenabläufe der öffentlichen Verwaltung optimiert und die Voraussetzungen für eine transparente, elektronische Bereitstellung von Unterlagen (insbesondere Akten) der öffentlichen Verwaltung nach außen geschaffen. Bei der elektronischen Akte handelt es sich um ein System zur elektronischen Vorgangsbearbeitung und zum Dokumentenmanagement im Geschäftsbereich des Ministeriums für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung.

b) Agrarantrag online

Antragstellungen der Agrarförderung wiederholen sich jährlich. Sie bedingen regelmäßig manuelle Eingabe wiederkehrender Massendaten z.B. aus den Gesamtflächen- und Nutzungsnachweisen landwirtschaftlicher Betriebe. Die entsprechenden Antragstellungen sind in hohem Umfang bereits elektronisch möglich und zulässig. Sie bedürfen jedoch einer kontinuierlichen Anpassung der sich stetig ändernden europäischen, bundes- und landesrechtlichen Vorgaben. Das Projekt erreicht bis zu 6.000 landwirtschaftliche Unternehmen im Land Brandenburg und spricht rund 30.000 Geschäftsvorfälle pro Jahr an. Das Projekt wird den Landeshaushalt jährlich mit sechsstelligen Beträgen belasten. Das elektronische Verfahren wird von der EU empfohlen. Es greift bereits auf eine Funktionalität „elektronische Signatur“ zurück. Von der elektronischen Bearbeitung der Geschäftsvorfälle profitieren insbesondere die Ämter für Landwirtschaft in den Landkreisen und kreisfreien Städten.

c) Planungsinformationssystem – PLIS

Das Projekt beinhaltet ausweislich der Bedarfserfassung im Aktionsplan kein spezifisches Nutzenpotenzial für die Wirtschaft, es trägt jedoch der mit Nachdruck geforderten Bereitstellung digitaler Geodaten Rechnung.

Die verschiedenen Planungsgrundlagen von der verbindlichen Bauleitplanung bis hin zur Landesplanung werden von diversen Verwaltungsebenen und Dienststellen in unterschiedlichen Datenstrukturen in analoger und digitaler Form geführt. Eine einheitliche Auswertung und Datenextraktion als Grundlage für Entscheidungen auf administrativer und politischer Ebene ist nur bedingt und mit hohem Aufwand möglich. Das Projekt stellt die Pflege und Fortschreibung eines landesweit einheitlichen Planungsdatenbestandes sicher,

der über die Verwaltung hinaus auch der Wirtschaft und dem Bürger zugänglich gemacht werden soll. Es befindet sich hinsichtlich der Erarbeitung einer Öffentlichkeitsvariante und der Einbindung der gemeindlichen Ebene in der Planungsphase. Ein Geschäftsmodell zur Erzielung finanzieller Einnahmen wird entwickelt. Während der Betrieb des Systems beim Landesumweltamt sichergestellt wird, sollen die Gemeinden durch die Integration einer elektronischen Vorgangsbearbeitung und die umfassende Zusammenführung von Planungsinformationen profitieren. Das Vorhaben ist insbesondere auch für Standortentscheidungen von Unternehmen von Bedeutung und setzt inhaltlich auf die amtlichen Geobasisdaten auf. Mit Berlin erfolgt gegenwärtig ein Datenaustausch. Gleichzeitig ist das Projekt Voraussetzung für das Vorhaben „Deutsch-Polnisches Planungsinformationssystem“. Das Projekt wird den Landeshaushalt jährlich mit mittleren fünfstelligen Beträgen belasten.

Ansprechpartner:

Staatskanzlei

Frau

Kerstin Krause

Referat für Verwaltungsmodernisierung in der Landesverwaltung,

Zusammenarbeit mit Berlin

Telefon: (0331) 866-1063

E-Mail: stv@stk.brandenburg.de

Ministerium des Innern

Herr

Heinrich Plückelmann

Referat für Verwaltungsreform (landesweit), New Public Management,

Funktionalreform, Landesorganisation, Zusammenarbeit Berlin/Brandenburg

Telefon: (0331) 866 2130

E-Mail: heinrich.plueckelmann@mi.brandenburg.de

Bremen

I. Verwaltungspolitik

Modernisierungskonzepte/-strategien

Die Sanierungszwänge haben einen dominierenden Einfluss auf den Reformprozess. Für das Jahr 2005 wurde ein verfassungskonformer Haushalt vorgelegt. Dieser ist konsequent umzusetzen. Die Ressorts haben hierzu umfassende Umbaustrategien entwickelt und die erforderlichen Umsetzungsschritte in die Wege geleitet. Bremen 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.

Die Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung stellte 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. Dies wird auch in der Legislaturperiode 2004 – 2008 konsequent weiterverfolgt.

Um das Ziel zu erreichen, einen verfassungskonformen Haushalt aufstellen zu können, sind von den Ressorts in den letzten Jahren umfassende Umbaustrategien entwickelt und die erforderlichen Umsetzungsschritte in die Wege geleitet worden. Die Finanzkennziffern belegen, dass die Freie Hansestadt Bremen dem Sanierungsziel im engeren Sinn, also der Überwindung der extremen Haushaltsnotlage, ein gutes Stück näher gekommen ist.

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 Finanz-

plan-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 die Entwicklung zur „Aktiven Bürgerstadt Bremen“ nach dem Leitbild des „Aktivierenden Staates“ unterstützt. Neue Zuschnitte bei der Aufgabenerledigung (Bürgerengagement) und der Entscheidungsbeteiligung (Bürgerbeteiligung) stehen im Mittelpunkt.

II. Aufgabenumbau

1. Aufbau eines Beteiligungsmanagements

Der Reformprozess der bremischen Verwaltung wurde unter anderem durch die Wahrnehmung von Aufgaben in neuen Rechtsformen – Eigenbetriebe, Stiftungen des öffentlichen Rechts, Sondervermögen und Beteiligungsgesellschaften – vorangetrieben. Die haushaltsrechtliche Verselbständigung von weiteren Aufgabenbereichen als Eigenbetrieb oder in privater Rechtsform sowie die Möglichkeiten der Weiterentwicklung von Eigenbetrieben werden untersucht und weiterverfolgt.

Vor dem Hintergrund der Wahrnehmung von Aufgaben in neuen Rechtsformen wurde das Beteiligungsmanagement weiterentwickelt. Dazu wurde unter anderem ein Handbuch zum Beteiligungsmanagement herausgegeben. Es behandelt Themen wie Organisation des Bremischen Beteiligungsmanagements, Standards zum Planungs- und Berichtswesen, Hinweise für die Verwaltung von Beteiligungen Bremens, Mustertexte sowie Rechts- und Verwaltungsvorschriften. Die stufenweise Umsetzung des integrierten Beteiligungsmanagements ist ein wichtiger Baustein zur Konsolidierung der bremischen Haushalte. Die Instrumente Kontraktmanagement, Planungs- und Berichtswesen und Definition von Standards sind sukzessive auf alle Beteiligungsgesellschaften anzuwenden, an denen die Freie Hansestadt Bremen die

unternehmerische Führung besitzt. Mit allen wesentlichen Beteiligungsgesellschaften sollen Zielvereinbarungen abgeschlossen werden, nachdem dies in sieben Pilotgesellschaften erprobt worden ist. Für die Geschäftsführung werden die Zielvereinbarungen mit Tantiemereglungen verknüpft.

2. Neuordnung Liegenschaftswesen

Neue Strukturen der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung wurden ferner durch die Neuordnung des Liegenschaftswesens geschaffen. Mit dem neuen Liegenschaftsmanagement wird gewährleistet, dass das nicht unerhebliche Verwaltungsgrundvermögen stärker als bisher effektiv und effizient genutzt wird und die zur Verfügung stehenden Flächen als wertvolle Ressource angesehen werden. Durch die Einführung des Vermieter-Mieter-Modells werden Anreize für eine Flächenoptimierung gesetzt.

3. Immobiliendevelopment

Zur Optimierung der Verfahren bei der Planung und Entscheidungsfindung für die Abwicklungen von Immobiliengroßvorhaben unter Mitwirkung privater Partner soll eine Handlungsrichtlinie entwickelt und 2004 verabschiedet werden. Der Entwurf liegt vor. Aufgezeigt werden erforderliche Verfahrensschritte, insbesondere der notwendigen frühzeitigen Zielfestlegung und gegebenenfalls -gewichtung nach einheitlichen Bewertungsmaßstäben. Bei einer zunehmenden Zusammenarbeit mit Privaten soll die Handlungsanleitung das natürliche Spannungsverhältnis zwischen dem Geheimhaltungsinteresse privater Investoren, dem Anspruch der politischen Entscheidungsträger an Transparenz der durchgeführten Maßnahmen und damit für eine höhere Akzeptanz sorgen unter gleichzeitiger Wahrung eines Höchstmaßes an erforderlicher Flexibilität und Einbettung solcher Vorhaben in bestehende Verfahrensvorschriften. Wesentlich ist dabei die Gewährleistung der demokratischen Legitimierung dieser speziellen Maßnahmen, insbesondere im Hinblick auf die parlamentarischen Entscheidungsvorbehalte. Zuletzt soll die Handlungsanleitung Praxisnähe auch bei geänderten Grundlagen im Immobiliendevelopment sichern. Unmittelbar gebunden sind die Kernverwaltung und die Gesellschaften, soweit sie in unmittelbarem Eigentum der Freien Hansestadt Bremen (Land und Stadtgemeinde) stehende Immobilien (in der Regel im Rahmen der Sondervermögen) lediglich verwalten. Sie soll jedoch auch die bremischen Mehrheitsbeteiligungen und Eigengesellschaften binden, soweit diese in ihrem unmittelbaren Eigentum stehende Immobilien verwerten.

III. Organisationsentwicklung

Keine Aktualisierungen im Berichtszeitraum. Die im letzten Bericht aufgeführten Maßnahmen befinden sich derzeit in der Umsetzung.

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

1. Strategisch wirkungsorientierte Steuerung

Eine Grundmodell für eine „strategisch wirkungsorientierte Steuerung“ ist in Grundzügen entwickelt. Die dafür erforderlichen Strukturen und (Planungs-)Prozesse sind definiert und entsprechende Umsetzungsvorschläge entwickelt worden. 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. Ziel ist es, ein ressortübergreifendes Verständnis von „strategisch wirkungsorientierter Steuerung“ zu fördern und diese Art der Steuerung als ein Bestandteil der Steuerung in der Freien Hansestadt Bremen zu etablieren. Gelebt wird diese Art der Steuerung bereits bei der Polizei Bremen.

2. Personalmanagement:

Geschäftsprozessoptimierung und Führungsinformationssysteme

Einführung von dezentralen, virtuellen Personalbüros und des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportals

Zur Unterstützung des Personalmanagements wird das bestehende Personalinformationssystem weiterentwickelt und „virtuelle Personalbüros“ (ViP) mit umfassenden Online-Funktionalitäten aufgebaut. Das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterportal (MiP) wird in Teilbereichen der bremischen Verwaltung bereits eingesetzt und im Laufe der Jahre 2004/2005 flächendeckend eingeführt. Zentral dafür ist, dass die bestehende Organisationsstruktur elektronisch abgebildet wird; ein Modul des MiP ermöglicht dezentral die Zuordnung von Personen zur Organisation sowie die Einrichtung der Rollen, die eine Person wahrnimmt. So wird die komplette elektronische Abbildung von Geschäftsprozessen im Personalbereich ermöglicht.

Eine elektronische Visitenkarte zur Pflege der persönlichen Daten versorgt die bestehenden Self-Services und die Organisationsübersichten mit den jeweils erforderlichen Daten. Weiterbildungskurse, Urlaubsanträge und Dienstreiseanträge sowie –abrechnungen können komplett elektronisch abgewickelt werden. Als letzter Schritt fehlt bei der Abwicklung von Dienstreisen noch die grundsätzliche Beleglosigkeit, für deren Realisierung ein entsprechendes Verfahren entwickelt wird. Das MiP informiert zudem die Mitarbeiter über Fragen des Personalmanagements. Eine erste elektronische Mitarbeiterbefragung über das MiP ist realisiert.

Im Personalbüro erfolgt die Verbuchung dieser Vorgänge ebenfalls elektronisch. Da alle Daten zu den einzelnen Self-Services im System vorhanden sind, wird es möglich, für die Vorgesetzten relevante Kennzahlen zur Verfügung zu stellen. Diese Informationen sind allgemein zur Aufgabenerfüllung und zur Entscheidungsfindung relevant.

Die Einführung von virtuellen Personalbüros und des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportals soll neben mehr Transparenz und Kundenfreundlichkeit im besonderen zu einer Reduzierung der festgestellten Personalverwaltungsquote und entsprechend zu mehr Effizienz in der Personalarbeit führen.

V. Neue Steuerung

Die Verwaltungsreform in Bremen ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Vorhaben, die vorrangig von den Ressorts und Dienststellen in dezentraler Verantwortung fortgeführt werden. Viele Elemente des neuen Steuerungsmodells sind weitgehend eingeführt. Die Vereinbarung über Finanz-, Personal- und Leistungsziele (Kontrakt/Zielvereinbarung) zwischen den senatorischen und den zugeordneten Dienststellen gewährt den zugeordneten Dienststellen größtmögliche Planungssicherheit und Flexibilität und ermöglicht den senatorischen Dienststellen durch die Festlegung strukturierter Anforderungen an die Aufgabenerfüllung ein Steuern auf Abstand.

1. Produktgruppenhaushalt

Grundlage für den Abschluss von Kontrakten ist der Bremer Produktgruppenhaushalt. Er stellt ein Informations- und Entscheidungssystem dar, mit dem eine wirksame strategische Planung, Steuerung und Kontrolle der Haushalte erfolgen kann. Der zusammen mit den kameralen Haushaltsplänen beschlossene Produktgruppenhaushalt 2002/2003 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.

Die Zielerreichung wird unterjährig im Rahmen eines periodischen Controllings überprüft. Ziel ist es, auf der Grundlage des Produktgruppenhaushalts Entwicklungen zu erkennen und aufzugreifen, soweit diese von finanzieller, personalwirtschaftlicher oder leistungsbezogener Bedeutung sind. Bei Abweichungen sollen rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet und Vorschläge zur Einhaltung des Budgetrahmens, der Personalziele und der Leistungsziele aufgezeigt werden.

Die 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.

2. Aufbau einer Konzernsteuerung

Ein weiterer 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 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, stufenhaften Zielsystem ausgerichtet wird. Zum anderen müssen sie sicherstellen, dass die Aufgabenwahr-

nehmung effektiv (Relation von öffentlichem Ressourcen-, Personaleinsatz und Leistungserbringung bzw. erreichte Wirkung) erfolgt und den finanzwirtschaftlichen Erfordernissen entspricht.

3. Umstellung des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen auf die Software SAP R/3

Zum 01.01.2003 wurde das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens auf die Software SAP R/3 umgestellt. Dadurch wurde eine Grundlage für die stufenweise Umstellung des bisherigen kameralen Rechnungswesens auf die kaufmännische Buchführung geschaffen.

Ziel dieser Umstellung 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.

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. 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. Die Erfahrungen aus dem Produktivbetrieb sind positiv.

4. Integriertes öffentliches Rechnungswesen

Zur Weiterentwicklungen der finanzwirtschaftlichen Steuerung und Ressourcensteuerung wird derzeit das Projekt „Integriertes öffentliches Rechnungswesen“ konzeptioniert. Ziel ist der Aufbau eines einheitlichen Konzernrechnungswesens für alle Konzernbestandteile basierend auf dem kaufmännischen Rechnungswesen (Doppik). Damit soll in einem integrierten System die parlamentarische Aufstellung der Haushalte für sämtliche Aufgaben erfolgen, ein unterjähriges Controlling ermöglicht und nach Abschluss der Haushalte eine Bilanzierung der Ergebnisse aus Konzernsicht durchgeführt werden.

5. Dezentralisierung der Verantwortung für organisatorische Aufgabenfelder

Der Senat hat Regelungen wie u.a. Richtlinien für die Gestaltung von Schriftverkehr, Kraftfahrwesen, Organisationsstrukturen aufgehoben bzw. befristet. Die älteste Vorgabe ist von 1958, die jüngste von 1995. Diese Vorgaben sind nicht mehr zeitgemäß, da sie entweder nicht mehr dem Stand der Technik oder den Erfordernissen einer modernen Verwaltung entsprechen. Zukünftig sollen Ressorts und Dienststellen ihre Geschäfts- und Organisationsabläufe eigenverantwortlich regeln. Beachtet werden müssen natürlich weiterhin die bestehenden rechtlichen Bestimmungen wie z.B. die Landeshaushaltsordnung. Sachverhalte, für die ein einheitlicher Standard sinnvoll ist, wie z.B. im Kraftfahrwesen, sollen zukünftig gemeinsam von den Ressorts entwickelt werden. Die Ressorts und Dienststellen sind dann durch eine Selbstverpflichtung an diese Regelungen gebunden. Damit wird die Arbeit des Senats entlastet; auf sich verändernde Rahmenbedingungen kann flexibler reagiert werden. So sind beispielsweise eine neue „Gemeinsame Geschäftsordnung für die bremische Verwaltung“, Empfehlungen für die Informations- und Dokumentenverwaltung – Schriftgutordnung und eine Handlungshilfe für die Benutzung von Dienstkraftfahrzeugen von den Organisationsreferentinnen und -referenten beschlossen worden.

Wichtig wird allerdings sein, zu beobachten, wie sich diese dezentrale Verantwortung auf die Arbeit der gesamten bremischen Verwaltung auswirkt. Sofern sich Ressorts und Dienststellen nicht an die Selbstverpflichtung halten und unterschiedliche Strukturen und Abläufe zu Störungen in den Arbeitsprozessen und zu Qualitätsverlusten bei den Dienstleistungen führen, muss wieder neu überlegt werden.

6. Controlling und Berichtswesen: Entwicklung eines Konzernpersonalmanagements

Weiterentwicklung des bremischen Personalmanagements und Personalcontrollings zu einem Konzerncontrolling (einschl. Betriebe, Beteiligungen, Zuwendungsempfänger). Die hierfür benötigte Informationsgrundlage wird durch das Festlegen eines einheitlichen Konzerndatensatzes in bezug auf Personal sowie die erforderlichen technischen Vorkehrungen realisiert.

7. Budgetierung: Entwicklung, Finanzierung und dezentrale Steuerung von Versorgungslasten

Die Versorgungslasten (Versorgungsbezüge und Beihilfen für Versorgungsempfänger) sind flächendeckend den Produktplänen zugeordnet worden. Hierbei sind Versorgungslasten ausgegliederter Sonderhaushalte zu den Haushalten 2004 in diese überführt worden. Gleichzeitig sind die Versorgungsbezüge in das System der Personalkostenbudgetierung überführt worden, in dem Versorgungsempfänger über eine Prognose des Versorgungsvolumens (Anteil an einer aktiven Vollkraft) in Versorgungsbudgets transformiert worden sind.

Flankiert wird die dezentrale Entwicklung zum einen durch ergänzende Regelungen zum Umgang

- mit Versetzungen in den einstweiligen Ruhestand,
- der Ernennung von Beamten oberhalb bestimmter Altersgrenzen,
- der Verbeamtung von angestellten Beschäftigten bzw. der Umwandlung von Stellen für Angestellte in Planstellen für Beamte und
- der Verfahrensweise bei refinanzierter Beschäftigung.

Hierzu zählt auch der ab 2004 haushaltsgesetzlich geregelte Aufbau einer Rücklage zur Versorgungsvorsorge aus Verbeamtungseffekten und Versorgungszuschlägen von ausgegliederten Einrichtungen oder bei refinanzierter Beschäftigung. Die Kapitalerträge dieser Rücklage sowie die aus dem Sondervermögen nach § 14a BBesG werden ab 2006 zur (anteiligen) Finanzierung des bis 2018 noch zu erwartenden Versorgungsanstiegs eingesetzt. In der Folge wird eine zunehmende Kapitaldeckung der Versorgung erreicht werden.

8. Dezentralisierung der Stellenverwaltung

Die Dezentralisierung der Stellenverwaltung wurde realisiert. Die notwendige Steuerung erfolgt über das Stellenvolumen und den Stellenindex. Der entwickelte Stellenindex hat dabei für die Aufstellung der Haushalte 2004/2005 bereits eine deutlich kostendämpfende Wirkung gezeigt. Insgesamt ermöglicht das neue Verfahren dezentrale Strukturveränderungen in der Stellenbewirtschaftung, während gleichzeitig die Kostenneutralität solcher Strukturveränderungen für das Gesamtsystem gesichert wird.

9. Personalstrukturcontrolling: Realisierung eines Maßnahmencontrollings

Im Produktgruppenhaushalt werden für sechs Kennzahlen der Personalstruktur Zielvorgaben festgelegt. Die Überprüfung der Einhaltung der Strukturvorgaben erfolgt unterjährig im Rahmen des Produktbereichs- und Produktplancontrollings. Ab 2004 wurde das Verfahren geändert, nunmehr wird ein Maßnahmencontrolling durchgeführt. Anstelle abstrakter Sollvorgaben werden nun die tatsächlich durchgeführten Maßnahmen bewertet, was ein faires und transparentes Verfahren ermöglicht, aber auch hohe Anforderungen an die informationstechnische Unterstützung stellt.

10. Gender Budgeting

Der Senator für Finanzen hat in Zusammenhang mit der Einführung des Prinzips des Gender Mainstreaming in der bremischen Verwaltung das Projekt „Gender Budgeting im Personalmanagement“ initiiert. Die im bremischen Personalmanagement eingesetzten Verfahren der Steuerung von Personalausgaben und Personalstruktur werden danach untersucht, ob die der Zielsetzung Geschlechtergerechtigkeit entsprechen. Ein entsprechendes Modell für eine strukturorientierte budgetbezogene Personalsteuerung wird entwickelt.

VI. Personalentwicklung

1. Optimierung der Personalentscheidungen – Neufassung der Aufstiegsregelungen

Im Jahr 2002 wurde eine ressortübergreifenden Arbeitsgruppe eingesetzt, um die Auswahl- und Zulassungsverfahren für die Aufstiege in den gehobenen bzw. in den höheren Dienst insbesondere hinsichtlich der einheitlichen Ergebnisbewertung des Auswahlverfahrens und der Entscheidungspraxis bei den Zulassungen, der personalplanerischen Begründung von Ablehnungen/Zulassungen sowie der Zielsetzung des Aufstiegs (Individualinteressen vs. „Bestenauslese“) zu optimieren. Die Vorschläge der Arbeitsgruppe wurden umgesetzt und machten eine Neufassung der geltenden Aufstiegsregelungen erforderlich. Für beide Aufstiege wurden daher im Jahr 2003 neugefasste Richtlinien in Kraft gesetzt; die ersten Aufstiegsverfahren danach wurden im Jahr 2004 durchgeführt. Die wesentlichen Neuerungen sind:

- Für beide Aufstiege wird durch den Senat eine Höchstgrenze von jährlichen Aufstiegen beschlossen.
- Die Zulassung zu einer extern unterstützten Eignungsuntersuchung (gehobener Dienst) bzw. zu einem Assessment Center-Verfahren (höherer Dienst) wird ausschließlich durch eine dienstliche Beurteilung ermöglicht.
- Aufgrund der Ergebnisse wird eine Rangfolge nach dem Prinzip der „Bestenauslese“ erstellt.
- Die Zulassung zum Aufstieg durch die jeweilige oberste Dienstbehörde ist im Rahmen der Höchstgrenze abhängig von einem erreichten Mindestwert in der Eignungsuntersuchung bzw. im Assessment Center.

2. Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz

Im März 2003 wurde die Dienstvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ in Kraft gesetzt. Im Mittelpunkt steht der Schutz der Beschäftigten vor Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Die abgeschlossene Dienstvereinbarung ist ein Instrument, in der verbindliche Standards für eine professionelle „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ gesetzt werden.

Die Dienstvereinbarung sieht ein Beschwerderecht bei „nicht befangenen Vorgesetzten“ vor, die verpflichtet sind, den Konfliktursachen nachzugehen und Lösungswege zu organisieren. Beratung und Unterstützung werden auch durch Anlaufstellen wie Personal- und Schwerbehindertenvertretungen, die Frauenbeauftragten, den Personalstellen und den Betriebsärztlichen Dienst garantiert. Im Extremfall können Betroffene professionelle Hilfe in Anspruch nehmen. Stimmt die Betroffene oder der Betroffene zu, kann ein "Runder Tisch" einberufen werden.

Eine besondere Verantwortung tragen die Vorgesetzten, die Hinweisen auf Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung in ihrem Arbeitsbereich unverzüglich nachgehen und Maßnahmen zur Konfliktlösung einleiten und überprüfen müssen.

3. Dezentralisierung der Beihilfen für Beschäftigte

Der Umfang von Beihilfen für Beschäftigte ist u.a. auch Ausdruck der Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Gesundheitsförderung ist u.a. auch Führungsaufgabe, so dass auch die Verantwortung für die so zumindest in Grenzen steuerbaren Beihilfen bei den dezentral Verantwortlichen richtig angebunden ist. Nachdem die Beihilfen für Beschäftigte zum Haushalt 2002 bereits dezentral zugeordnet worden sind, wurden sie zum Haushalt 2004 daher – ebenso wie die schon seit jeher dezentralisierten Mittel für die Freie Heilfürsorge – in die dezentralen Personalbudgets überführt.

4. Ausbildung im Verbund

Die Ausbildungsmöglichkeiten im bremischen öffentlichen Dienst sind begrenzt, obwohl in einer Vielzahl von Ausbildungsberufen ausgebildet wird. Um die Ausbildungskapazitäten zu erhöhen, ist es erforderlich, neue Wege zu beschreiten. Aus diesem Grund werden Lernortkooperationen eingegangen und Ausbildungsverbünde geschlossen. Dabei ist das Land und die Stadtgemeinde Bremen darauf angewiesen mit Partnern der Wirtschaft und den zuständigen Kammern zu kooperieren. Die Zusammenarbeit wird jedoch durch das Tarifgefälle erschwert, da die Ausbildungsvergütungen des öffentlichen Dienst in der Regel höher sind als die der Kooperationspartner. Um dieses Problem zu lösen, hat der Senat beschlossen, eine Ausbildungsgesellschaft mbH als Modell zu gründen. Mittelfristig sollen auch Mitgesellschafter aus den Eigen- und Mehrheitsbeteiligungen des Landes Bremen gewonnen werden, um auch dort zu höheren Ausbildungsleistungen zu kommen.

Ziel der Gesellschaft ist es, in Berufen nach dem Berufsbildungsgesetz / Handwerksordnung ausbilden, die nicht Berufe des öffentlichen Dienstes sind. Die Gesellschaft hat alle Synergien zu nutzen, die sich ergeben, wenn die jeweiligen Kompetenzen und Stärken der Verbund- und Kooperationspartner miteinander in Einklang gebracht und dadurch nutzbar werden.

Die Gesellschaft nimmt alle Aufgaben des Ausbildenden im Sinne des Berufsbildungsgesetzes / Handwerksordnung wahr, dies beinhaltet im einzelnen insbesondere die Einrichtung von Ausbildungsplätzen im bremischen öffentlichen Dienst, Akquise von Verbund- und Lernortkooperationspartnern, Gewinnung und Einstellung von Auszubildenden, Betreuung der Auszubildenden sowie die Durchführung und Organisation der Ausbildung im bremischen öffentlichen Dienst sowie der jeweiligen Verbände und Lernortkooperationen.

VII. Regelungsoptimierung

1. Bürokratieabbau

Die Freie Hansestadt Bremen gehörte zu den drei Testregionen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit initiierten Projekts ‚Innovationsregion‘. Zusammen mit den Regionen Ostwestfalen-Lippe und West-Mecklenburg sind Vorschläge für den Abbau von bürokratischen und Investitionen hemmenden Vorschriften erarbeitet worden, die durch die Bertelsmannstiftung und Roland Berger bewertet und dem BMWA zur Entscheidung vorgelegt worden sind. Ausdruck der hohen praktischen Relevanz dieser Vorschläge ist die Tatsache, dass entgegen der ursprünglichen Absicht, die Vorschläge zunächst nur in sogenannten Innovationsregionen testen zu lassen, nunmehr beschlossen wurde, diese Vorschläge unmittelbar bundesweit umzusetzen.

2. Reform der bremischen Normsetzung

Im Rahmen einer „Entrümpelungsinitiative“ der bremischen Bürgerschaft und des Senats werden alle bestehenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften in den kommenden Jahren auf ihre Notwendigkeit, Eignung und Angemessenheit hin überprüft. Bei allen neuen Rechts- und Verwaltungsvorschriften ist eine Befristung von fünf Jahren vorgesehen. Nach deren Ablauf dürfen diese nur bei nachgewiesener Notwendigkeit, Eignung und Angemessenheit weiter gelten.

Im Bereich organisatorische Aufgabenfelder sind die Verwaltungsvorschriften bereits umfassend überprüft worden. Nicht mehr adäquate Regelungen sind aufgehoben worden. Regelungen zu organisatorischen Aufgabenfeldern, die auch zukünftig vom Senat beschlossen werden müssen, sollen befristet werden. So sind die in diesem Jahr vom Senat verabschiedeten Organisationsgrundsätze auf 4 Jahre befristet worden.

VIII. eGovernment

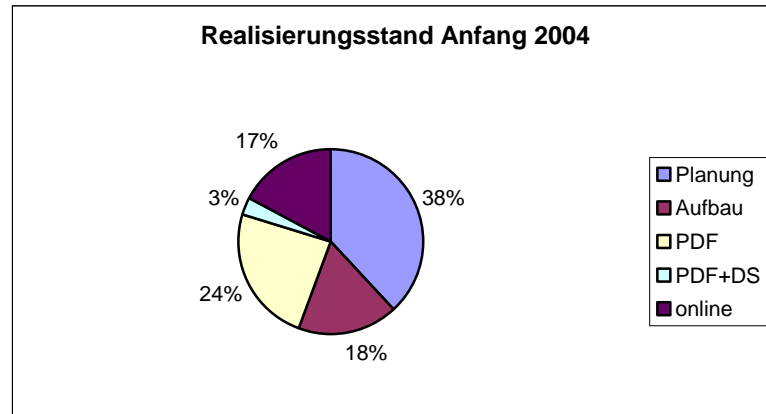
1. E-Government als wesentlicher Motor der Verwaltungsreform – *Bremen Government Service*

In der verwaltungspolitischen Modernisierungsstrategie stellt E-Government einen wesentlichen Motor der Veränderungsprozesse dar. Auf Basis der neuen technischen Möglichkeiten soll die Kundenorientierung durch integrierte Dienstleistungen aus einer Hand optimiert und die Effizienz der Verwaltung gesteigert werden. Durch neue Formen des Arbeitens wie Tele-Working lässt sich die Arbeitswelt ein Stück weit unabhängiger gestalten.

Die E-Government-Produkte und -Projekte der Freien Hansestadt finden europaweit Anerkennung. Neben der Auszeichnung durch den Gewinn des MEDIA@Komm-Projektes 1999 mit einer Förderung durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit erhielt Bremen zuletzt im Juli 2003 für sein integriertes Portal den „eGovernment Award“, die höchste Auszeichnung Europas, für den durch sie erbrachten Beweis, dass effektive eGovernment-Anwendungen bereits heute deutliche Einsparungen erbringen können. Das Online-Mahnverfahren „OptiMahn“ ist außerdem für den Deutschen Internetpreis 2003 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit nominiert worden.

2. Stand der Umsetzung der E-Government-Projekte

Insgesamt sind im bremer-online-services unter www.bremen.de mehr als 120 Online-Dienstleistungen integriert; darüber hinaus in Bremerhaven mehr als 40 weitere Dienstleistungen.



Im Folgenden werden besondere Projekte vorgestellt: Die **Virtuelle Poststelle** zentralisiert wichtige Kommunikations- und Sicherheitsfunktionen und entlastet dadurch die Kommunikationspartner. Der Austausch von Nachrichten und Dokumenten zwischen den Behörden und ihren Kunden wird unter Gewährleistung der Sicherheitsanforderungen (Vertraulichkeit, Integrität, Authentizität) und Rechtssicherheit, mit Hilfe des gemeinsam mit der bremischen Verwaltung entwickelten Produktes GOVELLO, ermöglicht. Im Prinzip wird damit ein e-mail-ähnliches System für den Nachrichtentransport über http zur Verfügung gestellt, indem die Sicherheitsfunktionalitäten einschließlich OSCI integriert sind.

Mit den **GOVERNIKUS**-Systemmodulen können Fachverfahren wie die Ummeldung beim Einwohnermeldeamt, die öffentliche Auftragsvergabe oder die Erteilung von Baugenehmigungen elektronisch angeboten werden. Mit GOVERNIKUS werden die Daten sicher und rechtsverbindlich auf Basis des OSCI-Standards übertragen. Das System integriert eine Vielzahl unterschiedlicher Signaturkarten, Kartenleser und Softwarezertifikate und nutzt plattformunabhängige Technologien. Die in Bremen entwickelte OSCI-konforme Sicherheitsmiddleware GOVERNIKUS (in der Version 1.1.14) wurde zum Ende des MEDIA@Komm-Projektes kostenfrei vom Bund (der ein übertragbares Nutzungsrecht hat) auf alle Länder und mittelbar auch auf deren Kommunen übertragen. Damit steht die in Bremen entwickelte Sicherheitstechnologie für alle zur Verfügung.

Für die Weiterentwicklung und dauerhafte Pflege von GOVERNIKUS ist vom KoopA ADV Bund / Länder / Kommunalen Bereich ein Projekt „Pflege GOVERNIKUS“ eingerichtet worden, dem alle Länder beitreten können. Die Finanzierung erfolgt entsprechend Königsteiner Schlüssel; derzeit sind dem Projekt ca. 50 % der Länder (berechnet nach der Einwohnerzahl) für sich oder auch für ihre Kommunen beigetreten.

eEinkaufsmanagement, der Bremer Baustein zur Abwicklung der elektronischen Vergabe, nahm in 2003 seinen Pilotbetrieb auf. Von der Bedarfser-

fassung über die Ausschreibung bis zum Zuschlag und Abruf aus Rahmenverträgen soll die Kommunikation zwischen Anbieter und Behörden unter Einbeziehung der elektronischen Signatur erfolgen. Zunächst wurde das Vergabe-Verfahren für IT-Ausschreibungen getestet. Mittlerweile ist es bei 7 Behörden im Einsatz.

Derzeit ist der **e-Katalog** ausgeschrieben, der den Abruf von allen Rahmenverträgen für die Dienststellen ermöglichen wird. Mit der Einführung noch in diesem Jahr ist der gesamte Einkaufsprozess elektronisch unterstützt möglich, so dass die erhofften Einsparungen erbracht werden können. Der Rollout in andere interessierte Dienststellen wird derzeit vorbereitet.

Das Projekt „**IT-gestützte Vor- und Nachbereitung der Senatsberatung**“ befasst sich mit der Bearbeitung rund um Senatsitzungen. Es soll die medienbruchfreie und papierarme Erstellung der Senatsvorlagen und deren Weiterverarbeitung unterstützen. Alle Beratungen und auch mündlich vorgelegene Anliegen werden erfasst. Das Dokumenten-Management-System wird bereits zur Vorbereitung von Senatsitzungen verwendet. Ein weiterer Ausbau für Bereiche wie z.B. Fachministerkonferenzen ist jetzt als nächster Schritt des Projektes begonnen worden. Weitere Projekte sind derzeit in der Vorbereitung; das System wird als Basiskomponenten zur Verfügung gestellt.

Internet für alle – internet-Richtlinie – am 01.02.2004 ist die Internetrichtlinie in Kraft getreten. Im Gegensatz zu einigen anderen Bundesländern wird durch sie im bremischen öffentlichen Dienst auch eine private Nutzung des Internets vom Arbeitsplatz aus grundsätzlich erlaubt. Dies folgt der Einsicht, dass der öffentliche Arbeitgeber von der Medienkompetenz profitiert, die Beschäftigte auch durch das private Surfen im Internet erlangen. Missbräuchen wird technisch vorgebeugt, soweit dies möglich ist. So wird der überwiegende Teil der strafrechtlich unzulässigen Inhalte des Internets durch ein Programm gefiltert. Voraussetzung für diese Gestaltung der Internetrichtlinie ist die über das Programm P-Switch eröffnete Möglichkeit und Verpflichtung der Beschäftigten, vor der Einwahl ins Internet zwischen privatem und dienstlichem Gebrauch des Internets zu wählen. Die Richtlinie erklärt sowohl die dienstliche als auch die private Nutzung für unzulässig, wenn sie sich auf Inhalte bezieht, die gegen Gesetze verstoßen (insbesondere Straf-, Jugendschutz- und Urheberrechtsgesetze), den Krieg verherrlichen oder die Menschenwürde verletzen. Unzulässig sind daneben u.a. der Aufruf kostenpflichtiger Seiten, die Teilnahme an Internet-Chats und das Abgeben von Geboten bei elektronischen Versteigerungen.

3. Basis-Technologien und -Standards

Flexibilität in den Anwendungen, Sicherheit bei Datenübertragungen und die Integrationsfähigkeit der Transaktionsplattform sind die Leitlinien der technologischen Strategie. Parallel zur Entwicklung des Online-Portals der Stadt wurde in Bremen der Protokollstandard OSCI entwickelt, der gegenüber bisherigen Kommunikationsprotokollen eine wesentlich höhere Sicherheit bei der Übermittlung von Daten bietet.

Der Bund schreibt OSCI als obligatorisch für eGovernment vor und auch europaweit im Rahmen des EU-Projekts IDA hat OSCI weitreichende Berücksichtigung gefunden. Auch an zusätzlichen Standardisierungsinitiativen ist Bremen aktiv beteiligt. Die OSCI-Leitstelle des Kooperationsausschuss ADV Bund / Länder / kommunaler Bereich ist in Bremen angesiedelt und stellt seit März 2004 kostenfrei für alle Fachverfahrenshersteller des Öffentlichen Dienstes eine OSCI-Bibliothek (in Java und .net) zur Verfügung, mit der durch einfache Integration OSCI-Kompatibilität hergestellt werden kann. Darüber hinaus ist Bremen im Rahmen von Deutschland Online für die Koordinierung der Standardisierungsaktivitäten der Verwaltung zuständig.

Open Source-Lösungen spielen in der Freien Hansestadt Bremen bei der Kostenminimierung eine große Rolle und garantieren auch ohne „special features“ kommerzieller Produkte die Ablauffähigkeit von Governikus, der Bausteinlösung Bremens für eGovernment. Wiederverwendbarkeit der Dienste sowie Interoperabilität spielen eine immer stärkere Rolle bei der Anschaffung von Anwendungen. Der Anteil an Individualsoftware ist rückläufig.

4. Kooperationen im Bereich E-Government von Bremen bzw. den Tochterunternehmen

Public Private Partnerships sind Bestandteil der eGovernment-Strategie der Freien Hansestadt Bremen. Die **bremen online services GmbH & Co. KG (bos)** wurde 1999 gegründet und entwickelt in Zusammenarbeit mit der Verwaltung die Anwendungen sowie die technische Infrastruktur für eGovernment. Das Unternehmen ist im Besitz der Stadt (55,1%), der Deutschen Telekom AG, der Sparkasse Bremen und weiterer regionaler Partner. bos hat zur CeBIT 2004 für die Betreuung und Entwicklung auf GOVERNIKUS basierender Lösungen ein sog. Certificate Partner Programm aufgelegt. Diesen kostenpflichtigen Kooperations- und Qualifizierungsprogramm sind bisher mehr 10 Kooperationspartner beigetreten, dabei sind IBM, Fujitsu Siemens, Siemens Business Services, T-Systems, u.v.a.m.

Mit mehr als 50 Mitgliedern aus Landkreisen und Kommunen aus dem niedersächsischen Umland wurde zusammen mit Bremen und Bremerhaven ein „**Regionales Netzwerk eGovernment**“ ins Leben gerufen. Das gemeinsame Ziel besteht darin, mehrfach anfallende Entwicklungskosten zu vermeiden, einheitliche technische Standards für eine regionale Vernetzung zu entwickeln, Know-how auf kurzen Wegen weiterzugeben und gemeinsam Mitarbeiter zu qualifizieren. Weitere Mitglieder sind jederzeit willkommen. Bisher ist die Zusammenarbeit bei den Stellenausschreibungen umgesetzt worden, die gemeinsam unter bremen.de und integriert in die jeweiligen Kommunalportale angeboten werden. Im Bereich Vergabe wurde eine punktuelle Zusammenarbeit vereinbart. Derzeit wird an einem direkten Datenaustausch zwischen dem Bremer Standesamt und einzelnen Meldeämtern über die virtuelle Poststelle und GOVELLO gearbeitet, damit die bisher in Papierform übersandten Geburts- und Sterbefälle durch eine elektronische Meldung abgelöst werden können.

Bremen und Niedersachsen kooperieren eng bei der Entwicklung von E-Government. Eine gemeinsame Projektliste dient der Transparenz und wird kontinuierlich fortgeschrieben. Darüber hinaus hat **Berlin und Bremen** einen Kooperationsvertrag abgeschlossen zur gegenseitigen Unterstützung beim Aufbau des E-Governments. Bremen ist darüber hinaus im Rahmen von **Deutschland-Online** federführend bei dem Aufbau von sicheren Infrastrukturen (Clearingstellen) und bei der Weiterentwicklung und Koordinierung der Standardisierung.

Anfang des Jahres 2000 wurde eine Public Private Partnership zwischen T-Systems und der Informations- und **Datentechnik Bremen GmbH** (ID Bremen) gegründet. Darüber hinaus wurde die **Datenschutz Nord GmbH** als Eigengesellschaft als Know-How-Träger für Datenschutz- und -sicherheitsfragen gegründet.

5. Erwartungen von Bürgern und Wirtschaft

In eigenen und allgemeinen Umfragen, durch die Auswertung des Feedbacks von den Online-Services und eine ausführliche Evaluation des Nutzerverhaltens wurde festgestellt, dass sich Bürger und Unternehmen von eGovernment hauptsächlich versprechen, Behördengänge schnell, einfach und wirtschaftlich erledigen zu können. Die Stadt hat ihre Angebote konsequent nach Lebens- bzw. Wirtschaftslagen strukturiert und bietet vielfältige Zugangsmöglichkeiten zu den Verwaltungsdienstleistungen.

Die Erwartungen der Unternehmen werden konsequent aufgenommen, um E-Government für sie nutzbar zu machen. Hierfür werden u.a. gemeinsame

Veranstaltungen mit Industrieunternehmen bzw. den Kammern zu verschiedenen Themen durchgeführt. Darüber hinaus hat Bremen bei der letzten Justizministerkonferenz das Thema Nutzungsanreize und deren (insbesondere juristische) Umsetzung eingebracht, dass nun in einer Arbeitsgruppe bearbeitet wird.

6. E-Government-Masterplan

Für den E-Government-Masterplan sind Projekte im Umfang von ca. 10 Mio. EUR für die Jahre 2004/2005 angemeldet worden. Das übersteigt den E-Government – Etat bei weitem. Es sind Planungsinstrumente entwickelt worden, die durch inhaltliche Clusterbildung zum Einen Synergien bzw. Ähnlichkeiten zwischen den einzelnen Projekten feststellen und zum Anderen Entwicklungsstadium und finanzielle Anforderungen der einzelnen Projekte transparent machen, damit die zur Verfügung stehenden Mittel optimal eingesetzt werden. Eine Umsetzung der Projekte erfolgt im Rahmen von mit den Dienststellen abgeschlossenen Kontrakten.

Ansprechpartnerin/Weitere Informationen:

Koordination:

Frau Dörte Kirschnick beim Senator für Finanzen,

Tel.: 0421 / 361-2263,

E-Mail: doerte.kirschnick@finanzen.bremen

<http://www.bremen.de/finanzsenator>;

<http://www.bremen.de/verwaltungsreform>;

<http://www.bremen-online-services.de/>

Hamburg

I. Verwaltungspolitik

1. Einleitung

Die Freie und Hansestadt Hamburg nimmt als Stadtstaat und Einheitsgemeinde sowohl ministeriell-hoheitliche Funktionen auf der Ebene eines Bundeslandes als auch Durchführungsaufgaben auf kommunaler Ebene wahr. Auf der Ebene der Ministerien werden politische Fachaufgaben durch 9 Fachbehörden erfüllt. Die Aufgaben auf kommunaler Ebene werden durch 7 Bezirke, 15 Ortsämter und 5 Ortsdienststellen wahrgenommen. Als größte Metropole Norddeutschlands steht Hamburg im internationalen Wettbewerb. Um diesen auch in der Zukunft bestehen zu können, hat der Hamburger Senat das Programm der „Wachsenden Stadt“ aufgelegt. Hierbei geht es um weit mehr als um eine wachsende Einwohnerzahl, die mit 1,73 Mio. Einwohnern den höchsten Stand seit 1974 erreicht hat. Neben der Wirtschaft und dem Handel müssen auch weiche Faktoren wie Lebensqualität, Schönheit, Kultur und Natur weiter entwickelt werden.

Dieses qualitative Wachstum verfolgt folgende Ziele:

- Hamburgs Funktion als Metropole soll weiter ausgebaut und die internationale Attraktivität gestärkt werden
- Überdurchschnittliches Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum soll gefördert werden
- Die Einwohnerzahl soll erhöht werden
- Die Lebensqualität und Zukunftsfähigkeit der Stadt soll gesichert werden

2. Ziele und Perspektiven der Verwaltungsmodernisierung in Hamburg

Eine moderne und leistungsfähige Verwaltung ist dabei ein wichtiger Faktor, um Hamburg auch zukünftig im globalen Wettbewerb der Metropolen als attraktiven Standort zu positionieren.

Die kontinuierliche Modernisierung von Verwaltungsstrukturen hat eine lange Tradition.

Während von den 80er Jahren bis in die Mitte der 90er Jahre die Ausgründung von betrieblichen Bereichen, die Implementierung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten sowie die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechniken im Vordergrund standen, wurden ab 1995 schwerpunktmäßig die Elemente des Neuen Steuerungsmodells mit dem Ziel der ergebnisorientierten Steuerung implementiert.

Seit dem Jahr 2000 orientiert sich die Verwaltungsreform konzeptionell an so genannten Ordnungskriterien, die die Basis für eine umfassende Strukturreform der Hamburger Verwaltung darstellen.

- Eine fallabschließende Bearbeitung bei der ersten Anlaufstelle soll dazu führen, dass aus der Sicht des Bürgers Entscheidungskompetenzen klar definiert und geordnet werden (one face to the customer).
- Durch die Entflechtung von ministeriell-hoheitlich sowie fachlich-steuernden Aufgaben von Durchführungsaufgaben sollen Doppelarbeiten vermieden und Durchführungsfunktionen gestrafft werden.
- Gleiche Maßstäbe für gleiche Leistungen sollen den Gesetzesvollzug standardisieren und synchronisieren.
- Anreizsysteme sollen den verantwortungsbewussten Umgang mit Mitteln fördern und die Kostenstrukturen verbessern.
- Durch das Herausnehmen von Verwaltungsebenen werden Mittelbehörden abgebaut und die Anzahl von Ämtern, Stäben und Beauftragten reduziert.
- Neue Medien und E-Government sollen konsequenter und umfassender genutzt werden.
- Die Nutzung privatwirtschaftlichen know hows soll eine stärkere Arbeitsteilung zwischen staatlichen und privaten Sektor fördern.

Im Rahmen einer dauerhaft angelegten Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Hamburger Verwaltung wird der laufende Prozess der Aufgabenkritik und der Konzentration des Staates auf seine Kernaufgaben genauso konsequent fortgesetzt, wie die in den vergangenen Jahren begonnene Reorganisation der verbleibenden Aufgaben nach den Kriterien von Einfachheit, Transparenz und Effizienz.

In der laufenden Legislaturperiode von 2004 bis 2008 ist eine grundlegende Verwaltungsreform vorgesehen.

Konkrete Ziele der Reform sind,

- die Kundenorientierung von Verwaltungsdienstleistungen noch stärker in den Mittelpunkt zu stellen,
- eine weitere Beschleunigung von Verwaltungsverfahren unter umfassenden Einsatz von E-Government-Elementen zu erreichen,
- ministerielle sowie fachlich-steuernde Funktionen in den Fachbehörden von kundennahen Durchführungsaufgaben anderer Einheiten zu trennen,
- eine grundlegende Bezirksverwaltungsreform durchzuführen sowie
- Kompetenzen politischer Beteiligungsgremien vor Ort konkretisieren und stärken.

Dazu werden kostenträchtige Doppelstrukturen abgebaut, transparente und schlanke Abläufe geschaffen und neue Zugangswege zur Verwaltung eröffnet. Die Bezirke sollen umfassendere Haushaltsrechte erhalten und zukünftig mehr Aufgaben eigenständig erledigen.

II. Aufgabenumbau

Keine Aktualisierungen im Berichtszeitraum. Die im letzten Bericht aufgeführten Maßnahmen befinden sich derzeit in der Umsetzung.

III. Organisationsentwicklung

1. Entflechtung von Verwaltungsstrukturen

In einem Stadtstaat wie Hamburg braucht eine moderne und leistungsfähige Verwaltung nur zwei Ebenen:

- auf der politischen Ebene eine klare fachlich verantwortliche und steuernde Leitung mit entsprechenden Kompetenzen zur globalen Einflussnahme
- auf der Durchführungsebene effiziente und kunden-, d.h. bürgerorientierte Ausführungseinheiten mit umfassenden Spielräumen zur Erreichung fachlicher Ziele und zum selbstständigen Einsatz der verfügbaren Ressourcen.

Mittelinstanzen, wie in Flächenländern üblich, sind in Hamburg verzichtbar. Koordinationsaufwand und Reibungsverluste werden durch einen zweistufigen Verwaltungsaufbau erheblich verringert.

2. Beispiele

Konkrete Beispiele sind die

- Auflösung der Oberfinanzdirektion (Land) sowie zweier Finanzämter,
- Abschaffung der Polizei- und Feuerwehr-Direktionen.

Die Fachbehörden nehmen die Kernaufgaben der ministeriellen Funktionen, (insbesondere die Mitwirkung an der Setzung von Rechtsvorschriften) sowie die Steuerung von Ressourcen und die Fachaufsicht über andere Organisationseinheiten (insbesondere durch Globalrichtlinien) wahr.

Durchführungsaufgaben, insbesondere mit regionalem Bezug, sind in der Regel Aufgaben der dezentralen Verwaltungseinheiten. Es gibt allerdings eine Reihe von Aufgaben, die aus zwingenden politischen, fachlichen oder wirtschaftlichen Gründen nur zentral wahrgenommen werden können. Diese sind unter der Fach- und Dienstaufsicht der zuständigen Behörde in betrieblicher Form organisiert worden. Beispiele dafür sind:

- Technische Prüfstelle / Landesbetrieb Verkehr
- Landesbetrieb Geoinformation und Vermessung
- Zentrum für Personaldienste
- Servicebetrieb Rathaus

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

Keine Aktualisierungen im Berichtszeitraum. Die im letzten Bericht aufgeführten Maßnahmen befinden sich derzeit in der Umsetzung.

V. Neue Steuerung

1. Einführung der Doppik

Der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg hat unter anderem im Jahr 2003 eine weitreichende Reform des Hamburger Haushalts- und Rechnungswesens beschlossen und ein Projekt zur Einführung der doppelten kaufmännischen Buchführung (Doppik) begründet. Das Projekt wird im Jahr 2006 die Eröffnungsbilanz der Freien und Hansestadt Hamburg rückwirkend zum Stichtag 01.01.2006 vorlegen. Der erste vollständige Jahresabschluss, der eine Geschäftsbilanz und eine Ergebnisrechnung für das Geschäftsjahr 2006 enthält, wird im Jahr 2007 veröffentlicht. Im Jahr 2008 wird für das Geschäftsjahr 2007 erstmalig ein Konzernabschluss erstellt.

Diese Planung ermöglicht eine neue, aussagekräftigere Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage Hamburgs. Aufgrund der Doppik wird das Vermögen der Stadt systematisch erfasst, bewertet und fortgeschrieben. Der tatsächliche Ressourcenverbrauch wird also vollständig und periodengerecht dokumentiert und die Lage des „Konzerns Freie und Hansestadt Hamburg“ übergreifend einheitlich dargestellt (Generationenbilanz). Somit werden bessere Voraussetzungen für die Messbarkeit und die Vergleichbarkeit ("Benchmarking") von Verwaltungsleistungen geschaffen.

2. Rechnungswesen / Kosten- und Leistungsrechnung

Kosten- und Leistungsrechnung ist in unterschiedlicher Tiefe in geeigneten Bereichen eingeführt, wenn sie zur betrieblichen Steuerung erforderlich ist (insbesondere Landesbetriebe, gebühren- / entgeltfinanzierte Bereiche). Technische Grundlage ist die in SAP/R3 enthaltene Standardlösung (Co) mit einheitlichem Sachkontenplan. Über Kostenstellen und / oder Aufträge kann für alle Verwaltungsbereiche eine Verbindung der Buchungen im Haushalt mit den Produktinformationen hergestellt werden.

3. Budgetierung

Vor Beginn der Haushaltsaufstellung werden 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.

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 Einnahmen zu erzielen (z.B. Vermietung von Räumen). Die Deckungsfähigkeit ist in der Regel auf den Produktbereich beschränkt, teilweise können Personalausgaben in die Deckungsfähigkeit einbezogen werden.

Personalausgaben werden generell für den Einzelplan als Budget zur Verfügung gestellt und 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 Personalausgabenbudget gewinnt somit gegenüber einer stellenorientierten Betrachtung immer mehr an Bedeutung.

4. Produktsteuerung

Die flächendeckenden Produktinformationen zum Haushaltsplan bilden neben den weiteren Erläuterungen die Grundlage für die parlamentarische Mittelbewilligung. Auf der Ebene der Produktgruppen werden Ziele und Maßnahmen beschrieben sowie Haushaltsdaten und Kennzahlen dargestellt.

Eine Transparenz über die Zielerreichung wird durch einen Soll-Ist-Vergleich der Leistungsdaten erreicht. Unterjährig wird dem Parlament mit Halbjahresberichten zum Haushaltsverlauf auch über wesentliche Abweichungen hinsichtlich der Zielsetzungen berichtet.

Mit einem neuen IT-Verfahren kann das unterjährige behördeninterne Controlling insbesondere mit Blick auf Ressourceneinsatz und Leistungserbringung verbessert werden.

VI. Personalentwicklung

Die hamburgische Verwaltung hat in den letzten Jahren das Aufgabenfeld zunehmend professionalisiert und kontinuierlich in Richtung eines ganzheitlichen und konsistenten Personalmanagementsystems weiter entwickelt.

1. Personalbericht

In einem Personalbericht werden einmal jährlich die Personalstrukturdaten analysiert und nach verschiedenen Schwerpunkten ausgewertet. Seit 2004 gibt es neben dem Personalstrukturbericht einen Personalmanagementbericht, in dem zu gemeinsam verabredeten strategischen Schwerpunkten des Personalmanagements der Hamburger Bürgerschaft Bericht erstattet wird.

2. Gesundheitsförderung

Neben den in der nachfolgenden Struktur aufgeführten Schwerpunkten ist das Thema Gesundheitsförderung ein weiterer Arbeitsschwerpunkt der Personalmanagements. Aufbauend auf einem Konzept zur Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung, wurden Standards zum Umgang mit Fehlzeiten festgelegt. Auf dieser Basis sind die Behörden und Ämter verpflichtet, Abweichungen von spezifischen auf Berufskategorien bezogenen Richtwerten der Fehlzeiten zu begründen bzw. darzulegen, worin die Ursachen liegen und mit welchen Maßnahmen diesen begegnet wird.

3. Dienstrechtsreform

Hamburg hat die durch das Dienstrechtsreformgesetz 1997 eröffneten und zwischenzeitlich auf Bundesebene fortentwickelten Möglichkeiten im Beamtenbereich - insbesondere die Verstärkung des Grundsatzes Rehabilitation vor Versorgung, die Einführung der Führungsfunktionen auf Zeit und die Teildienstfähigkeit - in Landesrecht umgesetzt und nutzt diese Instrumente konsequent. Von besonderer Bedeutung für weitere Organisationsreformen wird auch die Möglichkeit sein, Beamtinnen und Beamte verselbstständigenden Verwaltungseinheiten des ö.R. zuzuweisen. Die zunächst als arbeitsmarktpolitisches Instrument gedachte Altersteilzeit ist am 01.08.2004 ausgelaufen. Die arbeitsmarktpolitische Wirkung dieses Instruments kollidiert teilweise mit den Konsolidierungsbemühungen der öffentlichen Hand, so dass eine Wiedereinführung der Altersteilzeit nur bei Stelleinsparung in Rede steht. Neben diesen primär auf den Personaleinsatz ausgerichteten Maßnahmen ist befristet bis 2007 von der Möglichkeit, Weihnachts- und Urlaubsgeld im Beamtenbereich zu reduzieren, sozialverträglich Gebrauch gemacht worden.

4. Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung ist ein zentrales strategisches Thema für die FHH. Ziel ist es, bereits langfristig auf die Veränderungen der Altersstruktur und die Rekrutierungsbedarfe vorbereitet zu sein und hierauf zu reagieren.

Auf Grund der dezentralen Verantwortungsstruktur der Hamburger Verwaltung obliegt die Planungsverantwortung den Behörden. Seit dem Jahr 2003 wird die Personalplanung ausgewählter Behörden für die Berufskategorie der Lehrkräfte an staatlichen Schulen, der Vollzugsdienste der Polizei und Feuerwehr, für die Laufbahnen des Allgemeinen Verwaltungsdienstes sowie für die Steuerverwaltung auf einheitliche Weise gegenüber der Bürgerschaft dargestellt. Der einheitliche Planungszeitraum beträgt 8 Jahre. In den nächsten Jahren sollen weitere Berufsgruppen in die Planung einbezogen werden (v.a. justizbezogene Berufe, Soziale Berufe, Technische Berufe).

5. Telearbeit

Seit dem Jahr 2000 gibt es ein Konzept und eine Vereinbarung nach § 94 HambPersVG zur Telearbeit. Vorausgegangen war ein Modellversuch, der wissenschaftlich begleitet wurde. Zurzeit sind mehr als 100 Telearbeitsplätze eingerichtet.

6. Beurteilungswesen

Seit dem 01.09.2004 gilt für die hamburgische Verwaltung ein neues Beurteilungswesen. Die wichtigste Veränderung ist ein Systemwechsel von einem freitextlichen zu einem kriteriengestützten Beurteilungswesen.

Das Beurteilungswesen ist ein zentrales Instrument des Personalmanagements, mit dem im Wesentlichen folgende strategische Ziele verfolgt werden:

1. Transparenz und Verhaltenssicherheit
2. Die Kriterien, nach denen alle Beschäftigten beurteilt werden, bilden den grundlegenden Orientierungsrahmen dafür, was die hamburgische Verwaltung von ihren Beschäftigten an Kompetenzen und Befähigungen erwartet.
3. Ganzheitlichkeit des Personalmanagements
4. Die Beurteilungskriterien sind das Herzstück eines systematischen Personalmanagements. Alle Instrumente zur Auswahl und Entwicklung ge-

nauso wie Anforderungsprofile und Stellenausschreibungen werden inhaltlich auf diese Kriterien ausgerichtet. Ein solchermaßen konsistentes System ermöglicht Transparenz und Validität bei Auswahlentscheidung und die zielgerichtete Ableitung von Maßnahmen der Personalentwicklung.

5. Erhöhung der Entscheidungssicherheit
6. Förderung der Beurteilungskultur in der Verwaltung

VII. Regelungsoptimierung

1. Optimierung und Beschleunigung von Verwaltungsverfahren

Für Bürger und ganz besonders für Unternehmen, die sich mit ihren Anliegen an die Verwaltung wenden, ist Zeit ein wichtiger Faktor. Schnelle Entscheidungen sind ein Qualitätsmerkmal und tragen wesentlich zu einer Kostensenkung, sowohl in der Verwaltung selbst, als auch beim Antragsteller bei. Bestehende Verfahrensabläufe und Vorschriften werden deshalb kritisch hinterfragt, ob sie überhaupt und wenn ja, im vorhandenen Umfang erforderlich sind. Verfahren, Abläufe und Anzahl der Beteiligten sollen gestrafft und so organisiert werden, dass Reibungsverluste minimiert werden. Unter Servicegesichtspunkten ist eine vollständige Transparenz im Hinblick auf den Ablauf, die Kosten, die Dauer und die Beteiligten an einem Verwaltungsverfahren erforderlich.

Ursachen für eine lange Verfahrensdauer sind häufig

- unterschiedliche Bearbeitungsweisen der beteiligten Dienststellen,
- unabgestimmte Einzelentscheidungen,
- konsekutive anstatt parallele Bearbeitung von Anträgen.

Eine nachhaltige Verfahrensbeschleunigung soll daher erreicht werden durch

- verantwortliche Verfahrenssteuerung und -kontrolle bei komplexen Genehmigungsverfahren,
- weitgehend einheitliche und gemeinsame Bescheiderstellung der beteiligten Dienststellen, auch z.B. hinsichtlich der Gebühren.

Alle Behörden sind aufgerufen, ihre Genehmigungs- Kontroll- und Überwachungsverfahren auf Vereinfachungs- und Beschleunigungsmöglichkeiten hin zu überprüfen, ggf. auch Initiativen für eine Rechtsänderung zu ergreifen.

2. Deregulierungsmaßnahmen

Die Deregulierung des Normenbestandes ist ein wichtiger Beitrag im Modernisierungsprozess. Der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg hat ein Deregulierungsprojekt eingesetzt. Unter der Federführung der Justizbehörde überprüfen alle Behörden den Normenbestand des hamburgischen Landesrechts auf Deregulierungsmöglichkeiten mit dem Ziel, die entbehrlichen Rechtsvorschriften zu identifizieren und entsprechende Deregulierungsvorschriften zu erarbeiten.

VIII. eGovernment

E-Government – Dienstleistungen, Willensbildung und Entscheidungen in Politik, Staat und Verwaltung unter intensiver Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechniken – ist in Hamburgs Verwaltung bereits heute in großem Umfang Praxis geworden.

Folgende Einzelprojekte sind besonders hervorzuheben:

- Seit Herbst 2003 steht das *HamburgGateway* als einheitlicher, sicherer und benutzerfreundlicher Zugang zu allen Transaktionsanwendungen Hamburgs für Bürger und Wirtschaft im Internet und für Behörden und Ämter im Intranet zur Verfügung (www.service.hamburg.de). Die elektronische Melderegisterauskunft als erste Anwendung ist inzwischen bereits über 300.000-mal genutzt worden. Das spart erheblichen Aufwand für die bisher notwendigen Papierabfragen. Die nächsten Anwendungen im HamburgGateway sind bereits implementiert (Zuwendungsverwaltung, Justizregisterabfragen, Auskunft Führerscheinkartei) oder stehen kurz vor der Fertigstellung (Aufgrabescheine). Im Laufe des Jahres 2004 wird im HamburgGateway zusätzlich die Nutzung elektronischer Signaturen implementiert.
- Mit dem hamburgweiten *FHHintranet* ist inzwischen eine für alle Behörden nutzbare Informationsinfrastruktur aufgebaut worden, die mit monatlich über 600.000 Zugriffen, 150.000 Besuchen und 12.000 Besuchern sehr gut angenommen wird. Sie ist Basis für eine Vielzahl behördenübergreifender und behördeninterner Portale wie z.B. das Personal- und das Rechtsportal, die allen Beschäftigten der Stadt wichtige Informations- und Arbeitsgrundlagen aktuell elektronisch zur Verfügung stellen.
- Hamburgs Internetauftritt *hamburg.de* ist mit inzwischen ca. 12 Millionen Seitenzugriffen im Monat eines der drei führenden deutschen Stadt-

- portale. Alle Informationen über die Stadt, ihre Wirtschaft, ihre Angebote für Besucher und ihre Verwaltung finden hier ihren Platz im Netz. Alle wichtigen Angebote der elektronischen Verwaltung – wie z.B. der elektronische Bürger- und Firmenservice mit mehr als mit 500.000 Seitenzugriffen meistgenutzte Anwendung - sind dort unter der Adresse *service.hamburg.de* an einer Stelle abrufbar und werden laufend erweitert.
- Im Herbst 2003 hat der Aufbau des *telefonischen HamburgService* – im ersten Schritt als gemeinsames Call Center der Bezirksverwaltung – begonnen, der ab Herbst 2004 die Bezirke am Telefon schnell, kompetent und kundenfreundlich erreichbar machen wird. Anschließend soll dieses Angebot auf weitere Behörden ausgeweitet werden. Als Informationsbasis für das Call Center wird derzeit ein behördenübergreifendes Informationssystem aufgebaut, das Dienstleistungen, Zuständigkeiten und Organisationsstrukturen aktuell an nur einer Stelle abbildet und auch für weitere Anwendungen genutzt werden soll.
 - Die Freie und Hansestadt Hamburg hat darüber hinaus die verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit beim E-Government stark ausgebaut. Im gemeinsamen Projekt Deutschland Online von Bund, Ländern und Kommunen ist Hamburg an 13 von insgesamt 20 Vorhaben aktiv beteiligt, die nach dem Grundsatz „einige für alle“ die gemeinsame Entwicklung und Nutzung von E-Government-Services durch mehrere Verwaltungsträger vorantreiben sollen.
 - Zum 1. Januar 2004 ist ein Umsetzungsprojekt E-Government in der Metropolregion Hamburg eingesetzt worden. Es hat zum Ziel, gemeinsam mit den 14 Kreisen der Metropolregion für rund vier Millionen Menschen in drei Bundesländern eine gemeinsame Infrastruktur als Basis für eine Vielzahl von E-Government-Angeboten aufzubauen. Damit wird es möglich, Geschäftsprozesse der Verwaltung über Bundesländergrenzen hinweg ohne Medienbrüche - unter Einhaltung von Datenschutz und Datensicherheit - abzuwickeln. Für das Projekt ist die Freie und Hansestadt auf der CeBIT 2004 im Wettbewerb „E-Government in der Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung“ (nach 2001 und 2002 bereits zum dritten Mal in vier Wettbewerben) als Preisträger ausgezeichnet worden. Das belegt, dass Hamburgs Verwaltung auch im bundesweiten Vergleich ihre Spitzenposition beim E-Government halten und ausbauen konnte.

Ansprechpartner:

Herr

Ulf von Krenski

Finanzbehörde Hamburg

Tel: 040 – 428 23 1537

Fax: 040 – 4 279 23 – 934

E-Mail: Ulfvon.Krenski@fb.hamburg.de

Herr

Markus Brockmann

Finanzbehörde Hamburg

Tel: 040 – 428 23 1547

E-Mail: Markus.Brockmann@fb.hamburg.de

Hessen

I. Verwaltungspolitik

1. Ziele

Hauptziele sind:

1. Einsparungen im Landeshaushalt bei Personal- und Sachkosten ohne Minderung der Qualität und Quantität der außenwirksamen Produktdienstleistungen gegenüber Bürger und Wirtschaft.
2. Schnellere und einfachere Erbringung der außenwirksamen Produktdienstleistungen gegenüber Bürgern und Wirtschaft.

Die Maßnahmen zur Verwaltungsreform dienen diesen Hauptzielen teils unmittelbar, teils mittelbar:

- Aufgabenabbau, Privatisierung, die Verringerung der Zuführungen aus dem Landeshaushalt an Landesbetriebe, die Modernisierung des Rechnungswesens, die eintretenden Synergieeffekte bei Bündelungen dienen vorwiegend dem Ziel 1, Einsparungen im Landeshaushalt.
- die Neue Verwaltungssteuerung, die Verfahrensbeschleunigung und der Vorschriftenabbau, unterstützt durch die flächendeckende Einführung moderner IT-Technik und e-Government sowohl im Innenverhältnis der Verwaltung als auch gegenüber den Bürgern und der Wirtschaft, dienen der Beschleunigung der Entscheidungen und der Verfahren. Die Kommunalisierung, das Herabzonen der Entscheidungszuständigkeiten vor Ort dienen der größeren Sachnähe und damit ebenfalls der Beschleunigung.

Eine umfassende Personalentwicklung bessert die Motivation der Beschäftigten und damit letztlich auch die Effizienz ihrer Arbeit. Die ganze Reform funktioniert besser, wenn das Landespersonal noch flexibler, mobiler und leistungsfähiger wird.

2. Organisatorische Einbindung der Verwaltungsreform

Im Reformprozess spielen einerseits das Steuerungsgremium „Kabinettsausschuss Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ und die Staatskanzlei eine Rolle und andererseits die Ministerien.

Der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ steuert und koordiniert die Verwaltungsreform in der Regel durch Beschlüsse.

Dem Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ gehören unter der Leitung des Chefs der Staatskanzlei die Staatssekretärin des Ministeriums des Innern und für Sport, die Staatssekretäre des Ministeriums der Finanzen, des Ministeriums der Justiz und des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung sowie der Bevollmächtigte für e-Government und Informationstechnologie an.

Der Kabinettsausschuss trifft grundlegende Vorgaben für den Reformprozess durch Politische Steuerungspapiere und Beschlüsse. Diese enthalten für jedes Projekt die vorgesehenen konkreten Ziele, Maßnahmen mit detailliertem Zeitplan und die erwarteten Einsparungen. Diese Anforderungen können auch erst durch weitere Beschlüsse des Kabinettsausschusses im Zuge der Umsetzung einer Reformmaßnahme erfüllt werden, wenn in dem ursprünglichen Politischen Steuerungspapier oder Beschluss des Kabinettsausschusses konkrete Zahlen noch nicht genannt werden können. Die Vorgaben werden so konkret (möglichst mess- und zählbar) gemacht, dass sie einem Controlling (Vergleich des Ist der erreichten Umsetzung mit dem Soll des gesetzten Zieles) zugänglich sind. Die Entwürfe der entsprechenden Steuerungspapiere werden von dem jeweils federführenden Ressort unter Beteiligung der Staatskanzlei vorbereitet.

Die Umsetzung findet in den Ressorts statt. Dort werden Lenkungsausschüsse und Projektgruppen zur Vorbereitung der Willensbildung der Hausleitungen gebildet. Die Staatskanzlei ist im Lenkungsgremium vertreten und auf ihren Wunsch auch in den Projektgruppen. Das federführende Ressort bindet die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachebene, Vertreter anderer betroffener Ressorts sowie die Personalvertretungen, Schwerbehindertenvertrauensleute und Frauenbeauftragten in die Projektarbeit ein.

II. Aufgabenumbau

1. Materielle Privatisierung

a) Staatsbäder

Der Kabinettsbeschluss vom 14.12.1999 zur Privatisierung bzw. Kommunalisierung der Hessischen Staatsbäder wird weiter schrittweise umgesetzt.

In diesem Zusammenhang wurde zunächst die zentrale Betriebsleitung des Landesbetriebs Hessische Staatsbäder auf eine Kernmannschaft reduziert.

Die Übertragung des landeseigenen Staatsbadbetriebs Bad Wildungen auf die Stadt Bad Wildungen sowie der Verkauf der Kurklinik Fürstenhof an eine private Krankenhaus-Betreiber-Gesellschaft ist mit Wirkung zum 01.01.2002 vollzogen worden. Zuvor hatte das Land den staatlichen Heilwasserbetrieb an einen privaten Investor verkauft. Das Land Hessen hat sich damit, wie geplant, aus der Verantwortung für den Betrieb des Staatsbades Bad Wildungen vollständig zurückgezogen.

Mit Wirkung zum 01.01.2003 hat das Land den Staatsbadbetrieb in Bad Salzhausen mit sämtlichen Betriebseinrichtungen und den dazugehörigen Grundstücken mit Ausnahme des Staatsbadwaldes, der an den Landesbetrieb Hessen-Forst übergeht, auf die Stadt Nidda übertragen.

Der zum Staatsbad Bad Nauheim gehörende Gebäudekomplex des Kurhauses/Kurtheaters bzw. des Parkhotels wurde im Frühjahr 2002 an einen ausländischen Hotelkonzern veräußert.

Das Heiz- und das Wasserwerk des Staatsbades sind zu Beginn des Jahres 2003 mit allen Betriebseinrichtungen an zwei private Versorgungsunternehmen veräußert worden.

Der Staatsbadbetrieb in Bad Schwalbach wurde zum 01.01.2004 mit allen unbebauten und bebauten Grundstücken sowie dem gesamten sonstigen Betriebsvermögen der Stadt Bad Schwalbach übertragen. Die Stadt übernimmt auch das Kurhaus, den Kurpark nebst Moorgruben und Heilquellen sowie alle therapeutischen und technischen Betriebseinrichtungen wie z. B. das Moorbad- und das Moorpackungshaus.

Für das Staatsbad Schlangenbad haben die Gespräche des Landes mit Dritten bzw. den Kommunen mit dem Ziel der Privatisierung bzw. der Kommunalisierung ebenfalls zu Erfolgen geführt: Die Stadt Bad Schwalbach hat zum 1. Januar 2004 den nun kommunalen Kurbetrieb übernommen.

Die Kapitalbeteiligung des Landes an der Bad Reinhardquelle GmbH im Ortsteil Bad Wildungen-Reinhardshausen besteht zunächst noch fort. Das Land beabsichtigt, sich von seinen Geschäftsanteilen zu trennen.

b) Allgemeine Verwaltungs- und Servicedienste

(z.B. Gebäudereinigung, Druckereien, Fuhrpark, Werkstätten, Kantinen, Beschaffungen, Post- und Botendienste, Bereiche der Einkleidung von Bediensteten sowie der sonstigen Hilfsfunktionen der Verwaltung)

Der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ hat am 29. Juli 2003 beschlossen:

Die Staatskanzlei wird gebeten, eine Erhebung in allen Geschäftsbereichen der Ressorts durchzuführen, welche allgemeinen Verwaltungs- und Servicedienste in Eigenregie des Landes erbracht werden. Hierbei sind die jeweils damit in Verbindung stehenden Aufwendungen transparent zu machen. In der Auswertung der Ergebnisse ist aufzuzeigen, welche in Verbindung mit dem Facility-Management stehenden Leistungen ggf. dem Hessischen Immobilienmanagement (HI) übertragen werden können. Mit der entsprechenden Erhebung wurde begonnen.

**c) Privatisierung im Bereich der landesinternen
Aus- und Fortbildung**

(z. B. Fremdbezug von Hilfsleistungen – Kantine, Unterkünfte, Gebäudemanagement)

Der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ hat am 29. Juli 2003 beschlossen:

Die Staatskanzlei wird gebeten, eine Erhebung in allen Geschäftsbereichen der Ressorts durchzuführen, in welcher Art und Weise die landesinterne Fortbildung von Mitarbeitern durchgeführt wird. Dabei ist insbesondere darzustellen, welche Einrichtungen genutzt und durch wen die Lerninhalte vermittelt werden. Ebenso sind die Auslastungsgrade und die Kosten der landeseigenen Fortbildungseinrichtungen aufzuführen. Mit der entsprechenden Erhebung wurde begonnen.

d) Verzicht auf Beteiligungen des Landes an Unternehmen und Institutionen

Auf Grundlage einer Auflistung der unmittelbaren Beteiligungen des Landes an privatrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Unternehmen sowie Genossenschaften hat der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ am 28. Oktober 2003 im Einzelnen über

- a) Einschätzung der Privatisierbarkeit,
- b) Bewertung des Gewichts der Beteiligung und
- c) Fristigkeit einer Privatisierung

entschieden. Danach werden ausgewählte Beteiligungen einer kritischen Prüfung durch das jeweils fachlich verantwortliche Ressort sowie das HMdF unterzogen.

e) Zentrale Beschaffung: Pilotprojekt zur Optimierung der Beschaffung

Beschaffungen werden in der Landesverwaltung zu wesentlichen Teilen bisher weit verzweigt in dezentralen Organisationseinheiten und unterschiedlichen Prozessstrukturen vorgenommen. Die ressortübergreifend eingerichteten Serviceeinheiten – das Beschaffungsreferat der Oberfinanzdirektion (frühere Landesbeschaffungsstelle) und die Hessische Zentrale für Datenverarbeitung (HZD) als zentrale IT-Beratungs- und Beschaffungsstelle – werden nur partiell und ohne unmittelbare Verknüpfung zu den Haushalts- und Rechnungsprozessen in Anspruch genommen.

Durch Bündelung und Standardisierung soll das Beschaffungswesen des Landes wirtschaftlicher gestaltet werden.

Benötigt werden:

- zentrale, wirtschaftlich effizient arbeitende Beschaffungseinheiten
- bedarfs- und nutzergerechte Beschaffungsprozesse unter Verwendung moderner IT-Möglichkeiten (E-Vergabe, E-Procurement)
- ein landeseinheitlicher Leistungs- und Warenkatalog
- die vollständige und zutreffende Erfassung der Beschaffungen im Landesreferenzmodell Rechnungswesen
- eine Entlastung der Dienststellen, damit diese sich verstärkt ihrem Kerngeschäft widmen können.

In einer ersten Realisierungsphase sollen in einer Pilotinstallation bei 5 Dienststellen ab 1. Juli 2004 die SAP E-Procurement-Lösung implementiert werden und das Standardangebot der HZD (Personalcomputer etc.) sowie bestimmte standardisierte Büro- und Verbrauchsmaterialien wie Kopier- und Büropapier, Briefumschläge etc. in einem elektronischen Warenkatalog verfügbar gemacht werden.

f) Privatisierung des Baus und teilprivatisierter Betrieb einer Justizvollzugsanstalt (JVA)

Deutschlands erste teilprivatisierte Justizvollzugsanstalt entsteht im osthessischen Hünfeld. Der Grundstein für die Anstalt ist gelegt. Die JVA wird die Überbelegung mit mehr als 500 Haftplätzen in den hessischen Gefängnissen nachhaltig senken. Der weitgehend von Privaten geplante und errichtete Neubau, dessen späterer Betrieb teilweise privatisiert wird, fördert auch die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt in der Region.

Die Fertigstellung des teilprivatisierten Vollzugsbetriebs in Hünfeld ist baulich für Ende 2005, die Vollenbetriebnahme für Anfang 2006 vorgesehen.

Durch die Einschaltung eines Generalplaners und die Vergabe der Bauleistungen an einen Generalunternehmer können die veranschlagten Kosten für die Baumaßnahme gegenüber dem Haushaltsansatz deutlich reduziert werden. Die reinen Baukosten pro Haftplatz werden sich auf rund 100.000 Euro belaufen. Für die Justizvollzugsanstalt Weiterstadt sind noch rund 250.000 Euro pro Haftplatz, den Anschlag nicht mit eingerechnet, aufgewandt worden. Zudem kann die Bauphase in nur 28 Monaten bis Ende 2005 vollständig abgeschlossen werden.

Für den Betrieb der Anstalt sollen 40 Prozent der Leistungen innerhalb der neuen Anstalt auf Private übertragen werden. Geplant ist, dass rund 140 Beamte und etwa 90 private Beschäftigte in Hünfeld ihren Dienst verrichten. Parallel zur Bauphase wird derzeit ein privater Betreiber in einem europaweiten Vergabeverfahren gesucht.

Die Tätigkeit der Privaten ist dabei auf Dienst- und Serviceleistungen im weiteren Sinne ohne Eingriffsbefugnisse gegenüber Gefangenen begrenzt. Die Summe der Aufgaben mit dienstleistendem Charakter im Strafvollzug, die durch vertraglich verpflichtete Personen wahrgenommen werden können, betrifft bis zu 40 Prozent des Personals einer Justizvollzugsanstalt. Das Spektrum der Leistungen geht vom Hausmanagement (Instandhaltung bzw. Reinigung der Anstalt und Verwaltungshilfsdienste) über das Versorgungsmanagement (Küche, Einkauf für die Häftlinge, ärztliche Versorgung) und das Betreuungsmanagement (Arbeit, Ausbildung der Gefangenen, Freizeitangebo-

te, Betreuung und Beratung der Gefangenen) bis hin zu Hilfsdiensten zur Entlastung des allgemeinen Vollzugsdienstes von Routineaufgaben.

Die Gesamtverantwortung für die Anstalt wie auch die Verantwortung für die Sicherheit bleiben hingegen in staatlicher Hand.

g) Laborleistungen

Baustoff- und Bodenprüfung

Bodenmechanische Labortätigkeiten im früheren Hessischen Landesamt für Bodenforschung (jetzt: Hessisches Landesamt für Umwelt und Geologie) und chemisch-analytische sowie Teile der baustofftechnologischen Laborarbeiten im Bereich der Baustoff- und Bodenprüfstellen der Hessischen Straßen- und Verkehrsverwaltung sollen künftig an private Unternehmen im Wettbewerb vergeben werden.

Labor des Landesamtes für Umwelt und Geologie

Durch die Vergabe der Routineanalytik an zertifizierte private Labore konnte das Aufgabenspektrum auf den hoheitlich geprägten Kernbereich konzentriert werden.

Arzneimitteluntersuchungen

Die gesetzlich vorgeschriebenen Untersuchungen, die bislang durch die landeseigene Arzneimitteluntersuchungsstelle durchgeführt wurden, werden künftig durch ein gemeinsam mit anderen Bundesländern getragenes privatrechtliches Labor erfolgen.

Staatliches Untersuchungsamt Hessen (SUAH)

Im Rahmen des staatlichen Verbraucherschutzes werden die Trink- und Rohwasseranalytik, die Untersuchung von Muttermilch sowie besonders aufwändige Spezialuntersuchungen und Verfahrensentwicklungen sukzessive auf private Labore übertragen.

Soweit Laboruntersuchungen in der Landesverwaltung noch keiner detaillierten aufgabenkritischen Prüfung unterzogen wurden, soll diese noch erfolgen.

Das HMdJ, das HMWK und das HMdLuS wurden gebeten, eine entsprechende Prüfung in den Bereichen Polizei, Justizvollzug, Gerichtsmedizin und des Landeskriminalamtes durchzuführen. Des Weiteren wurde in der Sitzung des Kabinettsausschusses „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ am 13. Januar 2004 ein Steuerungspapier beschlossen, mit dem das HMULV gebeten wird, die Labore aus der Landwirtschafts-, Veterinär- und Umweltverwaltung in einem Landesbetrieb „Landeslabor für Lebensmittel-, Veterinär- und Umweltuntersuchungen (LLVU)“ zu bündeln und dabei ebenfalls im Zuge einer Aufgabenkritik die Übertragung weiterer Laborleistungen auf private Einrichtungen zu prüfen.

h) Privatisierung von Leistungen im Rahmen von Pflege und Wartung der Landesstraßen

Der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ hat am 29. Juli 2003 dazu ein Politisches Steuerungspapier beschlossen. Im Bereich der Straßen- und Verkehrsverwaltung sollen die Möglichkeiten der weiteren Privatisierung von Leistungen im Rahmen von Pflege und Wartung der Landesstraßen untersucht werden.

i) Privatisierung der Kfz-Zulassung

Die Thematik wird auf Ebene des Bund/Länder-Fachausschusses Fahrzeugzulassung und in der Verkehrsministerkonferenz (VMK) behandelt. Dabei konzentrieren sich die derzeitigen Bemühungen auf eine Vereinfachung des Zulassungsverfahrens durch die Nutzung der modernen Informationstechnik, die Erteilung des Kennzeichens für die Dauer der Zulassung, so dass beispielsweise die Umkennzeichnungspflicht beim Wechsel des Zulassungsbezirks entfallen würde, sowie der Nachweis des Versicherungsschutzes mittels Plakette. Damit sollen Personaleinsparungen bei den Zulassungsbehörden, die Beschleunigung des Verfahrens und deutliche Vereinfachungen für die Bürger erreicht werden. Nach den Beschlüssen der Verkehrsministerkonferenz sollen die fachlichen Vorschläge zügig umgesetzt werden.

Der zuständige Fachausschuss auf Bund-Länder-Ebene hat bislang die Bestrebungen zu einer Privatisierung der Kfz-Zulassung mehrheitlich mit der Begründung abgelehnt, dass es sich hierbei um eine im Kern hoheitliche Aufgabe handele und dies letztendlich zu keinen nennenswerten Verbesserungen, insbesondere auch für den Bürger, führen würde. Allerdings hat die Verkehrsministerkonferenz den Bundesminister für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen gebeten, bei der Umsetzung der Vorschläge der Fachkonferenz

zu prüfen, ob unter Beachtung der verfassungsmäßigen Vorgaben und der Kostensituation für die öffentliche Hand eine Beleihung von Dritten in Betracht kommt.

Des Weiteren wurde der Bundesminister für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen gebeten, die notwendigen Änderungen im Bundesrecht zu veranlassen. Hierzu wurde eine Arbeitsgruppe zur Novellierung der StVZO unter Beteiligung der Länder eingerichtet, die erstmalig am 16. Februar 2004 getagt hat und ihre Arbeit voraussichtlich in zwei Jahren abschließen wird. Ein erster Zwischenbericht an die Verkehrsministerkonferenz wird für den Herbst 2004 erwartet.

In der Bund-Länder-Arbeitsgruppe werden die Vertreter Hessens weiter darauf hinwirken, dass eine vollständige Privatisierung der Kfz-Zulassung ermöglicht wird.

j) Privatisierung des hessischen Eichwesens

Der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform“ hat in seiner Sitzung am 4. Februar 2002 den Abschlussbericht des HMWVL über die Projektphase II zur Kenntnis genommen und um Umsetzung der vorgeschlagenen Binnenmodernisierung gebeten. Gleichzeitig wurde beschlossen, dass seitens des Ressorts im Laufe des Jahres 2004 die Projektphase III wieder aufzugreifen ist, um die hessische Eichverwaltung in eine rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts oder in eine andere Rechtsform umzuwandeln.

Die Binnenmodernisierung ist abgeschlossen, in diesem Zuge wurde u.a. mit Wirkung vom 1. Januar 2004 der dreistufige Verwaltungsaufbau durch Eingliederung der Eichämter als Außenstellen in die Hessische Eichdirektion formell in die Zweistufigkeit überführt.

Aus der Sicht der Staatskanzlei ist anzustreben, zunächst alle privatisierungsfähigen Aufgaben auszugliedern und die verbleibenden Aufgaben möglichst in einer GmbH zu bündeln, alternativ für den Fall, dass Bundesrecht einer GmbH-Lösung künftig weiterhin entgegenstehen sollte, für die nicht privatisierungsfähigen Aufgaben zunächst eine länderübergreifende Zusammenarbeit in Form einer Kooperation und ggf. in einem zweiten Schritt einen institutionellen Zusammenschluss zu prüfen.

Auf Bundesebene hat sich folgende Entwicklung ergeben. In der Wirtschaftsministerkonferenz am 10./11. Dezember 2003 wurde einvernehmlich die Position vertreten, dass künftig die technische Prüfung von Messgeräten in der Regel privaten Stellen zu übertragen ist. Der BMWA wurde gebeten, eine entsprechende Regelung sowie eine Experimentierklausel zu Gunsten der

Länder, weitergehende Privatisierungen von technischen Prüfaufgaben zu erproben, nunmehr in das Bundesrecht aufzunehmen.

Vom HMWVL wurde darauf hingewiesen, dass außer dem Beschluss der Wirtschaftsministerkonferenz auch die Europäische Messgeräte Richtlinie (MID) bis Ende 2005 in nationales Recht umzusetzen ist. In diesem Gesamtzusammenhang wird die Diskussion um eine Privatisierung des Eichwesens bundesweit geführt.

2. Formelle Privatisierung

a) Hessisches Immobilienmanagement (HI)

Zum 1. Oktober 2000 wurde der Landesbetrieb »Hessisches Immobilienmanagement« gegründet. Der Landesbetrieb verwaltet zentral das Allgemeine Grundvermögen, die Behördenhäuser und -zentren. Der Landesbetrieb ist beim Hessischen Finanzministerium angesiedelt und verfolgt das Ziel, Grundstücke und Gebäude des Landes Hessen wirtschaftlicher zu nutzen.

Die Zentrale des Landesbetriebes mit Sitz in Wiesbaden wird von sechs regionalen Niederlassungen ergänzt. Die Liegenschaftsreferate bei der Oberfinanzdirektion und die 16 Liegenschaftsstellen bei den Finanzämtern sind aufgelöst worden. Ihre Aufgaben übernehmen die Zentrale und die Niederlassungen, so bleibt das Know-how erhalten.

Der Landesbetrieb untersuchte zunächst, was die Landesregierung unbedingt behalten, was sie sofort verkaufen, in Bezug auf welche Einrichtungen sie abwarten will, wie sich der Markt und Bedarf von Behörden an Immobilien entwickelt und schließlich wo und was sie hinzukaufen will.

Als nächster Schritt wurde – zunächst als Modellprojekt für die Behördenhäuser und -zentren – für jede einzelne Immobilie eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse erstellt, angefangen von der Planung, über den Bau, den möglichen Renovierungsbedarf, die Bewirtschaftungskosten bis hin zum Verkauf. Bei Behördenhäusern und -zentren wurden im Dezember 2001 ganz normale Mietverhältnisse eingeführt – teilweise gebündelt nach Städten oder Regionen. Der Landesbetrieb ist bei diesen Behördenzentren und -häusern Vermieter und übernimmt die Gebäudebewirtschaftung, er renoviert und rechnet Leistungen ab. Je nach Mietvertrag kann dies auch Dienstleistungen wie Wartungsarbeiten, Hausmeistertätigkeiten oder Reinigung umfassen. Gebäudereinigung und Wartungsdienste können dann auch an Privatunternehmen vergeben werden. Unternehmerisches Denken beim Umgang mit hessischem Grund und Boden ist gefordert.

Der Landesbetrieb Burgen und Schlösser ist mit Ablauf des 31. Dezember 2001 aufgelöst worden. Die Verwaltung der damit verbundenen Immobilien ist seit Januar 2002 auf das Hessische Immobilienmanagement übergegangen.

Ferner wurden in einer Pilotphase seit dem 1. Juni 2002 fünf Finanzämter, ein Staatsbauamt sowie die Landesfinanzschule Hessen in das Hessische Immobilien-Gebäudemanagement einbezogen.

Zum 1. Januar 2003 hatten bereits 44 Dienststellen des Finanzressorts ihre Gebäudebetriebsführung auf das Hessische Immobilienmanagement übertragen. Darüber hinaus verwaltet es weitere 16 Behördenzentren und -häuser sowie Liegenschaften der "Verwaltung der Schlösser und Gärten" und den Schlosspark Wiesbaden-Biebrich.

Insgesamt betreut das Hessische Immobilienmanagement damit die Unterbringung von rund 22.000 Landesbediensteten.

Das HI dehnt das Mieter-Vermieter-Modell (MVM) als führendes Gebäudemanagement-Modell seit Januar 2004 auf weitere Gebäude aus. Bis zum Jahresende 2004 sollen u. a. sämtliche Gebäude des Finanzressorts – auch das Ministerium und die Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main – in das MVM einbezogen werden. Die einschließlich des Allgemeinen Grundvermögens verwaltete Nettogrundfläche wird sodann rd. 1.200.000 m² erreichen.

Zum 01.03.2004 hat das HI die Verwaltung des künftigen Gebäudes der Staatskanzlei übernommen.

Das Kabinett hat in seiner Sitzung am 9. Februar 2004 beschlossen, dass sowohl die Übertragung des wirtschaftlichen Eigentums und die Bewirtschaftung für die landeseigenen als auch die Übertragung der Bewirtschaftung der angemieteten Liegenschaften aller Ressorts auf das Hessische Immobilienmanagement in drei Tranchen jeweils zum 1. Januar 2005, 2006 und 2007 vollzogen wird. Ausnahmen von der Übertragung werden in dem Kabinettsbeschluss benannt, künftige Ausnahmeregelungen bedürfen der Zustimmung des Kabinetts.

Das HI führt zurzeit die notwendigen Abstimmungen mit dem Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, dem Hessischen Sozialministerium, dem Hessischen Kultusministerium und dem Hessischen Statistischen Landesamt zur Übernahme des Eigentums und der Verwaltung von Immobilien zum 01.01.2005. Darüber hinaus werden die Vorbereitungen zur Übernahme des Eigentums an den Liegenschaften des HMdF sowie der Behördenhäuser und Behördenzentren zum gleichen Zeitpunkt getroffen.

Im Übrigen werden die weiteren haushaltsrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Konsequenzen aus der Übertragung des Eigentums gezogen und im Haushaltsplanentwurf 2005 berücksichtigt.

Im Zuge der Umsetzung des Standortkonzepts Kassel wird u.a. geprüft, auf welche Weise das am Altmarkt vorgesehene Finanzzentrum wirtschaftlich optimal errichtet werden kann.

Die Vorbereitungen zum Standortkonzept Gießen kommen zügig voran. Zurzeit erfolgt die Datenerhebung. Mit dem Vorliegen des Konzeptes wird im Sommer 2004 gerechnet. Parallel dazu werden ein Standortkonzept für Bad Hersfeld und ein weiteres Konzept für die Lösung aktueller Unterbringungsprobleme in Wiesbaden erarbeitet.

Ferner bereitet das HI derzeit eine Konzeption vor, die neben einer systematischen wert- und nutzungsorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle des Gesamtbestandes an Grundstücken und Gebäuden die Möglichkeit bietet, landesweit Vermögenspotentiale zu erschließen. Diese Konzeption soll voraussichtlich im Sommer 2004 vorliegen und sodann bis Ende 2005 zunächst anhand der vom Hessischen Immobilienmanagement verwalteten Immobilien erprobt werden soll.

b) Hessisches Baumanagement (HBM)

Durch Erlass vom 19. Dezember 2003 ist mit Wirkung zum 1. Januar 2004 das „Hessische Baumanagement (HBM)“ mit Sitz in Frankfurt am Main als Landesbetrieb nach § 26 der Hessischen Landeshaushaltsordnung (LHO) errichtet worden.

Das HBM unterstützt das Land Hessen bei der Wahrnehmung operativer Aufgaben im Bereich des Staatlichen Hochbaues und erbringt Dienstleistungen zur Vorbereitung und Abwicklung von Baumaßnahmen.

Seit dem 1. Januar 2004 übernimmt das HBM alle Aufgaben der Staatsbauämter. Aus der Landesbauabteilung der Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main gehen alle Aufgaben auf das HBM über, ohne deren Bereiche Bundesbaumaßnahmen, Vergabe (Melde- und Informationsstelle für Vergabesperren, Vergabeangelegenheiten), Korruptionsvermeidung (Revisionsgruppe Bau- und mobile Prüfgruppe) und ohne die Ausbildungsleitung für die Laufbahn des höheren technischen Verwaltungsdienstes. Aus dem Hessischen Ministerium der Finanzen übernimmt das HBM die Aufgaben des Bereiches Bau- und Betriebstechnik.

Das HBM ist organisatorisch in eine Zentrale in Frankfurt am Main und fünf Regionalniederlassungen in Darmstadt, Frankfurt am Main, Gießen, Kassel und Wiesbaden gegliedert.

Die Bauaufträge des Bundes und der Länder werden in den Regionalniederlassungen als Projekte organisiert und mit Unterstützung betriebswirtschaftlicher Instrumente effizient geführt. Dafür ist eigens ein neuer Geschäftsbereich Projektmanagement mit kundenorientierten Projektbereichen eingerichtet worden. Projektmanager tragen die Gesamtverantwortung bei der Umsetzung der Planungs- und Bauaufträge. Sie sorgen hinsichtlich der Einhaltung von Kosten, Terminen und Qualitäten für die wirtschaftliche Durchführung der Projekte.

In den Regionalniederlassungen werden Competencecenter aufgebaut, die spezielles Fachwissen, wie beispielsweise im Vergabewesen, im Vertragsmanagement oder in der energiewirtschaftlichen Beratung, bei wirtschaftlicher Auslastung bündeln und den speziellen Anforderungen der Nutzer zur Verfügung stellen.

Mit der serviceorientierten Neuordnung von Zuständigkeiten und Entscheidungsabläufen geht einher, dass die Ressorts künftig im Sinne der Neuen Verwaltungssteuerung (NVS) vom zentralen Baumanagement im Hessischen Finanzministerium Budgets für ihre Bauvorhaben erhalten. Damit wird die bisherige zentrale Verwaltung der Hochbaumittel zugunsten einer Stärkung der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung abgelöst.

Das HBM untersteht der Dienst- und Fachaufsicht des Hessischen Ministeriums der Finanzen.

Im Zusammenhang mit der Erledigung von Bauaufgaben des Bundes obliegt die Fachaufsicht den zuständigen Bundesministerien und dem Bundesbaureferat der Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main.

Das Baumanagement wird so positioniert, dass es ab 2009 im freien Wettbewerb mit privaten Anbietern bestehen kann.

c) Realisierung öffentlicher Bauvorhaben in Public Private Partnership (PPP)

Der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ hat am 29. Juli 2003 beschlossen: Das Finanzministerium wird gebeten, eine Bewertung des Gutachtens, welches das Bundesbauministerium erarbeiten ließ (Konzept zum Wirtschaftlichkeitsvergleich, Leitfaden PPP, Grundlagen für ein Kompetenzzentrum PPP) und daraus für Hessen folgende Empfehlungen

dem Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ vorzulegen.

Eine interministerielle Arbeitsgruppe soll alle Baumaßnahmen auf die Möglichkeiten einer PPP-Realisierung hinterfragen und ein Pilotprojekt vorschlagen. Das HMdF wurde gebeten, nach Abschluss des Pilotprojektes und Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen, die Beschaffungsalternative PPP in das gängige Bauverfahren zu integrieren.

III. Organisationsentwicklung

Bündelungen

1. Konzentration und Aufgabenentlastung bei den Regierungspräsidien

Die Landesregierung hat am 22. Dezember 2003 dem Gesamtkonzept der Regierungspräsidenten vom 4. November 2003 zur Aufgabenreduzierung und Neuorganisation ihrer Behörden mit Maßgaben zugestimmt. Damit erreichen die Regierungspräsidenten nicht nur die Abbauquote nach § 2 des Zukunftssicherungsgesetzes vom 18. Dezember 2003. Sie verwirklichen vor allem die seit langem geforderte organisatorische Straffung und Verschlankeung ihrer Behörden und die Beschränkung auf ihre Kernfunktion der Bündelung. Die Umsetzung dieses Gesamtkonzeptes bis zum Jahre 2008 stärkt die Regierungspräsidien als Bündelungs- und Einheitsbehörden.

Das Gesamtkonzept zur Straffung der Regierungspräsidien und zur Konzentration auf Kernaufgaben sieht vor:

- Wegfall von Aufgaben
- eingeschränkte Aufgabenwahrnehmung
- Privatisierung und Verlagerung mit Synergieeffekten für die Landesverwaltung
- organisatorische Veränderungen.

Das Ministerium des Innern und für Sport hat den Rahmenorganisationsplan für die Regierungspräsidien ersatzlos aufgehoben. Den Regierungspräsidenten ist die uneingeschränkte Entscheidungskompetenz über ihre innere Behördenorganisation übertragen.

Jedes Regierungspräsidium erhält ab dem 01.01.2005 ein Gesamtbudget mit folgender Modifizierung:

1. Pro Regierungspräsidium wird ein Buchungskreis eingerichtet. Die drei Buchungskreise werden dem Innenressort zugeordnet.
2. Pro Regierungspräsidium wird ein Kapitel eingerichtet, in dem alle Stellen des jeweiligen Regierungspräsidiums veranschlagt werden. Die drei Kapitel werden dem Innenressort zugeordnet. Somit liegt die Dienstaufsicht über die drei Regierungspräsidien ausschließlich beim Hessischen Ministerium des Innern und für Sport.
3. Die Fachaufsicht und die Budgetverantwortung liegen beim jeweiligen Fachministerium. Das Regierungspräsidium fungiert künftig als Dienstleister der Fachressorts. Es erhält sein Budget über Dienstleistungsvereinbarungen mit den Fachressorts (Innen-, Wirtschafts-, Umwelt-, Sozialressort), die einmal im Jahr am Jahresanfang abgeschlossen werden, nachdem der Haushaltsplan vom Gesetzgeber beschlossen wurde. Zu diesem Zweck werden die bereits für die Regierungspräsidien definierten Produkte den jeweiligen Fachressorts zugeordnet. Im Regierungspräsidium verbleibt an Stelle eines Produktes spiegelbildlich eine zwischenbehördliche Leistung.
4. Solange noch ein kameraler Haushalt aufgestellt wird, ist dieser so zu gestalten, dass den vorstehenden Grundsätzen Rechnung getragen wird (Stellen der Regierungspräsidien im Epl. 03, kamerales Budget im jeweiligen Facheinzelplan).
5. Die Regierungspräsidien müssen den Fachministerien über die Einhaltung der Dienstleistungsvereinbarung regelmäßig Bericht erstatten.

Die zur Umsetzung des Gesamtkonzeptes zur Aufgabenreduzierung und Neuorganisation der Regierungspräsidien erforderlichen Änderungen von Vorschriften werden unter Federführung des Ministeriums des Innern und für Sport von dem jeweils zuständigen Ressort erarbeitet und – was die Änderungen des Landesrechts angeht – vom Ministerium des Innern und für Sport in einem Artikelgesetz zusammengefasst.

Mit der Durchführung der Beschlüsse vom 22. Dezember 2003 wurde das Ministerium des Innern und für Sport beauftragt. Frau Staatssekretärin Scheibelhuber wurde insoweit zur Beauftragten der Landesregierung bestimmt.

2. Standortstrukturreform

Ebenfalls am 22. Dezember 2003 hat das Kabinett die Standortstrukturreform beschlossen.

Das im Staatsanzeiger für das Land Hessen jährlich veröffentlichte Dienststellenverzeichnis (StAnz. 11/2003 S. 1051) weist rund 1700 Dienststellen aus. Die Behörden- und Gerichtsstruktur Hessens ist einer kritischen Prüfung unterzogen worden, um auf deren Optimierung hinzuwirken. Diese Prüfung hatte zwei Ziele:

- Zum einen ging es darum, Strukturen zu straffen. Moderne Bürokommunikationsmittel erlauben ebenso eine Reduzierung von Dienststellen oder Abteilungen wie die aufgabenkritische Betrachtung bisheriger Tätigkeitsfelder. Jeder einzelne Standort verursacht in hohem Maße Kosten durch die Notwendigkeit einer Koordinierung der Dienst- und Fachaufsicht der nächsthöheren Ebene, Immobiliennutzung (sei es bei Anmietung durch Mietzahlungen, sei es bei Eigentum des Landes durch Verzicht auf eine andere Verwertung, etwa Verkauf oder Vermietung) und die Notwendigkeit zentraler Dienste für Personal- und Budgetverwaltung, Gebäudewartung- und Unterhaltungskosten etc.

Die Standortdichte kann in heutiger Zeit ohne Einbußen an Serviceorientierung verringert werden. Die Mobilität der Bürgerinnen und Bürger ist allgemein gestiegen. Unter Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie können manche Aufbau- und Ablauforganisationen unabhängiger von einer Anwesenheit vor Ort gestaltet werden.

- Zum anderen ist mit dem Ziel geprüft worden, ob die notwendige Aufgabenerledigung dienstleistungsorientierter im Interesse der Bürgerinnen und Bürger erbracht werden kann. Hier ergeben sich Veränderungen durch Zusammenlegung verschiedener Bereiche, die bisher auch organisatorisch getrennt arbeiteten. Diese Überlegungen führten beispielsweise zur Einrichtung einer Bodenmanagementbehörde, die gebündelt die Angelegenheiten rund ums Grundstück für die Bürgerinnen oder den Bürger bearbeitet.

Bei der Neuausrichtung der Standortstruktur insgesamt sind Wandlungsbewegungen berücksichtigt, ist auf die Dienstleistungsorientierung für Bürgerinnen und Bürger geachtet worden und sind schließlich die rechtlichen und tatsächlichen Verhältnisse an bereits genutzten Liegenschaften eingeflossen.

Zentrale Punkte einer Neustrukturierung sind:

- **allgemein** die Konzentration des Beihilfewesens in Kassel und in Hünfeld sowie
- im Geschäftsbereich des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport:
die Schließung von zwei Außenstellen der Verwaltungsfachhochschule Wiesbaden
- im Geschäftsbereich des Hessischen Ministeriums der Finanzen:
die Umgliederung von elf Finanzämtern zu Außenstellen anderer Finanzämter und die Umgliederung der Staatsbauverwaltung durch Bildung von fünf Regionalniederlassungen mit sieben Außenstellen
- im Geschäftsbereich des Hessischen Ministeriums der Justiz:
die Schließung von zwölf Amtsgerichten durch vollständige Aufgabe von acht Standorten und Umgliederung von vier Amtsgerichten zu auswärtigen Abteilungen anderer Amtsgerichte
- im Geschäftsbereich des Hessischen Kultusministeriums:
 - die Schließung von zwei Staatlichen Schulämtern und drei Außenstellen und
 - die Schließung einer Regionalstelle des Hessischen Landesinstituts für Pädagogik
- im Geschäftsbereich des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung:
die Bildung von sieben Bodenmanagement-Behörden mit fünf Außenstellen (s. unter 4b) und die Eingliederung von drei Außenstellen der Straßen- und Verkehrsverwaltung in ihre Stammstellen
- im Geschäftsbereich des Hessischen Ministeriums für Umwelt, ländlichen Raum und Verbraucherschutz:
die Umgliederung der Ämter für Veterinärwesen und Verbraucherschutz in künftig 16 Amtsbezirke, die Aufgabe von Stellen des Bildungs- und Informationszentrums Gartenbau, des Bildungs- und Beratungszentrums Hauswirtschaft und Gartenbau, des Bildungszentrums Milchwirtschaft sowie einer Tierzuchtanstalt und die Umgliederung der Forstämter in künftig 41 Amtsbezirke
- im Geschäftsbereich des Hessischen Sozialministeriums:
die Aufgabe von Übergangswohnheimen und einer Erstaufnahmeeinrichtung, die Eingliederung von drei Außenstellen von Ämtern für Versorgung und Soziales in ihre Stammstellen und die Aufgabe einer Kurklinik.

3. Länderübergreifende Kooperation, Schaffung gemeinsamer Dienststellen mit anderen Ländern

Die Landesregierung prüft die Möglichkeit länderübergreifender Kooperation bis hin zur Schaffung gemeinsamer Dienststellen mit anderen Ländern (z. B. Kooperationen im Bereich der Kriminaltechnik).

Eine Arbeitsgruppe unter Federführung der Staatskanzlei ist eingerichtet. Die Ist-Aufnahme in Hessen sowie eine Länderabfrage sind abgeschlossen. Gegenwärtig werden die Ergebnisse ausgewertet und diejenigen Aufgabenbereiche analysiert, die für eine länderübergreifende Zusammenarbeit in Betracht kommen.

4. Reform der Kataster- und Vermessungsverwaltung, Grundbuchämter und Flurneuordnungsverwaltung

a) Grundbuchordnung – Öffnungsklausel im Bundesrecht

Die Zusammenführung von Grundbuch und Kataster in ein einheitliches Bodenmanagement in einer hierfür noch zu schaffenden Behörde ist die konsequente Fortsetzung der technischen Entwicklung der vergangenen Jahre im Bereich Grundbuchwesen und Katasterverwaltung. Das geltende Bundesrecht steht einer solchen Zusammenführung jedoch entgegen, da die Grundbuchordnung allein den Amtsgerichten die Führung des Grundbuches zuweist.

Hessen hat in der Jahreskonferenz der Ministerpräsidenten der Länder am 12.-14. November 2003 einen Vorstoß für die notwendige Öffnungsklausel im Bundesrecht unternommen. Damit soll es den Ländern ermöglicht werden, die Grundbuchangelegenheiten auch anderen Stellen als den Grundbuchabteilungen bei den Amtsgerichten zu übertragen. Die Ministerpräsidenten kamen in der Konferenz grundsätzlich überein, dass diese Öffnung ermöglicht werden soll.

b) Zusammenfassung der Verwaltung für Kataster und Flurneuordnung zu Bodenmanagementbehörden.

In einem ersten Schritt der Standortkonzentration soll mit sieben Bodenmanagementbehörden und fünf Außenstellen den Bürgerinnen und Bürgern der Service eines Dienstleistungszentrums für alle Angelegenheiten „rund um das Grundstück“ angeboten werden. Sie entstehen aus der Bündelung der Verwaltung für Kataster und Flurneuordnung hessenweit. Die Grundbücher sollen, sobald über die o. a. Öffnungsklausel

im Bundesrecht die Möglichkeit besteht, ebenfalls in die Bodenmanagementbehörden integriert werden.

Auf Antrag des Landes Hessen hat der Bundesrat am 2. April 2004 beschlossen, den entsprechenden Entwurf eines Gesetzes zur Änderung der Grundbuchordnung und anderer Gesetze in den Deutschen Bundestag einzubringen (Drucksache 184/04 – Beschluss). Allerdings hat die Bundesregierung in ihrer Gegenäußerung zur Gesetzesinitiative des Bundesrates Bedenken gegen den Gesetzentwurf geltend gemacht (BT-Drucksache 15/3148).

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

Siehe V. „Neue Steuerung“.

V. Neue Steuerung

Neue Verwaltungssteuerung und modernes Rechnungswesen

1. Positionspapier des Projektbeauftragten Staatssekretär Lemke zur Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung in der Landesverwaltung vom 20. Januar 2004 (gekürzt)

- Warum brauchen wir SAP und NVS
- Welche Planzahlen sind für das Projekt verbindlich
- SAP sei komplizierter als die alten Programme
- Kann öffentliche Verwaltung in Produkten abgebildet werden

Das Projekt zur Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung in der Hessischen Landesverwaltung verläuft planmäßig. Bislang wurden 56 Buchungskreise von 75, d.h. ca. 75% der Dienststellen auf die Doppik mit SAP R3 umgestellt. Das Projektziel, die Hessische Landesverwaltung bis Ende 2004 vollständig auf das kaufmännische Rechnungswesen mit SAP umgestellt zu haben, ist nach heutiger Sachlage ungefährdet. Die Teilziele dieses komplexen Großprojektes wurden bisher im vereinbarten Zeit- und Budgetrahmen erreicht.

Der von der Finanzministerkonferenz verabschiedete Kontenrahmen für Landeshaushalte beruht auf dem Kontenrahmen, der im Rahmen des Projektes

NVS entwickelt wurde. Damit hat Hessen bundesweit gültige Standards für das kaufmännische Rechnungswesen in der Öffentlichen Verwaltung gesetzt.

Hessen nimmt damit im bundesweiten Vergleich eine Spitzenposition bei der Modernisierung der Haushaltsverwaltung und -steuerung ein und gilt unter den Fachleuten als Referenzinstallation. Die SAP-Einführung ist bislang ein sehr erfolgreiches Projekt.

Warum brauchen wir SAP und NVS

Auch wenn heute Computer zur Bewirtschaftung unseres Haushaltes eingesetzt werden: Die Methoden, die unserer heutigen Haushaltsführung zugrunde liegen, stammen aus dem 19. Jahrhundert.

Das heutige Haushaltsverfahren entspricht einer Cashflow-Rechnung, die für das jeweilige Haushaltsjahr ausschließlich Aussagen darüber macht, womit wie viel Geld eingenommen und wofür welches Geld ausgegeben wird.

Diese Cashflow-Rechnung sagt nichts über die eigentlichen Kosten der Landesverwaltung aus und ist daher für wirtschaftliche Betrachtungen unbrauchbar. Zur wirtschaftlichen Bewertung einer Investition müssen alle damit zusammenhängenden Ausgaben, Abschreibungen, Zinsen, sächliche und personelle Unterhaltungskosten berücksichtigt werden. Unsere heutigen Systeme können diese Informationen nicht liefern.

- Die im Haushaltsplan dokumentierten Einnahmen und Ausgaben lassen nicht erkennen, welche Mittel insgesamt für bestimmte Maßnahmen erforderlich sind, da sich titelübergreifende Zusammenhänge selbst einem geübten Leser kaum erschließen.
- Wer heute die Wirtschaftlichkeit einer bestimmten Maßnahme untersuchen will, muss sich die notwendigen Zahlen aus einer Vielzahl von Quellen zusammensuchen. Das Ergebnis ist in der Regel nicht belastbar, weil die vielen Zahlenquellen nicht konsistent sind und selten mit der notwendigen Qualität gepflegt werden.
- Die Struktur des Landespersonals und der Personalkosten ist mit den Mitteln des Stellenplans nicht zu erfassen. Jede Fragestellung im Zusammenhang mit Personalstrukturen erzeugt bereits innerhalb eines Ressorts einen erheblichen Arbeitsaufwand, ein ressortübergreifendes Berichtswesen ist heute unmöglich. Damit fehlen der politischen und fachlichen Führung unverzichtbare Informationen für eine belastbare Personalplanung.

- Das heutige Haushaltswesen unterstützt keine konsolidierte Beschaffungsplanung. Niemand hat heute eine Übersicht über den Warenbedarf und die Lieferantenbeziehungen der Landesverwaltung.

Dieser Zustand ist für die Bewirtschaftung von jährlich 22 Mrd. € und von über 200.000 aktiven und pensionierten Mitarbeitern nicht mehr zeitgemäß. Kein Unternehmen wäre in der Lage, mit dieser Informationslage auf Dauer zu überleben.

Genau diese Informationen fehlen in Zeiten knapper Haushalte. Gerade zur Konsolidierung der Öffentlichen Verwaltung sind valide Informationen über die Kosten- und Leistungsstrukturen unverzichtbar, um tragfähige Entscheidungen zu treffen oder zu hinterfragen. Es ist paradox, wenn das SAP-Projekt in Frage gestellt, gleichzeitig aber Kostentransparenz über bestimmte Sachverhalte gefordert wird, die nur mit Hilfe eines modernen Rechnungswesens beantwortet werden können.

Das zeigt sich auch am Projekt NVS: Die differenzierten Anfragen aus dem parlamentarischen Raum über die Kosten dieses Projektes können nur beantwortet werden, weil das Projekt mit hohem Aufwand eine interne Kostenrechnung betreibt.

Die letzten Punkte machen einen Sachverhalt deutlich: Gerade das Parlament gehört zu den wesentlichen Nutznießern der Neuen Verwaltungssteuerung. Die kameralen Haushaltspläne sind schon lange nicht mehr geeignet, das Budget- und Kontrollrecht des Parlamentes angemessen zu befriedigen. Vor diesem Hintergrund ist die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens nicht nur wichtiger Schritt zur Modernisierung der Landesverwaltung, sondern auch eine Stärkung der Demokratie und des Parlamentes. Folgerichtig beruht das Projekt auch auf einen einstimmigen Beschluss des Hessischen Landtages.

Kostentransparenz ist aber nicht nur ein parlamentarisches Anliegen. Es ist letztendlich die Aufgabe der Exekutive, die Kosten der Öffentlichen Verwaltung nachhaltig zu senken. Dabei stößt eine zentrale Steuerung des Haushaltes an seine Grenzen. Kosten können letztendlich nur dort wirksam gesteuert werden, wo sie anfallen. Hier sind alle Führungskräfte des Öffentlichen Dienstes gefordert.

Eine nachhaltige Kostensenkung und Effizienzsteigerung der Öffentlichen Verwaltung ist nur über Änderung tradierter Verhaltensweisen möglich. Dabei kann durchaus davon ausgegangen werden, dass jeder öffentlich Bedienstete wirtschaftlich handeln will. Die Erfahrung zeigt aber eines: wer von Menschen wirtschaftliches Handeln verlangt, muss drei Voraussetzungen schaffen:

- Die Kosten individuellen Handelns müssen den Handelnden transparent sein.
- Das zur Erbringung der geforderten Leistung notwendige Budget muss nach oben begrenzt sein.
- Wirtschaftliches Handeln muss belohnt, unwirtschaftliches Handeln muss sanktioniert werden.

Die ersten zwei Voraussetzungen können durch ein modernes Rechnungswesen geschaffen werden, der letzte Punkt erfordert ein neues Führungsverhalten im Öffentlichen Dienst. Führungskräfte müssen sowohl wirtschaftliche als auch fachliche Kompetenz zeigen, müssen in der Lage sein, ihre gesetzten Ziele in einem vereinbarten Budget zu erreichen. Aus diesem Grund beschränkt sich die Neue Verwaltungssteuerung nicht nur mit der Einführung eines modernen Rechnungswesens, sondern umfasst auch die Etablierung kostenorientierter Managementstrukturen.

Dieser Prozess wird nicht von heute auf morgen abgeschlossen sein, es gibt aber keinen vernünftigen Grund, warum Methoden, die sich weltweit in der Wirtschaft bewährt haben, nicht auch im Grundsatz für den Öffentlichen Dienst gelten sollen. Jeder Ingenieur muss seine Aufträge unter Berücksichtigung aller fachlichen und rechtlichen Normen in einem vorgegebenen Budget abwickeln und anschließend Rechnung legen. Selbst von Grundlagenforschern in der Max-Planck-Gesellschaft wird heute verlangt, dass sie Ergebnisse im Rahmen eines Budgets liefern. Warum soll dieses weltweit bewährte Grundprinzip nicht für einen Verwaltungsjuristen gelten, der eine neue Verordnung über den Einsatz von E-Mails in der Hessischen Landesverwaltung verfassen soll?

Fazit: Steigende Aufgaben mit wachsender Komplexität und stagnierende Haushalte erfordern eine leistungsorientierte Verwaltung, die mit begrenzten Ressourcen das Optimum an Leistung für den Bürger und Steuerzahler erbringt. Die aktuelle Haushaltslage zwingt uns heute, die Grundlagen für ein Kosten- und Leistungsorientiertes Management zu legen.

Auf den Punkt gebracht: man kann die finanziellen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts nicht mit den Methoden und Werkzeugen des 19. Jahrhunderts meistern.

Welche Planzahlen sind für das Projekt verbindlich

Jedes Projekt braucht eine Zielsetzung, die Inhalte, Termine und Budget begrenzen. Die heute verbindliche Zielsetzung des Projektes leitet sich aus der

Antwort der Landesregierung auf die diesbezüglichen parlamentarischen Anfragen im Jahr 2002 ab:

- Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens in allen Dienststellen der Hessischen Landesverwaltung bis Ende 2004.
- Einführung einer Personalwirtschaft und Bezügeabrechnung unter SAP HR für alle Bediensteten der Hessischen Landesverwaltung bis Ende 2006.
- Gesamtkosten für die Entwicklung und Einführung des Rechnungswesens von 240 Mio. €
- Gesamtkosten für die Entwicklung der Personalwirtschaft und Bezügeabrechnung von 18 Mio. € bis 2004.
- Gesamtkosten für die Einführung der Personalwirtschaft von 21 Mio. € in den Jahren 2003-2006.
- Kosten des Hessischen Competence Center für NVS (HCC) für die Schulungsdurchführung von 14,3 Mio. €
- Gesamtkosten für die Einrichtung und den Betrieb des SAP-Rechenzentrums bis 2004 von 28,3 Mio. €

Diese Zahlen sind Gegenstand des laufenden Controllings, um sicherzustellen, dass das Projekt seine Ziele im Rahmen der politischen Vorgaben erfüllt.

SAP sei komplizierter als die alten Programme

Dieser Vorwurf wird heute von vielen Interessengruppen ins Feld geführt, geht aber am Kern der Sache vorbei.

Ordnung erfordert den ständigen Einsatz von Energie, sonst entwickelt sie sich zum Chaos.

Dieser Satz ist allgemeingültig und gilt auch für das Rechnungswesen. Dieser Energiezufluss muss im Rechnungswesen durch die differenzierte Erfassung von Geld- und Leistungsströmen erfolgen:

- Wer z. B. bei Reorganisationsüberlegungen wissen will, welche Kosten eine Dienststelle (=Kostenstelle) direkt verursacht, muss alle Kosten einer bestimmten Kostenstelle zuordnen.
- Wer darüber hinaus wissen will, was diese Dienststelle wirklich kostet, muss nicht nur die dort direkt anfallenden Kosten erfassen, sondern auch diejenigen Kosten berücksichtigen, die durch die betreffende Dienststelle

verursacht werden. Dieses erfordert den Einsatz einer Kosten-/Leistungsrechnung mit innerbetrieblicher Leistungsverrechnung.

- Wer z. B. wissen will, wie viel Verbrauchsmaterial (=Kostenart) beschafft wurde oder welche IT-Kosten (=Kostenart) die Verwaltung hat, muss alle Kosten einer Kostenart zuordnen.
- Wer z. B. für Vertragsverhandlungen wissen will, welche Warengruppen (=Artikelgruppen) die Hessische Landesverwaltung von einem bestimmten Lieferanten (=Kreditor) bezieht, muss Bestellungen bzw. Rechnungen bestimmten Artikelgruppen und Kreditorenkonten zuordnen.
- Wer wissen will, wie sich die Personalkosten der Hessischen Landesverwaltung mittelfristig entwickeln, braucht differenzierte Informationen über die strukturelle Zusammensetzung des Landespersonals.

Die Liste ließe sich fortsetzen, macht aber eines deutlich: Wer Transparenz über die Kosten und Leistungen einer Großorganisation gewinnen will, muss die Grundlagen hierfür bereits bei der Erfassung aller Kosten und Leistungen legen.

Diese Ordnung ist heute nicht vorhanden, deshalb lassen sich die Altsysteme hinsichtlich des Erfassungsaufwandes nicht mit SAP vergleichen. Wer diesen Vergleich trotzdem anstellt, muss folgende Punkte berücksichtigen:

- Die o.g. Fragestellungen gab es auch in der Vergangenheit. Nur wurden diese bisher immer im Einzelfall beantwortet – mit erheblichem Rechercheaufwand und kaum belastbaren und belegbaren Ergebnissen.
- Dort, wo mit selbstentwickelten Systemen versucht wird, die notwendige Ordnung herzustellen, entstehen wesentlich höhere Kosten. Ein konkretes Beispiel: Im SAP-Projekt entstehen im Zeitraum vom 2000 – 2004 Controlling- und Buchhaltungskosten in Höhe von ca. 1,9 Mio. € das sind ca. 0,65 % des Projektbudgets. Diese Kosten ließen sich halbieren, wenn alle Kosten des Projektes bereits in der Kostenträgerrechnung von SAP gebucht wären.
- Die mit erheblichem Aufwand ermittelten Kostenanalysen sind aufgrund ihrer unterschiedlichen Qualitäten, Datenquellen und Annahmen weder vergleichbar noch konsolidierbar, d. h., für jede Fragestellung muss die Arbeit wiederholt werden.
- Man kann davon ausgehen, dass fast jede der über 900 Dienststellen der Hessischen Landesverwaltung eigene Kleinsysteme unterschiedlichster Qualität betreibt, mit denen versucht wird, Transparenz in die Kosten und Leistungen der jeweiligen Dienststelle zu bekommen. Hier entsteht ein erheblicher Aufwand an Doppelerfassung und Systempflege.

- Die Anzahl der Haushaltsüberwachungslisten (HÜL) in der Hessischen Landesverwaltung kann nur grob geschätzt werden, auch hier kann davon ausgegangen werden, dass es in jeder Dienststelle solche Listen gibt, in denen alle Bestellungen und Rechnungen mehrfach erfasst werden.

Diese Punkte machen deutlich, dass auch heute ein erheblicher Kosten- und Personalaufwand betrieben wird, um den Haushalt der Hessischen Landesverwaltung zu bewirtschaften – nur sind diese Kosten weit verteilt und lassen sich kaum seriös ermitteln.

Das größte Problem bei der Einführung von SAP ist der Sachverhalt, dass der Nutzen des Systems an anderer Stelle anfällt als die Arbeit. Den Nutzen haben Abgeordnete und Führungskräfte, die Arbeit fällt bei den Buchhaltern an. Dieses stellt sich bei Fachinformationssystemen meist anders dar:

- Der Polizeibeamte, der die Kriminalitätsdaten sehr differenziert in POLAS erfasst, profitiert selbst von den Analysemöglichkeiten des Systems.
- Der Steuerbeamte, der die Informationen eines Steuerpflichtigen differenziert erfassen muss, nutzt diese Informationen später selbst, profitiert also auch von seinem Erfassungsaufwand.

Dass ein System, wo Aufwand und Nutzen nicht an einer Stelle anfallen, weniger Akzeptanz als ein selbst genutztes Fachsystem hat, ist daher nachvollziehbar. Nur kann dieses nicht Grundlage einer Entscheidung für oder gegen ein modernes Finanzmanagementsystem sein.

Kann öffentliche Verwaltung in Produkten abgebildet werden

Das Projekt sieht vor, dass bis 2008 der Hessische Landeshaushalt über Produkte definiert wird. Hier gibt es zurzeit kontroverse Diskussionen über die grundsätzliche Fragestellung, ob sich die Ergebnisse der Hessischen Landesverwaltung überhaupt in Produkten abbilden lassen.

Diese Frage kann nach heutigem Kenntnisstand grundsätzlich bejaht werden, wenn die Produkte so definiert werden, dass sie sowohl den politischen, rechtlichen, fachlichen als auch den kaufmännischen Anforderungen genügen.

Der aktuelle Diskussionstand zeigt, dass es in der Hessischen Landesverwaltung drei Klassen von Produkten gibt:

1. Produkte im wirtschaftlichen Sinne, wie z.B. die Holzgewinnung im Landesbetrieb Forst oder die Bereitstellung geodätischer Daten durch das Landesvermessungsamt. Hier können ohne weiteres die üblichen

Mechanismen einer Preis- und mengenorientierten Produktplanung und -kalkulation angewendet werden.

2. Produkte, die sich aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen einer qualitativen und quantitativen Planung und Steuerung entziehen, gleichwohl jedoch mit einem begrenzten Budget erbracht werden müssen, wie z.B. Ministerialsteuerung, Judikative oder Polizeivollzug.
3. Produkte, die aufgrund ihrer Einmaligkeit einen Projektcharakter haben, z. B. Gesetzgebungsverfahren oder politische Projekte.

Die Diskussion wird meist dann kontrovers, wenn versucht wird, die Produkte der 2. und 3. Kategorie mit den Methoden der 1. Kategorie zu definieren. Das Projekt arbeitet zurzeit daran, für alle Produktkategorien angemessene Planungs- und Darstellungsformen zu entwickeln, die neben den betriebswirtschaftlichen auch die fachlichen und rechtlichen Aspekte berücksichtigen.

An dieser Stelle muss auch darauf hingewiesen werden, dass Hessen gerade bei der Definition eines Produktkataloges eine bundesweite Vorreiterrolle einnimmt und auf keine Erfahrungen in anderen Verwaltungen zurückgreifen kann. Vor diesem Hintergrund werden die Produktkataloge zunächst in wenigen Dienststellen pilotiert, um die notwendigen Erfahrungen zu gewinnen. Dieser Lernprozess ist in der Projektstrategie und Planung berücksichtigt.

2. Arbeitsstand im Projekt

Module von SAP R/3

SAP R/3 ist eine Software, die modulartig aufgebaut ist. In der hessischen Landesverwaltung sollen insbesondere die Module FI/FM (Doppelte Buchführung, Finanzmanagement), CO (Kosten- und Leistungsrechnung, outputorientierte Steuerung), AA (Anlagenbuchhaltung), MM (Materialmanagement) und HR (Personalwesen) eingesetzt werden. Weiterhin kommt in einigen Verwaltungen SD (sales distribution) zum Einsatz. Außerdem wird derzeit der Einsatz von PS (Projektsteuerung) in der Hoch- und Straßenbauverwaltung vorbereitet. Der Einsatz von ISRE und LUM (Branchenlösung Real Estate und Liegenschaftsverwaltung) im Rahmen der Einführung des Landesreferenzmodells beim Hessischen Immobilienmanagement ist vorgesehen.

Arbeitsstand im Projekt Neue Verwaltungssteuerung Stand Januar 2004

In seiner Sitzung am 13. Januar 2004 beschloss der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ folgende weiteren Grundsatzpapiere zur Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung:

- Verfahren zur Erstellung von Eröffnungsbilanzen und Jahresabschlüssen
- Ausweis und Bewertung der Pensionsverpflichtungen
- Ausweis von Beihilferückstellungen.

*Entwicklung und Einführung des Landesreferenzmodells (LRM)
Rechnungswesen**Staffel 3a (Produktivstart 01.01.2004):*

Die Entwicklungsarbeiten für das LRM 2C zum Produktivstart am 01. Januar 2004 sind planmäßig verlaufen. Es wurden 26 Buchungskreise mit insgesamt 162 Dienststellen mit SAP produktiv gesetzt. Damit sind nunmehr rund 75 % aller Buchungskreise des Landes Hessen auf das kaufmännische Rechnungswesen umgestellt.

Die SAP-Arbeiten im Zusammenhang mit der Pilotierung des neuen Budgetplanungsprozesses (Kostenträgerplanung mit Wirtschaftsplanerstellung) wurden im Januar 2004 begonnen. Der erste Wirtschaftsplan wurde bis Ende März 2004 aus SAP heraus erstellt.

Die Vorarbeiten zu der Umstrukturierung, Umstellung des Kontenplans, Umsetzung der Konzeptanpassungen (z.B. Thesen zur Vereinfachung der NVS Konzeptlage), sowie der konzeptionellen Überlegungen zur Weiterführung des LRM bis Ende 2006 unter Fortführung der Personalbeistellung haben begonnen.

Staffel 3b (Produktivstart 01.07.2004):

Zurzeit laufen die vorbereitenden Arbeiten zur Einführung des Landesreferenzmodells im Rechnungswesen in 16 Umsetzungsprojekten für weitere 172 Dienststellen in 16 Buchungskreisen. In allen Projekten wurden nach Auftaktveranstaltungen im Dezember 2003 bzw. Januar 2004 zusammen mit den Fachverwaltungen die Planungs-, Vorbereitungs- und Delta-Analysephase durchgeführt.

a) Erstmalige Erstellung von Eröffnungsbilanzen:

Aufgrund der Entscheidung des Kabinettsausschusses „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ vom 24. Februar 2003 und den Vorgaben des Kontierungshandbuchs hatten folgende Buchungskreise der Staffel 2a erstmals auf den 01. Januar 2003 eine Eröffnungsbilanz aufzustellen:

- Hessische Bezügestelle
- Steuerverwaltung
- Hessisches Competence Center
- Hessisches Landesinstitut für Pädagogik
- Staatliche Fachschulen
- Hessisches Kultusministerium
- Polizeipräsidium Westhessen
- Landesamt für Verfassungsschutz
- Hessisches Finanzgericht
- Hessisches Straßen- und Verkehrsverwaltung
- Hessisches Sozialministerium
- Hessisches Statistisches Landesamt
- Landesbetrieb Hessen Forst
- Kataster- und Flurneuordnungsverwaltung

Hierbei hatten die beiden letztgenannten Buchungskreise lediglich einen Vermögensstatus vorzulegen. Nachdem die Bilanzen von den jeweiligen Buchungskreisverantwortlichen erstellt worden waren, wurden sie dem zuständigen Fachministerium zur Genehmigung vorgelegt und anschließend dem Hessischen Ministerium der Finanzen und dem Rechnungshof zugeleitet. Weiter hatten die oben angeführten Buchungskreise bis zum 31.03.2004 ihre erste Schlussbilanz auf den 31.12.2003 zu erstellen.

Bis zum 30.06.2004 werden weitere 37 Buchungskreise aus den Staffeln 2b und 3a erstmals eine Eröffnungsbilanz auf den 01.01.2004 erstellen.

Durch Beschluss des Kabinettsausschusses „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ vom 13. Januar 2004 wurde festgelegt, dass die Eröffnungsbilanzen bzw. Jahresabschlüsse der Buchungskreise zu Teilkonzernbilanzen auf Ebene der obersten Landesbehörden zusammengeführt werden. Die Feststellung und Prüfung der Teilkonzernbilanzen erfolgt durch den Landesrechnungshof.

Um sicherzustellen, dass die Buchungskreise des Landes die Eröffnungsbilanzen und Jahresabschlüsse nach einheitlichen Vorgaben erstellen, wurde das Kontierungshandbuch als Anlage zur VV zu § 71a LHO und damit als verbindliche Grundlage in Kraft gesetzt.

b) Erstellung von Produkthaushalten ab dem Haushaltsjahr 2005

Unter Berücksichtigung der konzeptionellen Grundlagen der Neuen Verwaltungssteuerung werden erstmals ab dem Haushaltsjahr 2005 Produkthaushalte aufgestellt. Nach dem Haushaltsaufstellungserlass haben folgende Verwaltungseinheiten/Mandanten im Jahr 2004 für das Haushaltsjahr 2005 einen Produkthaushalt aufzustellen:

- Hessisches Statistisches Landesamt
- Hessisches Kultusministerium
- Hessisches Landesinstitut für Pädagogik
- Staatliche Fachschulen
- Hessisches Finanzgericht
- Hessisches Bezügestelle
- Hessische Straßen- und Verkehrsverwaltung
- Kataster- und Flurneuordnungsverwaltung
- Landesbetrieb Hessen Forst

Dazu müssen die Verwaltungseinheiten/Mandanten erstmals für das Haushaltsjahr 2005 einen Wirtschaftsplan als Haushaltsvoranschlag vorlegen. Dieser setzt sich aus Leistungs-, Erfolgs- und Finanzplan zusammen. Die Pilotverwaltungen Hessisches Kultusministerium und Kataster- und Flurneuordnungsverwaltung erstellen ihren Haushaltsvoranschlag bereits in dem durch SAP/R3 unterstützten Budgetplanungsprozess.

Zur Einbindung des Parlaments wird zurzeit in Abstimmung mit dem Rechnungshof ein exemplarischer Probehshaushalt erstellt, der zunächst der Regierungsfraktion und anschließend den finanzpolitischen Sprechern der übrigen Fraktionen vorgestellt werden soll.

Kontraktmanagement

Der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ hat in seiner Sitzung am 11. März 2004 das Rahmenkonzept zum Kontraktmanagement verabschiedet. Damit liegt ein weiterer konzeptioneller Baustein der Neuen Verwaltungssteuerung für die Landesverwaltung vor.

Mit dem Kontraktmanagement wird ein wesentliches Ziel der Neuen Verwaltungssteuerung – nämlich die dezentrale Budgetverantwortung – umgesetzt. Die (Fach-)Führungskräfte werden in die Pflicht genommen, das gesamte Budget (Personal- und Sachmittel) für ihren Verantwortungsbereich zu planen und im „Auge zu behalten“. Hierbei werden sie – wie in der Industrie auch üblich – durch einen Controller unterstützt. Damit das vereinbarte Budget eine höhere Bindungswirkung hat, soll das Ergebnis in einem Kontrakt fixiert werden.

Letztlich geht es darum, per Kontrakt verbindlich festzulegen, dass nur die Erledigung eines definierten Aufgabenumfanges auch den Anspruch auf Ressourcen nach sich zieht.

Damit soll dort, wo die Fachaufgaben erledigt werden, auch ein Bewusstsein entstehen, welche Ressourcen hierfür notwendig sind. Letztlich soll künftig auch der Erfolg der Führungskraft daran gemessen werden, ob das geplante Budget eingehalten wurde.

3. Prüfung der Übertragung des Pilotversuches „Gemeinsame Verantwortung für Bildung und Erziehung in hessischen Schulen“ (Gesamtbudgets für alle Schulen eines Landkreises oder einer kreisfreien Stadt mit gemeinsamer Steuerung durch Land und Kommune) auf das ganze Land

Ab dem Jahr 2004 ist die komplette Bildungsregion Groß-Gerau umgestellt, d. h. auch die Schulträger Kelsterbach und Main-Taunus-Kreis werden in den Pilotversuch einbezogen. Ab dem Jahr 2005 sollen weitere Schulamtsbezirke nach Interessenslage der Kommunen einbezogen werden.

VI. Personalentwicklung

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

Die hessenweite Einführung der Software „SAP R/3 HR“ zur Personalverwaltung, Personalabrechnung und Personalbewirtschaftung auf breiter Basis wird bis Ende 2006 zum Abschluss gebracht.

Zunächst wurde in einem Entwicklungsprojekt die von der Fa. SAP „gelieferte“ Standardversion der Software an die Bedürfnisse der Landesverwaltung angepasst und ein im Prinzip für alle Dienststellen der Landesverwaltung verwendbares, so genanntes Landesreferenzmodell (LRM HR) erarbeitet.

Auf dieser Basis soll die Software SAP R/3 HR sukzessive bis zum Ende des Jahres 2006 landesweit eingeführt werden. Begonnen wurde mit der Einführung bei zwei Pilotdienststellen im Lehrerbereich, den staatlichen Schulämtern für die Landkreise Marburg-Biedenkopf und Darmstadt-Dieburg. Dort verlief die Einführung der Komponenten Personaladministration, Zeitwirtschaft und Organisationsmanagement planmäßig. Die erstmalige Gehaltsabrechnung der bei den Pilotschulämtern in Marburg-Biedenkopf und Darmstadt-Dieburg verwalteten Lehrkräfte mittels SAP R/3 HR durch die Hessische Bezügestelle in Kassel (HBS) wurde, wie geplant, für die beamteten Lehrkräfte am 13. Dezember 2002 und am 20. Dezember 2002 auch für Angestellte durchgeführt.

Inzwischen konnte die Personalverwaltung und -abrechnung aller Lehrkräfte (und damit gut eines Drittels aller aktiven Landesbediensteten) umgestellt werden. Der Produktivstart für die Personalverwaltung bei den verbleibenden dreizehn staatlichen Schulämtern und dem Amt für Lehrerausbildung wurde im Januar 2003 erfolgreich durchgeführt.

Mit dem Produktivstart der Abrechnung aller angestellten Lehrkräfte für den Abrechnungsmonat Januar am 16.01.2004 und der bereits im Dezember 2003 erfolgreich verlaufenen Abrechnung aller beamteten Lehrkräfte für den Abrechnungsmonat Januar 2004 werden nunmehr ca. 61.500 Personalfälle, d. h. mehr als ein Drittel aller aktiven Beschäftigten des Landes Hessen, über SAP HR abgerechnet.

Die personalverwaltenden Dienststellen geben die Daten, die bisher in Papierform an die HBS geliefert wurden, in Form von Personalmaßnahmen selbst in das System ein. Die Bezügebearbeiter der HBS ergänzen diese Maßnahmen immer dann durch eigene Eingaben, wenn die HBS in ihrer Zuständigkeit Entscheidungen zu treffen hat (z. B. Kindergeld, Familien- und Orts-

zuschlag, Sozialversicherung, Zusatzversorgung). Die Abgrenzung der Zuständigkeit ist mit dem Rollenkonzept umgesetzt worden. Jeder Bearbeiter kann nur die Daten pflegen, für die er zuständig ist und nur die Daten ansehen, die er für die Erledigung seiner Aufgaben benötigt.

Für die Umsetzungsprojekte Personalverwaltung (HKM, HSM, HSVV, HSL) erfolgte der Produktivstart Anfang Januar 2004. Damit werden – über die bereits bestehenden 61.500 Personalfälle der Lehrer – weitere ca. 5.700 Personalfälle mit SAP R/3 HR administriert.

Im Zusammenhang mit der Risikoanalyse zum HR-Projekt wurden die bestehenden Staffelpfanungen für die Bereiche Personalverwaltung und -abrechnung überprüft.

Danach ist beabsichtigt, die Staffelpfanung für die Umsetzung der Personalverwaltung beizubehalten.

Hinsichtlich der Personalabrechnung soll dagegen eine Entzerrung vorgenommen werden, durch die die parallele Produktivsetzung der Personalverwaltung und -abrechnung der Staffeln 12/2004 und 12/2005 aufgehoben wird.

Der festgelegte Endtermin für die Einführung von SAP R/3 HR in der hessischen Landesverwaltung zum 31.12.2006 bleibt unverändert bestehen.

Ebenfalls unverändert soll die Pilotierung der Versorgungsadministration und -abrechnung zum 01.06.2004 sowie die Übernahme aller ca. 60.000 Versorgungsempfänger zum 01.06.2005 erfolgen. Hierzu wird seitens des Landes Hessen erstmalig die Integration von HR und des neuen Versorgungsmoduls auf einem SAP-System realisiert.

2. Personalentwicklung

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.

Rotation der Bewerberinnen und Bewerber um Führungsfunktionen

Bewerberinnen und Bewerber für Führungsfunktionen müssen über bestimmte Mindesteferahrungen in unterschiedlichen Aufgabenbereichen verfügen. Die

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

Die Landesregierung hat auf dieser Grundlage verbindliche Mobilitätsrichtlinien für den höheren Dienst am 1. April 2003 beschlossen.

In Zukunft wird ein Aufstieg in bestimmte Führungspositionen von dem Nachweis von Kenntnissen und Erfahrungen in mindestens vier verschiedenen Arbeitsbereichen auf zwei unterschiedlichen Verwaltungsebenen abhängig gemacht. Damit wird den ständig wachsenden Anforderungen an die Verwaltung Rechnung getragen. Sie erfordert Führungskräfte, die aufgrund ihrer umfassenden und vielfältigen Erfahrungen in der Lage sind, nicht nur die unmittelbar auf ihre eigene Behörde bezogenen, sondern auch die übergreifenden politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Dimensionen ihres Handelns sicher beurteilen zu können. Im Mittelpunkt der Mobilitätsrichtlinie steht die Einführung eines Landesrotationsverfahrens für Beschäftigte des höheren Dienstes. Die Rotation soll zu einem festen Stichtag am 01.09. eines jeden Jahres erfolgen und im Regelfall ein Jahr dauern. Die Vermittlung der Personen und Stellen, insbesondere der Abgleich von Eignungen und Anforderungen, wird vom Nachfolger der Personalentwicklungsbörse, der Personalvermittlungsstelle (PVS) übernommen.

Förderung der Rotation der Beschäftigten des höheren Dienstes

Die seit dem 1. Mai 2003 in Kraft getretenen Richtlinien zur Förderung der Rotation der Beschäftigten des höheren Dienstes in der Landesverwaltung (Mobilitäts-RL) wurden aufgrund der im ersten Rotationsdurchgang gemachten Erfahrungen überarbeitet.

Beispielsweise wurde klargestellt, dass von der aufnehmenden Dienststelle keine überzogenen Erwartungen an die Geeignetheit der Austauschpartner gestellt werden dürfen, ein Zustimmungserfordernis durch die oberste Dienstbehörde bei Rücknahme einer Stelle aus dem Verfahren eingefügt und der Informationsfluss an die Dienststellen und die obersten Dienstbehörden verbessert.

Der zweite Durchgang des Landesrotationsverfahrens ist in diesem Jahr angelaufen. Bis zum 1. Juli 2004 werden sich die Interessenten auf die in das Verfahren gemeldeten Stellen bewerben.

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. unter VI. 1.) 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 wird über den erfolgreichen Einsatz der Personalentwicklungsmaßnahmen Auskunft geben.

Die ressort-, fachverwaltungs- oder behördenbezogenen Personalentwicklungskonzepte sollen für jede Personalentwicklungsmaßnahme das entsprechende Controlling vorsehen.

Umsetzung des Rahmenkonzeptes zur Personalentwicklung

Das Rahmenkonzept muss durch ressort-, fachverwaltungs- oder behördenbezogene Personalentwicklungskonzepte konkretisiert werden. Hierfür macht es verbindliche Vorgaben, von denen nur bei ressort-, fachverwaltungs- oder behördenspezifischen Besonderheiten abgewichen werden darf.

3. Stärkung der Eigenverantwortung und Wettbewerb der Schulen

Im Projekt "Schule gemeinsam verbessern" (frühere Bezeichnung "Gemeinsame Verantwortung für Bildung und Erziehung in Schulen der Bildungsregion Groß-Gerau") ist die Bestandsaufnahme der regionalen Bildungssituation weitgehend abgeschlossen. Die Analyse der Daten führt bereits zur Identifizierung erster Bereiche mit Handlungsbedarf.

Im Hinblick auf die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems für den Schulbereich wurde ein Erfahrungsaustausch mit dem Qualitätsnetzwerk Niedersachsen in Oldenburg durchgeführt. In einer ersten Phase mit fünf Schulen soll das in Niedersachsen eingesetzte Qualitätsinstrumentarium ab dem zweiten Quartal 2004 in der Bildungsregion Groß-Gerau erprobt werden. Das Qualitätsmanagement bei den durch eine Ausschreibung zu gewinnenden

Schulen soll sich dabei schrittweise innerhalb von drei Jahren auf die Qualitätsbereiche Lernkultur – Qualität der Lehr- und Lernprozesse, Ergebnisse und Erfolge der Schule, Schulkultur, Schulmanagement, Lehrerprofessionalität und Personalentwicklung und Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung beziehen. Ein Instrument zur Identifizierung der notwendigen Entwicklungsbedarfe einer Schule wird dabei eine Befragung der Lehrkräfte und der Schülerschaft sein. Der Aufbau von Netzwerken zwischen den Schulen zur gegenseitigen Unterstützung bei der Schulentwicklung ist Bestandteil des Konzeptes. Darüber hinaus wird der Einführungsprozess durch Einsatz von Evaluationsberatern und die Einrichtung von Steuerungsgruppen in den Schulen unterstützt.

Mittlerweile beteiligen sich 80% (49 von 61) Schulen der Region aktiv am Entwicklungsprozess im Pilotversuch "Schule gemeinsam verbessern".

Das bestehende Projekt wird seit dem Jahr 2004 zusätzlich um die Schulen der Stadt Kelsterbach ergänzt.

Im Jahr 2004 startet außerdem mit der Bildungsregion Main-Taunus-Kreis ein weiterer Schulträgerbereich, so dass ein gesamter Schulamtsbezirk an der neuen Entwicklung beteiligt ist.

4. Umwandlung der Personalentwicklungsbörse in eine Personalvermittlungsstelle

Die Landesregierung hat durch Kabinettsbeschluss vom 22. Dezember 2003 dem Konzept des HMdF zur Umwandlung der Personalentwicklungsbörse (PEB) in eine Personalvermittlungsstelle (PVS) zugestimmt.

Zentrale Aufgabe der PVS ist es, die erforderlichen Personalumschichtungen aus den definierten Überhangbereichen der Landesverwaltung auf freie Stellen vorzunehmen.

Externe Einstellungen sollen weitgehend vermieden und freiwerdende Stellen durch Personalumschichtungen aus Überhangbereichen innerhalb der Landesverwaltung wiederbesetzt werden.

Die Definition der Überhangbereiche sowie die Festlegung der Anzahl der betroffenen Stellen sind durch Artikel 1 des Zukunftssicherungsgesetzes bereits erfolgt. Danach ist der mit der Verlängerung der Arbeitszeit für die Beamtinnen und Beamten verbundene Produktivitätsgewinn in Höhe von insgesamt rd. 4.000 Stellen abzuschöpfen. Darüber hinaus sind durch die Erschließung von Rationalisierungspotenzialen – nachdem die Landesregierung von der im Zukunftssicherungsgesetz vorgesehenen Möglichkeit der Reduzierung der Einsparvorgaben um 10 % Gebrauch gemacht hat – rd. 5200 weitere Stel-

len einzusparen. Hinsichtlich des auf das Jahr 2004 entfallenden Anteils von 1957 Stellen ist bereits im Rahmen des Haushalts 2004 die entsprechende Kürzung des Personalkostenbudgets der Ressorts vorgenommen worden.

Die Landesregierung strebt an, den Beschäftigten, die auf Grund der oben beschriebenen Maßnahmen ihren bisherigen Tätigkeitsbereich verlassen müssen, eine adäquate und interessante neue Stelle zu vermitteln. Im Vordergrund aller Vermittlungsbemühungen steht der besoldungs- bzw. vergütungsgerechte Einsatz der betroffenen Beschäftigten. Grundsätzlich soll sichergestellt werden, dass Besoldung und Vergütung in bisheriger Höhe fortgezahlt werden. Das Verfahren soll so gestaltet werden, dass anstehende Höhergruppierungen im Wege des Tätigkeits-, Zeit- oder Bewährungsaufstiegs von dem Wechsel nicht berührt werden.

Es ist ein Anliegen der Landesregierung, dass der Arbeitsplatzwechsel auch von den Betroffenen als Chance gesehen und genutzt werden kann. Daher wird ein umfassendes Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen bereitgestellt, die eine berufliche Weiterentwicklung ermöglichen sollen. Ziel ist es im Übrigen, nach Möglichkeit eine Vermittlung innerhalb der jeweiligen Region vorzunehmen.

5. Führungskräfteentwicklung

Das Hessische Ministerium des Innern und für Sport hat die Ressorts im Rahmen der Überarbeitung der Grundsätze über **Führung und Zusammenarbeit** gebeten, Stellung zu nehmen. Im Rahmen der Stellungnahme durch die Staatskanzlei werden die Wünsche des Ministerpräsidenten aufgenommen werden, den „Common spirit“ bei den Beschäftigten zu stärken und ein Kommunikationskonzept für die überarbeiteten Grundsätze vorzulegen.

Weiterentwicklung der ressortübergreifenden Führungskräfteentwicklung

Der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ hat am 10. Dezember 2003 ein entsprechendes Konzept des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport grundsätzlich zur Kenntnis genommen. Nach einer Ressortabstimmung soll der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ erneut damit befasst werden.

Vorgesetztenrückmeldung

In der Zeit vom 1. September 2003 bis zum 29. Februar 2004 wird in den Ministerien und der Hessischen Staatskanzlei ein Modellversuch durchgeführt. Im Anschluss daran soll bis zum 31. August 2004 ein Erfahrungsbericht erstellt werden.

6. Leistungsbezahlungselemente

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 Leistungsbezahlungselemente uneingeschränkt zur Verfügung. Im übrigen Landesbereich ist dagegen die Anwendung beider Verordnungen vorerst ausgesetzt. Ausnahmen sind zur Erprobung von Leistungsprämien im Einvernehmen mit dem Ministerium der Finanzen zugelassen.

Modellversuch

Am 2. März 1999 hat das Kabinett die modellhafte Erprobung der oben zuletzt genannten Verordnung 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 Ressorts dieses Leistungsbezahlungselement 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.

Nach dem Beschluss des Kabinettsausschusses „Verwaltungsreform“ vom 20. Januar 2003 sind bei der Erprobung von Leistungsprämien in Teilbereichen der Landesverwaltung Dienstvereinbarungen nicht abzuschließen. Gleiches gilt für die Vorgabe von Vergabekriterien. Die vorstehenden Sätze 1 und 2 sind auch auf Prämien anzuwenden, die im Zuge der Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung vergeben werden.

VII. Regelungsoptimierung

1. Befristung von Gesetzen und Verordnungen

Gesetze und Rechtsverordnungen sind nach dem Kabinettsbeschluss vom 16. Oktober 2001 grundsätzlich auf fünf Jahre zu befristen. Sämtliche Vorschriften werden rechtzeitig vor dem jeweiligen Fristablauf erneut insgesamt auf Notwendigkeit, Vollzugseignung, Vollständigkeit, Zweckmäßigkeit und Kostenwirksamkeit überprüft.

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) mit der Verpflichtung, diese bei Neuinkraftsetzung zunächst der Normprüfstelle vorzulegen. 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.

Das in der letzten Wahlperiode angelaufene Projekt zur Gesetzesbefristung und -evaluation wird weitergeführt.

2. Abbau von Überregulierungen von in Bund-Länder-Gremien abgestimmten Verwaltungsvorschriften

Nach dem Kabinettsbeschluss vom 15. Januar 2002 waren die Ressorts aufgefordert, diejenigen Verwaltungsvorschriften der Staatskanzlei zu melden, die im Zeitraum 1. Januar bis 30. Juni 2002 in Kraft gesetzt wurden und die in Bund-Länder-Gremien erarbeitet worden sind. Ziel dieser Abfrage war es festzustellen, in welchem Umfang die Ressorts (oftmals überregulierte) Vorschriften entsprechend der jeweiligen Abstimmung in länderübergreifenden Gremien umsetzen.

Aus den Rückmeldungen ergab sich, dass in den Geschäftsbereichen des Hessischen Ministerium der Justiz, des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und des Hessischen Ministeriums für Umwelt, ländlichen Raum und Verbraucherschutz einschlägige Beschlüsse aus Bund-Länder-Gremien in Form von Verwaltungsvorschriften umgesetzt wurden. Insgesamt handelt es sich um 26 Regelungen.

Die Zahl von 26 umgesetzten Regelungen in einem Halbjahreszeitraum zeigt, dass die vorbereitende Tätigkeit von Bund-Länder-Gremien erheblichen Einfluss auf die Normsetzung im Land Hessen hat.

Es ist davon auszugehen, dass darüber hinaus noch in einer Vielzahl von Fällen Standards in das Hessische Landesrecht übernommen worden sind, deren Umsetzung ebenfalls in Bund-Länder-Gremien beschlossen oder zumindest besprochen wurde.

Im Hinblick auf Deregulierungsmöglichkeiten wird daher in dieser Wahlperiode zu prüfen sein, in welchen Fällen auf eine Umsetzung von Regelungsentwürfen und Standards, die ihren Ursprung in Bund-Länder-Gremien haben, in Hessen verzichtet und in welchen Fällen von derartigen Standards im Sinne einer Deregulierung abgewichen werden kann.

Eine „automatische“ Umsetzung findet nur noch in den unabdingbar notwendigen Fällen statt. Es wird eine für die Ressorts verbindliche Abbaquote festgesetzt.

3. Abbau von Widerspruchsverfahren

Durch das am 1. Juli 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.

Im Zuge der Konzentration und Aufgabenentlastung bei den Regierungspräsidien sollen durch den Entwurf eines Zweiten Gesetzes zur Verwaltungsstrukturreform fast alle Widerspruchsverfahren (83 Rechtsbereiche), in denen die Regierungspräsidien Widerspruchsbehörde sind (insbesondere in den personalintensiven Bereichen Ausländerrecht, Baurecht, Gewerberecht), abgeschafft werden.

Diejenigen Widerspruchsverfahren der Regierungspräsidien, die noch nicht erfasst werden konnten, sollen durch das in Vorbereitung befindliche Dritte Gesetz zur Verwaltungsstrukturreform abgeschafft werden.

4. Evaluierung der Förderprogramme

Der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ hat in seiner Sitzung am 18. Mai 2004 ein Politisches Steuerungspapier zur Evaluierung der Hessischen Förderprogramme beschlossen.

Danach soll ein Verfahren zur schrittweisen Überprüfung aller hessischen Förderprogramme hinsichtlich Effektivität und Effizienz von einem speziell hiermit beauftragten Gremium eingeführt werden. Das Verfahren zur Evaluierung von Förderprogrammen bezieht sich auf alle freiwilligen Zuwendungen des Landes (institutionelle Förderungen sowie Projektförderungen). Darüber hinaus werden auch gesetzliche Leistungstatbestände in das Verfahren einbezogen, soweit sie der Verwaltung bei der Vergabe der Fördermittel an die Empfänger außerhalb der Landesverwaltung ein Ermessen eröffnen. Das Verfahren bezieht auch solche Maßnahmen ein, die vom Bund oder der Europäischen Union kofinanziert werden. Unberücksichtigt bleiben hingegen zunächst Fördermaßnahmen, die zu 100% von der EU finanziert werden und im Landeshaushalt insofern nur durchlaufende Posten darstellen.

Voraussetzung für das Evaluierungsverfahren ist, dass die Förderressorts in einem ersten Schritt für jedes einzelne Förderprogramm operationale Ziele definieren. Nach der Definition der Programmziele sind in einem weiteren Schritt – ebenfalls durch die Förderressorts – Kennzahlen und Indikatoren zur Messung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit zu entwickeln.

Für das jeweilige Förderprogramm sollen jeweils einige geeignete allgemeingültige bzw. programmübergreifende Kennzahlen entwickelt werden. Vorrangige Bedeutung bei der Messung von Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit kommt den programmspezifischen Kennzahlen zu. Diese Kennzahlen werden für jedes Förderprogramm individuell festgelegt, da sie auf die speziellen Ziele der einzelnen Maßnahmen zugeschnitten sein müssen. Sie beziehen sich sowohl auf Effektivität als auch auf Effizienz und werden in den

Förderressorts von den Personen festgelegt, die auch an der Definition der Produkte im Sinne der NVS beteiligt sind.

Kern des Evaluierungsverfahrens im engeren Sinne ist – in Anlehnung an die Regularien bei Gesetzen – eine generelle Befristung aller Förderprogramme, die je nach Art und individueller Gegebenheit des Programms von der Evaluierungskommission festgelegt wird. Hierbei sollen insbesondere Laufzeiten von (staats-)vertraglichen Bindungen des Landes sowie Perioden paralleler Evaluierungsverfahren – beispielsweise im Rahmen von EU-Kofinanzierungen – Berücksichtigung finden.

Soll ein Förderprogramm weitergeführt oder neu eingeführt werden, muss die Stellungnahme der Evaluierungskommission eingeholt werden. Die Aufgabe der Evaluierungskommission wird der Arbeitsgruppe Verwaltungseinfachung (AVV) übertragen, die bereits seit 1991 im Bereich der Kontrolle von Verwaltungsvorschriften – insbesondere von Förderrichtlinien – arbeitet. Die Förderressorts werden vom AVV in den sie betreffenden Einzelfällen in den Prozess der Entscheidungsfindung einbezogen.

Das für die jeweils zu evaluierenden Förderprogramme verantwortliche Fachressort hat die Fortdauer der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Programms, die per se nicht unterstellt werden kann, vor der Evaluierungskommission darzulegen und nachvollziehbar zu begründen.

Für neue Programme legt das zuständige Ressort vor dem Start ein schlüssiges Ziel-, Produkt- und Leistungstableau – verbunden mit einem differenzierten Kennzahlensystem zur Wirksamkeitskontrolle – vor, bevor die Evaluierungskommission die notwendige Empfehlung zur Einführung des Förderprogramms erteilt.

Die Evaluierungskommission leitet ihren Vorschlag der Vorkonferenz zur Beschlussfassung zu. Das betroffene Ressort hat hierbei die Möglichkeit, der Vorkonferenz gegenüber eine gesonderte Stellungnahme abzugeben. Die Vorkonferenz berät über den Vorschlag und gibt für das Haushaltsaufstellungsverfahren eine Empfehlung ab.

Alle Förderprogramme, die im Haushaltsjahr 2007 fortgeführt werden sollen, müssen zuvor das Evaluierungsverfahren durchlaufen haben.

VIII. eGovernment

1. Bestellung eines Chief-Information-Officers (CIO) (MdF)

Die strategische Steuerung der Implementierung von e-Government, die Koordinierung der dazu dienlichen Projekte sowie die Bestimmung landesweit zu definierender Universaldienste und Standards hat ressortübergreifend ein CIO (Chief-Information-Officer) im Range eines Staatssekretärs übernommen.

Die politische Steuerung der Prozesse wird durch den Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ auf Vorschlag des CIO durchgeführt. Die Hessische Zentrale für Datenverarbeitung ressortiert im Finanzministerium.

2. E-Government Masterplan 2003 – 2008

Der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ hat am 28. Oktober 2003 den e-Government Masterplan 2003-2008 verabschiedet.

E-Government ist aufgrund seiner impliziten und starken Veränderungsprozesse in der Verwaltung keine singuläre Aktivität, sondern die abgestimmte Realisierung einer Vielzahl von Infrastruktur- und Fachverfahren. Die IT-Infrastruktur, wie sie im E-Government-Masterplan 2003-2008 beschrieben ist und in den nächsten Jahren implementiert wird, setzt eine robuste und performante IT-Architektur voraus. Im etablierten Arbeitskreis IT-Architektur wird die Architektur für ressortübergreifende Querschnittsverfahren, technische Standards und die notwendigen Schnittstellen zwischen den E-Government-Verfahren definiert. Die Grobstruktur der IT-Landesarchitektur ist beschrieben. Der definierte Prozess beschreibt den in drei Teilen untergliederten Standardisierungsprozess, d.h. seine Rollen, seine Abläufe und seine Objekte. Im Arbeitskreis IT-Architektur wird entlang dieses Prozesses die Feinstruktur erarbeitet, abgestimmt und standardisiert. Der Vorsitzende des Arbeitskreises unterrichtet turnusgemäß das Programm-Management-Board.

3. Corporate Identity der Landesverwaltung

Die Landesregierung strebt eine Vereinheitliche der Corporate Identity (CI) im Zusammenhang mit einer ressortübergreifenden Portallösung unter dem Dach von „hessen.de“ an.

Es soll ein gemeinsames Bewusstsein aller Landesbediensteten geschaffen werden, in einem gemeinsamen „Konzern Land Hessen“ dem Wohl der Bürger des Landes zu dienen. Aufgrund des Kabinettsbeschlusses vom 01.03.2004 werden Richtlinien für die Vereinheitlichung des Erscheinungsbildes der Hessischen Landesregierung erlassen. Ziel der Vereinheitlichung ist es, die bislang uneinheitliche visuelle Kommunikation der Hessischen Landesregierung zu beenden und statt dessen mit einer standardisierten Kommunikation (CorporateDesign) nach außen aufzutreten. Die Richtlinien gelten für den gesamten Bereich der Hessischen Landesregierung. Die Ministerien sind gehalten, die Umsetzung der Richtlinien auch für den nachgeordneten Bereich sicherzustellen.

4. Einheitliches Dokumentenmanagementsystem

Am 28. Oktober 2003 ist im Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ die Einführung einer landesweiten Dokumenten-Management Lösung (auf Basis des in einem Ausschreibungsverfahren ausgewählten Produktes DOMEA der Firma SER e-Government Deutschland) beschlossen worden. Ein landesweit technisch und organisatorisch einheitliches Dokumentenmanagement ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur wirtschaftlichen und transparenten Verwaltung. In diesem Projekt werden in einer ersten Phase die Registraturen der Verwaltung auf DOMEA umgestellt. Die zentrale Infrastruktur für die Dokumenten-Management-System (DMS)-Lösung ist im Arbeitskreis IT-Architektur verabschiedet worden und steht seit dem 17. November 2003 bei der HZD zur Verfügung. Bis Ende 2005 sollen die obersten Landesbehörden flächendeckend mit der DMS Lösung ausgestattet sein.

In einem ersten Schritt werden alle Registraturen in den Ministerien mit dem einheitlichen DMS ausgestattet; sukzessive soll dann für alle Landesdienststellen der Einsatz des DMS die Regel werden.

Als eine organisatorische Voraussetzung hat der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ am 18. Mai 2004 die landesweite Einführung einer Registraturrichtlinie für die Landesverwaltung beschlossen, in der die Mindeststandards für die Aktenführung sowohl herkömmlichen als auch elektronischen Schriftguts genannt sind.

5. Binnenmodernisierung der hessischen Justiz

Die Projekte der „Binnenmodernisierung“ der hessischen Justiz verlaufen planmäßig. Derzeit befinden sich die Landgerichtsbezirke Frankfurt einschließlich des Amtsgerichts Hanau und Kassel in unterschiedlichen Projektstadien, die Modernisierung der hessischen Sozialgerichtsbarkeit wird voraussichtlich im März 2004 abgeschlossen werden können. Ende 2003 waren 69 Gerichte und Staatsanwaltschaften (und alle JVs) voll ausgestattet und auf Serviceeinheiten umgestellt und damit ca. 5.000 Arbeitsplätze in das Justiz-Netz eingebunden. Die Einführung des Elektronischen Grundbuchs wird 2004, die des Elektronischen Handelsregisters voraussichtlich bis Ende 2005 abgeschlossen werden können. 16 Amtsgerichte sind bereits auf das elektronische Grundbuch umgestellt, 2 Amtsgerichte auf das elektronische Handelsregister.

Operative Aufgaben der Justizverwaltung werden in „Kompetenzzentren“ gebündelt.

- Als erstes wurde ein SAP-HR-Servicezentrum in Kassel eingerichtet.
- Es gibt bereits zwei Verwaltungs-Competence-Center (VCC) in Frankfurt und Kassel für den Justizvollzug. Bis Mitte 2004 soll es insgesamt 4 solcher VCC geben.

6. E-Beihilfe

In seiner Sitzung am 20. November 2003 hat der Kabinettsausschuss „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“ dem Konzept zur Einführung der elektronischen Beihilfe (E-Beihilfe) in der hessischen Landesverwaltung zugestimmt und mit der Durchführung dieses Projektes das Hessische Ministerium des Innern und für Sport beauftragt.

In den Vorarbeiten zum Projekt wurde die Projektorganisation entwickelt, die darin aufgeführten Rollen beschrieben und personalisiert.

Projektbeginn war der 15. Dezember 2003.

Ziele des Projektes sind:

- die hessische Beihilfenverwaltung zu zentralisieren,
- die Verwaltungseinheit in ihrer inneren Organisation optimal auf die konkrete Aufgabenstellung auszurichten. Die Aufbau- und Ablauforganisation hoch effizient zu machen und die informationstechnischen Möglichkeiten zur Arbeitsunterstützung optimal zu nutzen,

- Beihilfeverfahren innerhalb von 14 Tagen nach Antragseingang abzuschließen,
- die Bearbeitungskosten um mind. 35 % zu reduzieren,
- die Personalkosten um 30 % zu vermindern,
- die Raumkosten um 50 % zu reduzieren,
- die Portokosten um 20 % zu reduzieren,
- das Risiko von Überzahlungen auszuschalten,
- Beschwerden auf ein Minimum zu reduzieren.

Teststellungen haben die Funktionstüchtigkeit und Kompatibilität der Systeme nachgewiesen und ein erster Prototyp wurde am 1. April 2004 im Regierungspräsidium Kassel aufgestellt. Künftig werden alle Posteingänge digitalisiert und durchlaufen eine elektronische Klassifikation und Extraktion. Die gescannten Dokumente und die Vorgänge werden im Dokumentenmanagement-Programm DOMEA verwaltet und den Sachbearbeitern zur Weiterverarbeitung zur Verfügung gestellt. Mittels des weiterentwickelten Fachanwendungsprogramms ELBA wird die Beihilfe berechnet werden. Benötigte Datenabgleiche mit SAP werden direkt über Schnittstellen ermöglicht.

Im Testbetrieb wird ab dem 1. Juli 2004 der erste Arbeitsplatz eingerichtet. Ab dem 01. Januar 2005 werden in einem Pilotbetrieb 350 Anträge pro Tag ausschließlich elektronisch bearbeitet.

Darüber hinaus läuft ein Ausschreibungsverfahren für einen elektronischen Regelwerkabgleich. Mittels dieses Regelwerkabgleichs werden künftig Prüfvorgänge elektronisch durchgeführt. Diese entlasten die Sachbearbeitung und verhelfen zu einem landeseinheitlichen Prüfergebnis. Der elektronische Regelwerkabgleich wird während der Pilotphase in den Prozess integriert werden.

7. Einkaufsbündelung der Behördenbibliotheken sowie Vernetzung untereinander

Entsprechend dem Auftrag des Kabinettsausschusses „Verwaltungsreform und Verwaltungsinformatik“, eine Vernetzung der Behördenbibliotheken zu realisieren, ist ein Bibliotheksverbund eingerichtet worden, an dem sich gegenwärtig 17 Bibliotheken beteiligen. Es ist zu erwarten, dass weitere Behördenbibliotheken dem Verbund beitreten. Die am Verbund teilnehmenden Bibliotheken verwenden dieselbe Software und verwalten ihre Bestände zentral auf einem Server der HZD – Außenstelle Hünfeld. Durch den gleichzeitig rea-

lisierten Online-Zugang über das Landesintranet haben die Angehörigen der Landesverwaltung nunmehr die Möglichkeit, in den Beständen aller beteiligten Bibliotheken zu recherchieren. Ist das gesuchte Werk in einer Bibliothek vorhanden, kann per E-Mail wegen einer Ausleihe oder der Fertigung von Auszügen nachgefragt werden.

Was den zweiten Teil des Projektauftrags anbelangt, in dem es um die Optimierung der Informationsbeschaffung geht, ist eine standardisierte Erhebung der von den Dienststellen des Landes genutzten kostenlosen und kostenpflichtigen Informationsangebote im Internet sowie der verwendeten digitalen und digitalisierten Literatur auf externen Speichermedien (CD und DVD) durchgeführt worden. Die Meldungen sind nunmehr systematisch zu erfassen, tabellarisch aufzubereiten und zu analysieren, um Möglichkeiten der Bündelung von Aufträgen und Nutzungen herauszuarbeiten sowie einen Katalog existierender kostenloser Informationsangebote zu erstellen.

Weiterhin wird derzeit an einer vergleichenden Übersicht namhafter juristischer Informationsdienste (z. B. JURIS, Beck-Online) gearbeitet. Darauf basierend soll unter Einbeziehung größerer Landesdienststellen geprüft werden, ob und ggf. welche Informationsdienste sich als Standardangebot für die Landesverwaltung anbieten könnten.

8. Internetportal "Kultur"

Es soll eine (möglichst privatwirtschaftliche) Organisation mit dem Aufbau eines Internetportals „Kultur“ zur Information über kulturelle Angebote in Hessen beauftragt werden.

Das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung hat bei Hessen-media einen Antrag zur Erarbeitung eines Konzeptes für ein Kulturportal Hessen eingereicht.

Ziel ist, eine Kostenschätzung sowie die Projekt- und Ablaufplanung zu erstellen und zu klären, in welcher Trägerschaft das Kulturportal betrieben werden soll.

9. IT-Akademie für Lehrer

Der Aufbau der IT-Akademie für Lehrer und Ausbilder wird fortgesetzt.

Die IT-Akademie ist zum 01.01.2004 aus dem Hessischen Kultusministerium herausgelöst und fungiert als eigenständige Stiftung.

Ansprechpartner:

Herr
Ministerialdirigent Dr. Reinhard Bestgen
Hessische Staatskanzlei
Georg-August-Zinn-Straße 1
65183 Wiesbaden
Tel: 0611 - 32 36 20
Fax: 0611 - 32 37 32
E-mail: r.bestgen@stk.hessen.de

Herr
Ministerialrat Prof. Dr. Dierk Freudenberg
Hessische Staatskanzlei
Georg-August-Zinn-Straße 1
65183 Wiesbaden
Tel: 0611 - 32 36 26
Fax: 0611 - 32 37 32
E-mail: d.freudenberg@stk.hessen.de

Mecklenburg-Vorpommern

I. Verwaltungspolitik

Angesichts der dramatischen Bevölkerungsentwicklung, des Rückgangs verfügbarer Ressourcen, der wirtschaftspolitischen, infrastrukturellen und arbeitsmarktpolitischen Bedingungen und nicht genutzter Leistungsreserven im öffentlichen Sektor einerseits sowie der zunehmenden Globalisierung der Märkte, des wachsenden Wettbewerbs in Europa und der fortschreitenden Technisierung nahezu aller Produktions-, Dienstleistungs- und Kommunikationsprozesse andererseits steht das Land gegenwärtig und in Zukunft vor erheblichen Herausforderungen. Um diese angemessen und nachhaltig bewältigen zu können, bedarf es u.a. einer umfassenden Verwaltungsmodernisierung (Strukturreform unter Einschluss von Funktionalreform, Organisationsoptimierung, Deregulierung und eGovernment).

Vor diesem Hintergrund hat der **Landtag** Mecklenburg-Vorpommerns am 12. Mai 2004 die Grundkonzeption einer umfassenden Verwaltungsmodernisierung und Funktionalreform beschlossen (Drucksache 4/1184) und wird in der 4. Legislaturperiode über die für die Reform erforderlichen Gesetze entscheiden.

Neben der **Landesregierung**, von der die für die Reform erforderlichen Gesetze vorbereitet und die vom Landtag beschlossenen Reformen umgesetzt werden, sind folgende Gremien und Ressorts am Prozess der Reform der öffentlichen Verwaltung in Mecklenburg-Vorpommern beteiligt:

Der **Sonderausschuss des Landtages „Verwaltungsmodernisierung und Funktionalreform“** hat den Auftrag, in Fragen der Verwaltungsmodernisierung zu beraten, insbesondere bei

- den Arbeiten zur Funktionalreform auf der Basis der von der Enquete-kommission „Zukunftsfähige Gemeinden und Gemeindestrukturen“ der 3. Wahlperiode beschlossenen Leitlinien,
- Lösungsvorschlägen für die Fragen zur Stadt-Umland-Problematik und,
- Vorschlägen zur Verwaltungsmodernisierung in Mecklenburg-Vorpommern, insbesondere zur Funktionalreform, zur Weiterentwicklung der Kreisstrukturen und zur Entbürokratisierung sowie zum e-Government.

Der Sonderausschuss berichtet dem Landtag regelmäßig über seine Arbeit und spricht Empfehlungen für die Beschlussfassung des Landtages aus. Der Landtag kann dem Sonderausschuss Vorlagen und Angelegenheiten, die sein Aufgabengebiet betreffen, zur Beratung überweisen.

Das Kabinett hat auf Vorschlag des Innenministers eine **Reformkommission** aus Sachverständigen und Vertretern gesellschaftlicher Gruppen berufen, die den Reformprozess beratend begleitet.

Die Erarbeitung der für die Verwaltungsreform notwendigen Gesetze erfordert eine enge Abstimmung zwischen Landesregierung und den die Regierung tragenden Fraktionen. Der Koalitionsausschuss hat zu diesem Zweck über einen **politischen Lenkungsausschuss** beraten, dem der Innenminister, der Minister für Arbeit, Bau und Landesplanung sowie je ein Vertreter der Fraktionen der SPD und PDS und die Landesvorsitzenden beider Parteien angehören sollen.

Die Steuerung des Reformprozesses innerhalb der Landesregierung obliegt der **Lenkungsgruppe Verwaltungsreform**. Ihr gehören der Chef der Staatskanzlei und die Staatssekretäre des Innenministeriums, des Finanzministeriums, des Ministeriums für Arbeit, Bau und Landesplanung sowie des Umweltministeriums an. Den Vorsitz hat der Staatssekretär des Innenministeriums.

Der im Innenressort angesiedelten **Geschäftsstelle Lenkungsausschuss (GLA)** obliegt die Vor- und Nachbereitung der Sitzungen des politischen Lenkungsausschusses und der Lenkungsgruppe Verwaltungsreform sowie die Koordination des Reformprozesses. Für diese Koordination sind die Ressorts der Landesregierung verpflichtet, auf Anforderung der GLA Auskunft zu erteilen und Zuarbeiten zu leisten.

Die Federführung für Angelegenheiten der Deregulierung hat der **Justizminister** des Landes Mecklenburg-Vorpommern. Die vom Justizminister eingesetzte „**Kommission zur Deregulierung, zum Bürokratieabbau und zur Verwaltungsvereinfachung**“ hat als eine Grundlage für die Deregulierungsbestrebungen der Landesregierung entsprechende Vorschläge erarbeitet.

Personalbedarfsfeststellung, Umgang mit Personalüberhang sowie die mit der Personalüberleitung zu klärenden Konnexitätsfragen liegen in der gemeinsamen Zuständigkeit von **Finanzministerium und Innenministerium**, wobei die Federführung für ein Personalüberleitungsgesetz der Innenminister hat.

Ferner obliegt dem **Innenministerium** die Federführung in den Teilbereichen

- Masterplan und Ausführungsplan (eGovernment) sowie IT-Controlling
- Funktionalreform I und II

- Kreisgebietsreform
- Stärkung der Kreistage (in der Abteilung 3 des Innenministeriums erarbeitet eine Projektgruppe die Gesetzesentwürfe und steuert den Prozess innerhalb der Abteilung, soweit nicht die Neugliederung der Ämter- und Gemeindestruktur betroffen ist)
- Ämterstruktur, Ämter- und Gemeindefusionen
- Neuorganisation der Landesverwaltung, einschließlich Landesorganisationsgesetz (in der Abteilung 1 des Innenministeriums befasst sich eine Projektgruppe mit diesem Themenkomplex).

Die Koordination der Projekte innerhalb des Innenministeriums obliegt der Geschäftsstelle Lenkungsausschuss.

Einsparungspotenzial der Verwaltungsreform

Das Finanzministerium und das Innenministerium des Landes Mecklenburg-Vorpommern haben eine vorläufige Schätzung der finanziellen Folgen der Reform der öffentlichen Verwaltung in Mecklenburg-Vorpommern vorgelegt.

Demnach wird das Einsparvolumen, das jährlich durch eine umfassende Reform der öffentlichen Verwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern auf der Ebene des Landes und der Kommunen insgesamt zu erzielen ist, auf derzeit mehr als 180 Mio. EUR geschätzt.

Weitere Informationen zu dem Thema Verwaltungsmodernisierung in Mecklenburg-Vorpommern finden sich im Internet unter: www.im.mv-regierung.de "Verwaltungsreform M-V".

II. Aufgabenumbau

Die Verwaltung soll modernisiert werden, damit sie effektiver, kostengünstiger und bürgernäher arbeitet. In einem ersten Schritt werden viele Aufgaben, die bisher von Ministerien und Landesbehörden wahrgenommen werden, „nach unten“ auf die kommunale Ebene (Kreise, Ämter, Gemeinden/Städte) übertragen. Geprüft wird auch, welche Aufgaben das Land nicht mehr unbedingt wahrnehmen muss bzw. ob Private dies erledigen können (Funktionalreform I).

Weiterhin wird die Verlagerung von Aufgaben der Kreise auf die Ämter und Gemeinden angestrebt (Funktionalreform II).

Die Konzentration der Aufgaben soll Doppelzuständigkeiten verhindern. Vorgänge müssen bald nicht mehr durch verschiedene Landes- und Kommunalbehörden wandern, Entscheidungen sollen möglichst in einer Hand liegen und direkt vor Ort getroffen werden. Weil in Zukunft näher am „Ort des Geschehens“ entschieden wird, führt die Aufgabenverlagerung zu einer Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung.

Bürger und Unternehmer profitieren insbesondere davon, dass häufig nachgefragte Dienstleistungen und Aufgaben mit örtlichem Bezug durch die nächstgelegene Verwaltung erledigt werden. Das sind die Ämter und Rathäuser. Sie dienen außerdem als „Eingangsportale“ für die meisten Anliegen. Sind sie nicht zuständig, wird die Anfrage mithilfe moderner IT-Netzwerke (E-Government) an die richtige Stelle zur Bearbeitung weitergeleitet.

Insgesamt wird die Verwaltung als Service-Einrichtung gestärkt.

Im Rahmen der Funktionalreform I werden insgesamt ca. 100 Aufgabebereiche der Ministerien und des nachgeordneten Bereichs – insbesondere der unteren Landesbehörden – auf die kommunale Ebene verlagert.

Natürlich werden auch das Personal und die entsprechenden Finanzmittel nach dem Konnexitätsprinzip übertragen. Hierzu wird dem Kabinett im Herbst des Jahres 2004 ein Gesetzentwurf vorgelegt.

Die beim Land verbleibenden Aufgaben sollen in einer gestrafften Organisation gebündelt werden, so dass sich auch die Anzahl der oberen Landesbehörden und der Ministerien deutlich verringert. An der konkreten Neuorganisation wird noch gearbeitet. Schon jetzt steht fest, dass die folgenden unteren Landesbehörden (mehr als 30) aufgelöst werden können:

- Ämter für Raumordnung und Landesplanung
- Staatliche Ämter für Umwelt und Natur
- Ämter für Landwirtschaft
- Eichämter
- Schulämter
- Versorgungsämter
- Ämter für Arbeitsschutz und technische Sicherheit

Eine umfassende Dokumentation der zu verlagernden Aufgaben steht im Internet unter www.mv-regierung.de/im/verwaltungsreform zur Verfügung.

Hier sollen nur einige wesentliche Beispiele aus jedem Ressort genannt werden:

1. Geschäftsbereich Innenministerium

- Verlagerung der technischen Geschwindigkeitsüberwachung auf die Kreise
- Errichtung gemeinsamer Leitstellen von Land und Landkreisen für Polizei, Feuerwehr, Katastrophenschutz und Rettungswesen

2. Geschäftsbereich Umweltministerium

- Kommunalisierung wesentlicher Aufgaben der staatlichen Ämter für Umwelt und Natur
- Erteilung von Sondernutzungserlaubnissen für Strandveranstaltungen durch die jeweiligen Gemeinden. Dies ist aufgrund der Ortsnähe ein Vorteil für gastronomische, touristische oder andere Unternehmer.

3. Geschäftsbereich Landwirtschaftsministerium

- Kommunalisierung wichtiger Aufgaben der Ämter für Landwirtschaft, wie z.B. die EU-Ausgleichszahlungen im Tier- und Flächenprämienbereich in Höhe von ca. 4 Mio. € und die Durchführung der Fischereiaufsicht an und auf Binnengewässern im Bereich Fischerei. Die landwirtschaftlichen Unternehmen erhalten so einen direkten Ansprechpartner bei ihrer Kreisverwaltung.

4. Geschäftsbereich Wirtschaftsministerium

- Übertragung der Aufgaben der Straßen-, Autobahn- und Fernmeldemeistereien auf die Landkreise
- Die Kommunalisierung von handwerksrechtlichen Genehmigungen (Ausübungsberechtigung für bestimmte gewerberechtliche Handwerksstätigkeiten, Ausnahmegewilligung für die Eintragung in die Handwerksrolle) stellt eine Vereinfachung für Bürger und Unternehmer dar.
- Einzelne Bereiche aus dem Schornsteinfegerwesen (Bestellung des Bezirksschornsteinfegermeisters) wird auf die Kreise verlagert, so dass der Ansprechpartner in der Kreisverwaltung zu erreichen ist.

5. Geschäftsbereich Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung

- Kommunalisierung der Aufgaben der Ämter für Raumordnung und Landesplanung
- Übertragung der Genehmigungsprüfung von Flächennutzungsplänen der kreisangehörigen Gemeinden auf die Landkreise.

6. Geschäftsbereich Ministerium für Bildung , Wissenschaft und Kultur

- Nach dem Auslaufen des Lehrerpersonalkonzeptes sollen die Schulämter und Lehrer in Trägerschaft der Kommunen überführt werden,

die bereits jetzt Träger der Schulen als solche sind. Die Verantwortung liegt dann also in einer Hand.

- Für die Musikschulen und Volkshochschulen werden pauschale Zuweisungen der Fördermittel an die Kreise erfolgen, so dass dort direkt über die Mittel entschieden werden kann.

7. Geschäftsbereich Sozialministerium

- Kommunalisierung der Aufgaben der Ämter für Arbeitsschutz und technische Sicherheit
- Die Bewilligung der Förderung integrativer- und Sonderkindergärten wird auf die kommunale Ebene übertragen.

III. Organisationsentwicklung

Schaffung eines Landesorganisationsgesetzes

Das Kabinett des Landes Mecklenburg-Vorpommern hat im Jahr 2003 die „Eckpunkte zur Reform der öffentlichen Verwaltung im Land Mecklenburg-Vorpommern“ beschlossen und den Innenminister u.a. beauftragt, den Entwurf eines Landesorganisationsgesetzes vorzulegen.

Der nach erfolgter Ressortbeteiligung im Mai des Jahres 2004 in das Kabinett und anschließend in den Landtag eingebrachte Entwurf eines **Organisationsgesetzes für das Land Mecklenburg-Vorpommern (Landesorganisationsgesetz – LOG M-V)** schafft in organisationsrechtlicher Hinsicht die gesetzliche Grundlage für die von der Landesregierung beschlossene Verwaltungsreform und legt die grundlegenden Organisationsbestimmungen in einem formellen Gesetz fest. Zur Reform der öffentlichen Verwaltung in Mecklenburg-Vorpommern gehört auch die Schaffung von rechtlichen Rahmenbedingungen, die die wirkungsvolle Umsetzung des Prozesses der Verwaltungsmodernisierung gewährleisten und Regelungslücken im Organisationsrecht schließen. Der Gesetzentwurf ist deshalb inhaltlich darauf ausgerichtet, für die umfassenden Ziele der Verwaltungsreform – mehr Bürgernähe, weniger Bürokratie, mehr Leistungsfähigkeit des Personals und der Organisation, kostengünstigere Aufgabenerledigung sowie eine Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung – die gebotenen gesetzlichen Vorgaben zu konzipieren. Im Einzelnen bedeutet dies, dass in dem Landesorganisationsgesetz z. B. Regelungen zur Auswahl des zuständigen Verwaltungsträgers getroffen werden müssen. Um die Effizienz der Verwaltung zu steigern, sieht der Entwurf vorrangig eine Kommunalisierung der Verwaltungsaufgaben des Landes vor und enthält die wesentlichen rechtlichen Vorgaben für die Übertragung von Auf-

gaben auf natürliche und juristische Personen des Privatrechts und nicht-rechtsfähige Vereinigungen.

Im Übrigen sind folgende Regelungen des Entwurfs besonders hervorzuheben:

Teil 1 enthält allgemeine Bestimmungen über den Geltungsbereich (§ 1) und die Träger der unmittelbaren und mittelbaren Landesverwaltung (§ 2).

Teil 2 regelt die besonders wichtigen allgemeinen Grundsätze der Verwaltungsorganisation. Die §§ 3 und 4 geben die bereits oben angesprochenen Vorgaben zur Dezentralisierung und Privatisierung wieder. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass der Gesetzentwurf die Übertragung von Aufgaben der Landesverwaltung auf kommunale Körperschaften als wichtige Aufgabe des Landes bei der Verwaltungsorganisation darstellt (§ 3 Abs. 1 und 2). Auf Landesebene sollen die Aufgaben von einer Übertragung ausgenommen werden, die aus rechtlichen Gründen oder aus Gründen der Zweckmäßigkeit oder der Effektivität und Effizienz zwingend auf Landesebene erledigt werden sollen (§ 3 Abs. 1 Satz 2). Sofern Zuständigkeiten übertragen werden, soll dies unter weitgehendem Verzicht auf Genehmigungsvorbehalte und Einvernehmensregelungen erfolgen (§ 3 Abs. 6).

In § 3 Abs. 3 Satz 2 wird vorgegeben, dass der Grundsatz der Einräumigkeit der Verwaltung (deckungsgleiche örtliche Zuständigkeiten kommunaler Verwaltungsträger und unterer Landesbehörden) besonders zu beachten ist.

Im 3. Teil wird der Aufbau der unmittelbaren und mittelbaren Landesverwaltung bestimmt. Es werden Regelungen zum Behördenaufbau (oberste, obere, untere Landesbehörde – §§ 5 ff. –) und zur Behördenzuständigkeit getroffen. Nach den Vorgaben des Gesetzentwurfs sind oberste Landesbehörden im Sinne des Landesorganisationsgesetzes ausschließlich die Landesregierung, der Ministerpräsident sowie die Ministerien.

In § 8 wird eine Verordnungsermächtigung zugunsten der Landesregierung zur Errichtung, Auflösung und Verlegung von Landesbehörden aufgenommen.

Im 4. Teil werden allgemeine grundlegende Bestimmungen zur Zuständigkeit von Landesbehörden und zur Ausführung von Bundesrecht sowie von Rechtsakten der Europäischen Union getroffen.

In den 5. Teil sind – unter Aufhebung der entsprechenden Bestimmungen des Landesverwaltungsverfahrensgesetzes – die aufsichtsrechtlichen Bestimmungen über die Behörden der unmittelbaren und der mittelbaren Landesverwaltung (§ 17 ff.) eingeflossen.

Künftige Organisationsentwicklung der Landesverwaltung

Die weitere Reform der (unmittelbaren) Landesverwaltung ist Bestandteil des umfassenden Gesamtkonzepts zur Modernisierung der Verwaltung in Mecklenburg-Vorpommern, deren Grundstein mit dem Beschluss der Landesregierung zu den Eckpunkten der Reform am 23. Januar 2003 gelegt wurde. In Umsetzung dieser Eckpunkte wurde der Schwerpunkt der Arbeiten zunächst auf den Handlungsfeldern *Neuordnung der Ämter*, *Deregulierung*, *e-Government* und *Funktionalreform* sowie bei der Diskussion um eine *Neuordnung der Kreisstrukturen* gesetzt. Nachdem auf den genannten Feldern bereits weitgehende Schritte unternommen worden sind, wird als weiterer Teilbereich des Reformvorhabens neben der Erarbeitung des *Personalkonzepts* die Modernisierung der Organisation der Landesverwaltung angegangen. Nach Beschluss des *Landesorganisationsgesetzes* und dessen Einbringung in den Landtag ist nunmehr die Umsetzung der dort niedergelegten Prinzipien und damit eine nach einheitlichen Kriterien ausgerichtete, verbesserte Organisation der *gesamten verbleibenden Landesverwaltung* vorzubereiten, die sowohl diejenigen Behörden umfasst, die in Folge der Funktionalreform Aufgaben ganz oder teilweise an die kommunale Ebene abgeben werden, als auch auf die hiervon unberührten Verwaltungen.

Der Handlungsbedarf zur weiteren Modernisierung der verbleibenden Landesverwaltung ergibt sich im Land MV u.a. auch daraus, dass die derzeitige Struktur noch Schwächen aufweist, die aus der ersten Aufbauphase nach der Neugründung des Landes im Jahr 1990 herrühren. Die behördlichen Strukturen waren seinerzeit nicht nach strikten einheitlichen Vorgaben geschaffen worden, sondern wurden von jedem Ressort eigenständig und mit eigenen Ausprägungen vorgenommen. Auf diese Weise entstand eine Behördenlandschaft, die zwar generell am Vorbild Schleswig-Holstein ausgerichtet war, sich aber im Ergebnis als kleinteiliger, mit einer Vielzahl von staatlichen Sonderbehörden und erkennbar nicht als Produkt eines durchgängig beachteten, straffen Gliederungsprinzips darstellte.

Vor diesem Hintergrund ist der Innenminister vom Kabinett beauftragt worden, bis Ende Mai 2005 konkrete Vorschläge zur Neuordnung der Landesverwaltung, soweit geboten in Form eines Artikelgesetzes, zur Entscheidung vorzulegen. Die Vorschläge sind am Entwurf des Landesorganisationsgesetzes sowie an folgenden Strukturprinzipien und Maßgaben auszurichten:

- a) Der vertikale Verwaltungsaufbau ist am Leitbild der Zweistufigkeit auszurichten.
- b) In horizontaler Hinsicht ist beim Verwaltungsaufbau der Grundsatz der Einheit der Verwaltung umzusetzen; danach ist in jedem Geschäftsbereich grundsätzlich nur **eine** obere Landesbehörde zu führen.

- c) Landesbehörden, die Vollzugsaufgaben gegenüber dem Bürger wahrnehmen, sind grundsätzlich dem Geschäftsbereich **eines** Ressorts zu unterstellen, soweit dies der Effizienz der Aufgabenerledigung dient.

Ausgenommen von diesem Arbeitsauftrag an den Innenminister sind folgende Bereiche der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern:

Die Gerichtsbarkeit, die Staatsanwaltschaften, die Justizvollzugsanstalten, die Polizei, die Finanzverwaltung, die Forstverwaltung sowie die Hochschulen, die Landesförderschulen und die landwirtschaftlichen Fachschulen.

Die Struktur dieser Bereiche ist gleichwohl weiter zu optimieren und besonders am Grundsatz der Einräumigkeit der Verwaltung auszurichten.

Der Innenminister ist überdies beauftragt worden, dem Kabinett bis zum 31. Januar 2005 einen Vorschlag zur Zentralisierung von internen Serviceleistungen der Landesverwaltung (Landesamt für zentrale Dienste) vorzulegen. Darin soll u.a. aufgezeigt werden, welche Serviceleistungen, die bisher von den Ressorts jeweils selbst erfüllt werden, für eine solche Zusammenlegung unter Effizienz Gesichtspunkten in Betracht kommen und welche behördliche Struktur (Zusammenfügung mit bereits bestehenden Behörden, Sitz) ein solches Amt haben sollte.

Im Zuge der Umsetzung der o. g. Aufträge sind diejenigen Bereiche der Landesverwaltung, die ähnlich wie in der Privatwirtschaft Dienstleistungen erbringen, daraufhin zu untersuchen, ob durch eine organisatorische Verselbständigung innerhalb der unmittelbaren Landesverwaltung oder eine Ausgliederung aus der unmittelbaren Verwaltung Effizienzgewinne erzielt werden können.

Die Vorschläge zur Verwaltungsorganisation sollen die Bestrebungen zur Zusammenarbeit mit anderen Ländern berücksichtigen.

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

Keine Aktualisierungen im Berichtszeitraum. Die im letzten Bericht aufgeführten Maßnahmen befinden sich derzeit in der Umsetzung.

V. Neue Steuerung

Keine Aktualisierungen im Berichtszeitraum. Die im letzten Bericht aufgeführten Maßnahmen befinden sich derzeit in der Umsetzung.

VI. Personalentwicklung

Beim Umbau der Verwaltung in Mecklenburg-Vorpommern müssen auch die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Bis zur Kommunalwahl 2009 wird die **Übernahme des Personals** gesetzlich zu regeln sein. Hierzu wird nach Beschluss des Landtages ein Personalüberleitungsgesetz noch in dieser Legislaturperiode verabschiedet.

Der bereits 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 und in Kraft getreten,
- 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 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.

VII. Regelungsoptimierung

Deregulierung stellt eine Daueraufgabe der Landesregierung dar. Sie soll mehr Bürgernähe und weniger Bürokratie erreichen, die Bürger und Unternehmen von Kosten entlasten, die Leistungsfähigkeit des Personals und der Organisation steigern, die kommunale Selbstverwaltung stärken und Investitionshemmnisse beseitigen.

Der federführende Justizminister hat nach Maßgabe des Kabinetts eine „**Kommission zur Deregulierung, zum Bürokratieabbau und zur Verwaltungsvereinfachung**“ berufen, die in enger Zusammenarbeit mit den Ressorts und unter Einbeziehung der Anregungen aus den Verbänden und gesellschaftlichen Gruppen des Landes Mecklenburg-Vorpommern Vorschläge aus den Bereichen

- Verringerung und Vereinfachung landesrechtlicher Regelungen
- Vereinfachung und Verschlankeung von Verwaltungsverfahren
- Abbau bürokratischer Gängelung und Stärkung von Bürgernähe und Eigenverantwortung

erarbeitet und Denkanstöße zu einer weitreichenden Aufgabenkritik gegeben hat.

Die Vorschläge der Kommission bilden die Grundlage für die weitere Erfüllung der Deregulierungsaufgaben. In Umsetzung der Empfehlungen der Kommission wird sich die Landesregierung vorrangig mit folgenden Schwerpunkten befassen:

- Reduzierung von Standards
- Vereinfachung und Beschleunigung von Genehmigungsverfahren
- Verfahrensvereinfachung bei der Fördermittelvergabe
- Vereinfachung der Vergaberegulungen
- Verringerung von Statistiken
- Begleitung der Projektgruppe „Testregion für Bürokratieabbau Westmecklenburg“.

Auf Empfehlung der Deregulierungskommission ist beim Justizminister bereits eine **Normprüfungsstelle** eingerichtet worden, welche die Notwendigkeit, Wirksamkeit, Verständlichkeit und Rechtsförmlichkeit und die Auswirkungen einer neu zu erlassenden Rechtsvorschrift auf Frauen und Männer prüft und die Prüfung der Verfassungsmäßigkeit neu zu erlassender Rechtsvorschriften veranlasst.

VIII. eGovernment

Die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung ist ein zentrales Ziel der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern. Die vollständige elektronische Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (eGovernment) ist ein Mittel mit dem

- alle Verwaltungsleistungen online bereitgestellt und medienbruchfrei erbracht werden sollen und
- der zentrale Zugang zu Verwaltungsleistungen aller Ebenen über die Kommunen ermöglicht wird.

Der Masterplan eGovernment legt die Strategie für das Erreichen dieser Zielstellung im Geschäftsbereich der Landesregierung fest und beschreibt

- potentielle eGovernment Projekte,
- den Ausbau der IT-Infrastruktur,
- die Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen,
- die Weiterentwicklung der Regelwerke als Basis,
- die Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsebenen,
- die Einbeziehung des Personals

und gibt dazu Aufgaben und Termine vor und enthält erste Vorschläge zur Finanzierung. Er berücksichtigt dabei die Empfehlungen des Multimediabeirats des Landes Mecklenburg-Vorpommern.

75 potentielle eGovernment-Projekte, von denen sich 52 an Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen und Bürger richten, sind dargestellt. Grundvoraussetzung für Effizienz bei deren Umsetzung ist die zeitnahe Einführung der 9 beschriebenen Basiskomponenten, auf die die elektronische Stützung der konkreten Verwaltungsprozesse aufsetzt.

Der hohe Anteil von 51 potentiellen Projekten mit Wechselbeziehungen zur kommunalen Ebene verdeutlicht die Notwendigkeit der verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit. Dementsprechend wurde eine Rahmenvereinbarung zur Zusammenarbeit zwischen Landesregierung und kommunalen Landesverbänden geschlossen, auf deren Grundlage eine gemeinsame Basisinfrastruktur aufgebaut werden soll und die Prüfung der gemeinsamen Nutzung von eGovernment-Anwendungen erfolgt.

Ein wesentliches Anliegen in der Umsetzung der eGovernment-Projekte ist die Berücksichtigung der Interessen der jeweiligen Zielgruppe. Die Umset-

zungsplanung wird daher unter umfassender Einbeziehung der Vertreter der Kommunen und der Wirtschaft in den jeweils relevanten Bereichen erfolgen.

Neben der Zusammenarbeit mit den Kommunen des Landes ist Mecklenburg-Vorpommern auch in die bundesweite eGovernment-Entwicklung im Rahmen von „Deutschland Online“ durch aktive Mitwirkung an Einzelvorhaben einbezogen.

Aufgrund der Zunahme des Anteils ressortübergreifender Themen und der damit verbundenen Verstärkung der Wechselwirkung zwischen ressortübergreifenden und ressortspezifischen Aufgaben ist eine Anpassung der Organisation der Landesverwaltung und der IT-Regelungen nötig. Grundsätze für Organisation, IT-Controlling, Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur, Standardisierung, Planung und Mittelbewirtschaftung sind dargestellt.

Die dargestellten Ziele lassen sich nur bei einem konsequenten koordinierten Vorgehen unter Sicherung der Finanzierung erreichen. Insbesondere die Schaffung einer ressortübergreifend einheitlichen Basis erfordert eine Anschubfinanzierung, bevor nach Umsetzung der potentiellen Projekte erkennbare Einsparpotentiale zum Tragen kommen können.

Ansprechpartner:

Herr

Dieter Hofs

Innenministerium Mecklenburg-Vorpommern

Telefon: 0385/588-2120

E-Mail: dieter.hofs@im.mv-regierung.de

Internet: www.mv-regierung.de

Niedersachsen

I. Verwaltungspolitik

1. Modernisierungskonzept / Strategie und Ergebnisse

Im Mai 2003 wurde die erste Phase der Verwaltungsmodernisierung auf den Weg gebracht. Drei wichtige Zielvorgaben haben die Reformaktivitäten geprägt: Die Entbehrlichstellung von 6.743 Stellen, die Auflösung der Bezirksregierungen sowie die daraus folgende Neuordnung der staatlichen Mittelinstanz. Dabei orientierten sich die Reformbemühungen auf der Grundlage der Regierungserklärung vom 04.03.2003 und der Koalitionsvereinbarung zwischen CDU und FDP für die 15. Wahlperiode an folgenden Grundsätzen:

- Durchführung einer konsequenten Aufgabenkritik für alle Aufgaben,
- Konzentration auf die Kernaufgaben des Landes,
- Verzicht auf entbehrliche Aufgaben und Leistungsdichten, nicht erforderliche Reglementierungen und Verwaltungskontrollen, einschließlich des Widerspruchsverfahrens, auf Genehmigungsvorbehalte und Anzeigepflichten,
- eine deutliche Reduzierung der Aufsicht,
- Privatisierung marktfähiger Leistungen der Landesverwaltung,
- Stärkung der berufsständischen Selbstverwaltung durch Aufgabenübertragung,
- Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung durch Aufgabenübertragung im Rahmen der kommunalen Leistungsfähigkeit und unter Berücksichtigung des Konnexitätsprinzips,
- Abschaffung der Bezirksregierungen und Neuordnung der staatlichen Mittelinstanz unter Verzicht auf entbehrliche Doppelstrukturen und unsachgemäße Verflechtungen,
- Optimierung der Landesbehörden,
- Verstärkung der länderübergreifenden Zusammenarbeit und
- Stärkung des ländlichen Raumes.

Zu Beginn des Reformprozesses wurden im Juni 2003 20 Projektgruppen beauftragt, eine umfangreiche Aufgabenkritik durchzuführen und Reformvorschläge zu entwickeln. Im Hinblick auf die vorgesehene Auflösung der Bezirksregierungen und die Neuordnung der staatlichen Mittelinstanz bildeten die Aufgabenbereiche der Bezirksregierungen dabei einen Betätigungsschwerpunkt. Die Projekte wurden grundsätzlich mit quantitativen und qualitativen Zielvorgaben versehen, die aus der ressortmäßigen Verteilung der einzusparenden Stellen, der Regierungserklärung und der Koalitionsvereinbarung abgeleitet wurden. Im September 2003 beschloss das Kabinett eine ehrgeizige Zielvorgabe zum Abbau von Stellen und Stellenäquivalenten jeweils heruntergebrochen auf die einzelnen Geschäftsbereiche. Insbesondere die klare Vorgabe zu den einzusparenden Stellen erzeugte den notwendigen Druck, im Rahmen der Projektarbeit alle Aufgaben kritisch zu hinterfragen. Die Vorlage der Projektberichte erfolgte im November 2003.

Im März 2004 beschloss das Kabinett über die Ergebnisse der Reform und gab im April die einzelnen Artikelgesetze zur Anhörung frei. Zusammen mit der Gesetzesfolgenabschätzung wurden die Artikelgesetze im Juni 2004 in den Landtag eingebracht. Im Juli wurden dem Kabinett die einzelnen Feinkonzepte der Ministerien über organisatorische Veränderungen, Aufgaben- und Stellenverlagerungen vorgelegt. Die erforderlichen Verordnungen werden bis Dezember 2004 novelliert, so dass die neue Organisation des Landes am 01.01.2005 stehen wird.

In den abgeschlossenen Projekten, die sich vorrangig mit den Fachaufgaben und den damit im Zusammenhang stehenden Aufgaben einzelner anderer Landesbehörden befasst haben, wurden insgesamt rd. 740 Aufgaben unterschiedlichen Umfangs betrachtet. Für die Erledigung dieser Aufgaben waren rd. 5.400 Stellen eingesetzt. Aufgrund von Veränderungen bei rd. 400 Aufgaben werden 1.350 Stellen (= 25 v. H.) entbehrlich.

- Im Einzelnen führt der Wegfall von rd. 170 Aufgaben zu 326 entbehrlichen Stellen. 45 Aufgaben können privatisiert werden (entbehrlich 366 Stellen).
- Die Kommunen sollen künftig 73 Aufgaben übernehmen (entbehrlich rd. 185 Stellen).
- Eine Verlagerung auf Dritte, z.B. Kammern, wird bei 20 Aufgaben angestrebt (entbehrlich 143 Stellen).
- Bei rd. 90 Aufgaben werden erhebliche Optimierungspotentiale gesehen, wodurch rd. 330 Stellen entbehrlich werden.

2. Gesetzesfolgenabschätzung

Für die Reformgesetzesentwürfe, die sich mit der Auflösung der Bezirksregierungen befassen, ist eine umfangreiche Gesetzesfolgenabschätzung (GFA) durchgeführt worden. Sie umfasst eine Wirksamkeitsprüfung und eine Finanzfolgenabschätzung. Für die GFA ist der Stichtag 1.06.06 zugrunde gelegt worden.

Nach Durchführung der Verwaltungsmodernisierung in den benannten Aufgabenbereichen wird der Landeshaushalt dauerhaft jährlich um 422 Mio. € Personalkosten entlastet. Dem stehen aber dauerhafte Kosten durch Aufgabenverlagerung in die Kommunen, zu Privaten, zu Dritten und sonstige Kosten in Höhe von insgesamt 62 Mio. € gegenüber, so dass ein Gesamteinsparpotential von 360 Mio. € verbleibt.

Wegen der Zielvorgabe, die Reformen sozialverträglich durchzuführen, werden die Entlastungen nicht unmittelbar in voller Höhe, d.h. ab 2005 wirksam werden. Entscheidenden Einfluss auf den Zeitpunkt der vollständigen Umsetzung hat der Abbau der entbehrlichen Stellen (kw-Stellen).

Der Abbau dieser Stellen wird nur im Rahmen der natürlichen Abgänge, wie Ausscheiden aus Altersgründen, Versetzung, Krankheit erfolgen können. Wenn allerdings der Abbau in einem kurzen Zeitrahmen, z.B. fünf oder acht Jahren, wie in dieser Finanzfolgenabschätzung zugrunde gelegt, vollzogen werden soll, sind flankierende Maßnahmen dringend erforderlich, wie Einstellungsstopps, Job-Börse.

Um eine Entlastung des Landeshaushaltes zu erreichen, ist beabsichtigt, die Personalkostenbudgets der Ressorts jährlich um eine der Reduzierung der kw-Stellen entsprechende Prozentzahl kürzen. Die Landesregierung beabsichtigt, die kw-Stellen in einem Zeitraum von fünf Jahren abzubauen. In der GFA sind allerdings zwei Varianten gerechnet worden: Variante 1 – Abbau der kw-Stellen in fünf Jahren, Variante 2 – Abbau der kw-Stellen in acht Jahren. In die Finanzfolgenabschätzung wurden Sachkosten, wie Umzugskosten, Trennungsgelder, Baumaßnahmen und besonderer Investitionen, einbezogen.

Bei einer Verteilung des Abbaus der kw-Stellen auf fünf Jahre wird der Haushalt folgende Kostenentlastungen erfahren:

- 2005 – 36,5 Mio. €
- 2015 – 360,5 Mio. €

Aus der Sicht des Haushaltes, d.h. bei einer Betrachtung der Ausgaben, wird der Haushalt ebenfalls Reduzierungen vorweisen können, und zwar:

- 2005 – 0,5 Mio. €
- 2015 – 192,8 Mio. €

3. Organisatorische Einbindung der Stabsstelle Verwaltungsmodernisierung (VM)

Die Verantwortung für die erfolgreiche Vorbereitung und Durchführung der Verwaltungsmodernisierung trägt die im Ministerium für Inneres und Sport eingerichtete Stabsstelle für Verwaltungsmodernisierung. Der Stabsstelle obliegt die Koordinierung und Steuerung des gesamten Prozesses der Verwaltungsmodernisierung. Dazu zählt auch die ressortübergreifende Koordinierung der IuK-Technik, für die ein zentrales IT-Management in die Stabsstelle integriert wurde. Die Stabsstelle nimmt auch die im Zusammenhang mit der Verwaltungsmodernisierung stehenden Aufgaben der Personalentwicklung wahr. Sie beinhalten den Bereich der Zentralstelle „Job-Börse“, die sich vor allem mit der behördenübergreifenden Besetzung freier Stellen mit dem in anderen Verwaltungsbereichen entbehrlichen Personal einschließlich der insoweit erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen befasst. Lediglich einzelne Aufgaben der Verwaltungsmodernisierung sind – wie die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung dem Finanzministerium – im Hinblick auf ihre fachspezifische Ausrichtung ausdrücklich anderen Ressorts zugewiesen worden. Damit ist eine enge Abstimmung bei der Durchführung der Verwaltungsmodernisierung mit der Stabsstelle sichergestellt worden.

4. Länderübergreifende Zusammenarbeit

Im Rahmen der Schaffung neuer Verwaltungsstrukturen soll die Zusammenarbeit mit anderen Bundesländern, insbesondere im norddeutschen Raum, verstärkt werden. Eine Vielzahl von Kooperationsprojekten sind gestartet worden: Die Statistischen Landesämter Niedersachsens und Bremens sollen 2006 zu einer gemeinsamen Anstalt öffentlichen Rechts zusammen geführt werden. Das neu gegründete Logistikzentrum Niedersachsen nimmt Beschaffungen im Bereich der Polizei nicht nur für niedersächsische Polizeibedienstete, sondern auch für die Polizeien Hamburgs, Bremens, Schleswig-Holsteins und Mecklenburg-Vorpommerns vor. Die Forstliche Versuchsanstalt wird mit den entsprechenden Einrichtungen Hessens und Sachsen-Anhalts zusammengeführt. Aus dem sachsen-anhaltinischen Nationalpark Hochharz und dem niedersächsischen Nationalpark Harz wird der "Nationalpark Harz" mit einer gemeinsamen, länderübergreifenden, einheitlichen Verwaltung gebildet, die auf der Grundlage weitgehend gleich lautender Nationalparkgesetze in beiden Ländern arbeitet. Bei Überwachungs- und Untersuchungsaufgaben im Verbraucherschutz und Tiergesundheitsbereich haben sich Niedersachsen und Bremen über die Zusammenarbeit verständigt.

II. Aufgabenumbau

Aufgabenabbau

a) Aufgabenkritik

Mit einer Aufgabenkritik wurden die Aufgaben der Landesverwaltung auf den Prüfstand gestellt. Dafür wurden 20 Projektgruppen eingerichtet. Die Projektgruppen arbeiteten nach standardisierten Verfahren. Für jedes Projekt wurden qualitative und quantitative (Stelleneinsparung) Zielvorgaben vorgegeben. Um zeitnahe Ergebnisse zu erzielen, wurden die Projektgruppen aufgefordert, ihre Arbeiten in sechs Monaten abzuschließen.

b) Aufgabenverzicht und Vorschriftenreduzierung

Der Staat soll sich wieder auf seine Kernaufgaben konzentrieren. In einem ersten Schritt wurde daher geprüft, auf welche Aufgaben und Leistungen unter Abwägung aller maßgebenden wirtschafts- und sozialpolitischen sowie haushaltswirtschaftlichen Aspekte verzichtet werden kann. Weiterhin wurden die Leistungsdichte sowie nicht erforderliche Reglementierungen und Verwaltungskontrollen kritisch untersucht. Unter den bestehenden bundesrechtlichen Möglichkeiten wurde das Widerspruchsverfahren (§ 68 ff. VwGO) weitgehend abgeschafft bzw. einstufig ausgestaltet (§ 73 Abs. 1 Satz 3 VwGO). Der Erfolg der Reform wird u.a. daran zu messen sein, ob es gelingt, die Zahl der Rechtsvorschriften des Landes um mindestens ein Drittel zu reduzieren und eine deutliche Reduzierung der Fachaufsicht, wie sie bereits in dem Wechsel zu einem zweistufigen Verwaltungsaufbau angelegt ist, zu erreichen.

Wegfallen werden u.a. die forstliche Rahmenplanung, die Wohnungsfürsorge für Landesbedienstete und die Abnahme von Prüfungen nach der Gefahrstoffverordnung. Das Erstellen von städtebaulichen Abschlusskonzepten und Genehmigungen von Abwasseranlagen ohne UVP werden ebenfalls eingestellt.

c) Privatisierung

In einem weiteren Schritt wurden grundsätzlich alle marktfähigen Leistungen der Landesverwaltung, die ohne Qualitätsverluste kostengünstiger oder kostenneutral von privaten Anbietern erbracht werden können, auf diese übertra-

gen. Privatisierungen sind dabei zunächst auch bei kostenneutralen Aufgabenübertragungen angezeigt, um das Risiko einer unnötigen Haushaltsbelastung zu vermeiden. Die Verwaltung ist auf Grund ihrer äußeren Rahmenbedingungen nicht in der Lage, auf konjunkturelle Schwankungen hinreichend flexibel zu reagieren und unterliegt daher einer Fixkostenfalle. Allerdings muss jede Privatisierungsüberlegung auch im Kontext der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung des Staates gesehen und bewertet werden. Nicht jede Leistung des Landes ist automatisch allein deshalb zu privatisieren, weil Kostengesichtspunkte dafür sprechen. Die Übertragung privatisierbarer Aufgaben auf private Unternehmen ist schließlich auch vor dem Hintergrund der Mittelstandsförderung als maßgeblicher Faktor des Wirtschaftsstandorts Niedersachsens zu sehen.

Für Privatisierungen in Betracht kommen z.B. Unterhaltungs- und Planungsleistungen im Straßenbau, Vermessungstätigkeiten der Vermessungs- und Katasterverwaltung, Leistungen in der Waldwirtschaft und zahlreiche handwerkliche Leistungen, die heute noch von Einrichtungen der Landesverwaltung selbst erbracht werden. Die allgemeine finanzielle Sportförderung ist seit dem 01.01.2004 in vollem Umfang dem Landessportbund übertragen worden. Die Städtebauförderung sowie Verwaltungsaufgaben in der Krankenhausfinanzierung werden der Landestreuhandstelle übertragen. Die operativen Aufgaben der Wirtschaftsförderung der Bezirksregierungen gehen mit entsprechenden Förderaufgaben des Umweltministeriums (Energie), Kultusministeriums (Überbetriebliche Ausbildung) und des Ministeriums für Wissenschaft und Kultur (Innovation) sowie dem „Meister-BAFöG“ zu der mit Wirkung vom 01.01.2004 errichteten NBank (Investitions- und Förderbank Niedersachsen GmbH). Damit sind alle Wirtschaftsförderprogramme des Landes gebündelt. Weiterhin sollen Aufgaben der Planung und Bauüberwachung von Hochwasser- und Küstenschutzanlagen auf Dritte übertragen werden.

Die Landeshäfen sollen ab 2005 als privatrechtliche Gesellschaft geführt werden. Alleiniger Gesellschafter wird das Land. Aus den bisher drei Hafenämtern "Elbe" (Cuxhaven), "Jade-Weser" (Wilhelmshaven) und "Ems-Dollart" (Emden) werden fünf Niederlassungen. Außer den drei genannten Revierämtern sind als Standorte die Häfen Brake und Norden vorgesehen.

d) Stärkung der berufsständischen Selbstverwaltung

Soweit eine Privatisierung nicht in Betracht kam, wurde untersucht, ob und welche Aufgaben unter Nutzung von Synergieeffekten auf die berufsständischen Kammern übertragen werden können. Dabei kommt beispielsweise in Betracht die Verlagerung aller geeigneten Aufgaben der Ämter für Agrar-

struktur auf die Landwirtschaftskammern sowie die Übertragung der Handelsregisterführung auf die Industrie- und Handelskammern und der Notarprüfung auf die Notarkammern. Die Landwirtschaftskammern Hannover und Oldenburg sollen zusammengelegt werden.

e) Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung

Sofern die kommunale Leistungsfähigkeit dies zulässt und die Übertragung auch unter Berücksichtigung des Konnexitätsprinzips wirtschaftlich und zweckmäßig ist, sind weitere Aufgaben nach dem Grundsatz der Subsidiarität auf kommunale Körperschaften übertragen worden. 72 Aufgaben, die bislang von den Bezirksregierungen mit einem Stellenumfang von rd. 185 Vollzeitstellen wahrgenommen werden, werden kommunalisiert. Dazu gehören u. a. die Ausweisung von Wasserschutz- und Überschwemmungsgebieten, die Verfolgung und Ahndung von Ordnungswidrigkeiten im Jagdrecht sowie die Festsetzung von Messen, Ausstellungen und Märkten. Die Aufgaben der bisherigen Oberen Denkmalschutzbehörden der Bezirksregierungen werden ganz wesentlich den Kommunen übertragen. Weitere Aufgaben im Bereich des Naturschutzes, wie das Ausweisen von Naturschutzgebieten, gehen auf die Kommunen über. Beabsichtigt ist, die komplette Heimaufsicht den Kommunen zu übertragen. Die Genehmigung der Flächennutzungspläne der kreisangehörigen Gemeinden wird künftig von den Landkreisen ausgesprochen.

Die Landesregierung beabsichtigt ein striktes Konnexitätsprinzip in der Verfassung zu verankern. Durch Abschluss einer Konsultationsvereinbarung zwischen der Landesregierung und den kommunalen Spitzenverbänden werden die Kommunen in Niedersachsen einen klaren Rechtsanspruch auf eine angemessene Kostendeckung bei zukünftigen Aufgabenübertragungen oder wesentlichen Änderungen des Aufgabenbestandes erhalten.

III. Organisationsentwicklung

1. Neustrukturierung der Landesverwaltung

Kernpunkt der Reformbeschlüsse ist der Wechsel vom dreistufigen hin zum zweistufigen Verwaltungsaufbau, der sich vor allem in der Abschaffung der Bezirksregierungen ausdrückt. Die Fachaufsicht über die nachgeordneten Behörden der Landesverwaltung sowie über die der Aufsicht des Landes unterstehenden Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts

wird künftig von den Ministerien bzw. der Staatskanzlei direkt wahrgenommen.

Die niedersächsische Landesverwaltung wird künftig grundsätzlich zweistufig aufgebaut sein. Abweichungen von diesem Prinzip soll es nur im Polizeivollzug, beim Brand- und Katastrophenschutz sowie für die Finanzverwaltung geben. Mit dem zweistufigen Verwaltungsaufbau sollen unnötige Doppelstrukturen auf verschiedenen Verwaltungsebenen, z. B. durch den Verzicht auf eine Aufsichtsebene, aber auch bei der Wahrnehmung von Vollzugsaufgaben, reduziert werden. Das verbreitete Phänomen der „Doppelverwaltung“ aus Mittelinstanzen und Sonderbehörden soll damit beendet, der Verwaltungsablauf vereinfacht, der Ressourceneinsatz minimiert und die Effizienz des Verwaltungshandelns durch Kompetenzbündelung erhöht werden. Dies erfordert eine Zusammenführung von sachlich zusammenhängenden Aufgaben auch über die bisherigen Verwaltungsebenen hinweg.

Mit der Konzentration der Aufsicht bei den obersten Landesbehörden soll der veränderten Bedeutung von verwaltungsinterner Aufsicht, Kontrolle und Beratung Rechnung getragen und eine deutliche Reduzierung von Aufsicht erreicht werden. Kommunen und Landesbehörden haben sich zu leistungsfähigen Institutionen entwickelt, die in ihrer Ausstattung mit Fachkompetenz in größerem Maß selbständig agieren können und nicht mehr ständig von Aufsichtsbehörden kontrolliert werden müssen. Die Kommunalaufsicht über die Landkreise, kreisfreien Städte und großen selbstständigen Städte sowie die Region Hannover obliegt künftig dem Ministerium für Inneres und Sport. Unter der Aufsicht des Ministeriums wird für die überörtliche Prüfung aller Kommunen eine kommunale Prüfungsanstalt in der Rechtsform einer Anstalt des öffentlichen Rechts errichtet. Diese nimmt neben den Prüfungspflichten auch Beratungsaufgaben als Dienstleistung für die Kommunen wahr. In Verbindung mit dem Wegfall oder der Einschränkung von Genehmigungsvorbehalten, Anzeigepflichten und Geschäftsprüfungen können Verwaltungsabläufe beschleunigt und Verwaltungsstrukturen vereinfacht werden.

Mit den Reformmaßnahmen werden 121 Behörden oder Dienststellen abgeschafft. Dies gilt neben den 4 Bezirksregierungen u.a. für das Landesamt für Ökologie, für 17 Polizeiinspektionen und 24 Katasterbehörden, 11 Ämter für Agrarstruktur, für das Forstplanungsamt, das Forstliche Bildungszentrum, 18 Forstämter, das Bieneninstitut, 2 Domänenämter, die Moorverwaltung, das Landesamt für Straßenbau, 13 Straßenbauämter, 10 (von 18) Behörden des Staatlichen Baumanagements, 3 Hafenämter, 4 Versorgungsämter, das Landesprüfungsamt für Lehrämter, das Landesinstitut für Schulentwicklung und Bildung, die Landeszentrale für politische Bildung sowie die Landesaufnahmestelle in Bramsche.

2. Einrichtung von Regierungsvertretungen

Die Landesregierung wird nach Auflösung der Bezirksregierungen in der Fläche präsent bleiben. Die Einrichtung der vier Regierungsvertretungen als unselbständige Teile der Ministerien vor Ort hat zum Ziel, den ländlichen Raum mit seinen Regionen zu fördern und die dafür angemessenen Strukturen bereit zu stellen.

Die in den Regierungsvertretungen tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der verschiedenen Ministerien sollen die Kommunen unterstützen und dabei eng mit Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften, mit betroffenen Fachbehörden, vorhandenen regionalen Kooperationen sowie der Wissenschaft zusammen arbeiten. Kooperation, Koordination und Kommunikation stehen dabei im Vordergrund der Arbeit. Die Regierungsvertretungen sind wesentlicher Teil der neuen Vertrauenskultur zwischen der Landesregierung und den Kommunen. Besondere Bedeutung kommt ihnen als Entwicklungspartner der Regionen und Kommunen zu.

Die Regierungsvertretungen sollen gleichzeitig die Möglichkeit eröffnen, den regionalen Bedürfnissen eine Stimme zu verleihen, den Menschen vor Ort einen Kontakt zur Landesregierung geben und den Stimmen der Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, Verbände und auch von sonstigen Einrichtungen in der Region Gewicht zu verleihen, indem sie über die Regierungsvertretung die Landesregierung erreichen.

In den Regierungsvertretungen soll eine intensive Beschäftigung mit den regionalen Belangen stattfinden und regionales „Expertenwissen“ vorgehalten werden. Die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden über unverzichtbare „Vor-Ort-Kenntnisse“ als Basis für fundierte Entscheidungen der Ressorts verfügen. Durch ein schnelles Zusammenbringen von regionalen Experten unterschiedlicher Fachrichtungen mit den Fachleuten aus den einzelnen Ressorts oder anderen Einrichtungen schaffen sie Grundlagen zur Vorklärung von Problemen und Konflikten sowie zur Vorbereitung von Entscheidungen. Die Regierungsvertretungen arbeiten in Kooperationen mit den Regionen zusammen.

Mit den Regierungsvertretungen sind die Ministerien unmittelbar in den Regionen des Flächenlandes Niedersachsen vertreten. Sie werben für regionale Ziele, sind darauf ausgerichtet, auf Wunsch anderer Stellen tätig zu werden und übernehmen darüber hinaus auch Transmissions- und Transaktionsaufgaben.

Die Regierungsvertretungen werden insbesondere in folgenden Aufgabefeldern tätig:

- Förderung der Entwicklung des ländlichen Raumes, insbesondere in den Aufgabenbereichen Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Tourismus, Bildung und Ausbildung und Kommunikationsinfrastruktur,
- Moderation und Begleitung von infrastrukturellen Großprojekten der gewerblichen Wirtschaft,
- Innovationsberatung durch Mitwirkung in strategischen Partnerschaften und Regionalen Innovationsstrategien (RIS / RITTS) sowie durch Beratung und Unterstützung der Kommunen
- Unterstützung bei der europäischen Vernetzung und bei der Einwerbung von europäischen Fördermitteln,
- Landesentwicklung, Regionalentwicklung, Raumordnung,
- Bauleitplanung, Genehmigung von Flächennutzungsplänen (soweit nicht auf Landkreise übertragen)
- Information der Landesministerien, Repräsentanz der Landesregierung,
- Verwaltungsaufgaben mit regionalem Bezug.

Die Regierungsvertretungen werden als Außenstellen des Ministeriums für Inneres und Sport an vier Standorten (Weser-Ems in Oldenburg, Lüneburg, Braunschweig, Raum Hannover in Nienburg) eingerichtet. Die Regierungsvertretungen werden durch eine externe Evaluation (4 Jahre) begleitet. Der Personalbedarf wird je Regierungsvertretung ca. 50 Stellen betragen.

3. Modernisierung im Bereich der Polizei

Im Innenministerium ist am 01.05.2004 ein Landespolizeipräsidium eingerichtet worden. Das Landespolizeipräsidium hat als oberste Führungsstelle die Verantwortung für die strategische und konzeptionelle Zukunftsausrichtung der Polizei. Mit Herauslösung der Polizei aus den vier Bezirksregierungen werden sechs regionale Polizeidirektionen (PD'en) in den Städten Hannover, Braunschweig, Lüneburg, Oldenburg, Osnabrück und Göttingen gebildet. Die PD'en gewährleisten die komplette polizeiliche Aufgabenwahrnehmung in ihrem Zuständigkeitsbereich und übernehmen bei herausragenden Einsatzanlässen (z.B. Geiselnahmen, Entführungen, Großschadenslagen) die Gesamteinsatzleitung. Zudem sollen sie auch Aufgaben übernehmen, die mit Auflösung der Bezirksregierungen einer Bündelungsbehörde neu zugeordnet werden müssen und eine Sachnähe zu polizeilichen Aufgabenfeldern aufweisen. Dies sind unter anderem Grundsatzangelegenheiten der öffentlichen Sicherheit und Ordnung, Obere Versammlungsbehörde, Öffentliches Vereinrecht,

Vollzug von Partei- und Vereinsverboten und Geheimschutz. Außerdem werden den PD'en die Aufgaben des Katastrophenschutzes, des Brandschutzes/der Hilfeleistung und des Zivilschutzes übertragen. Neben den sechs regionalen PD'en wird eine zentrale Polizeidirektion als „Polizeibehörde für zentrale Aufgaben“ eingerichtet. Sie bündelt die Aufgaben der heutigen Bereitschaftspolizei, der Wasserschutzpolizei, der Polizeihubschrauberstaffel und der Medizinischen Dienste sowie des Kampfmittelbeseitigungsdienstes. Bei jeder der sechs regionalen PD'en wird eine Zentrale Kriminalinspektion eingerichtet, die sich mit speziellen Kriminalitätsphänomenen wie Organisierte Kriminalität, Bandenkriminalität, Korruption und besonderen Fälle der Wirtschaftskriminalität befasst.

Jeder regionalen Polizeidirektion werden fünf oder sechs Polizeiinspektionen (PI'en) nachgeordnet, die für die polizeilichen Kernaufgaben zuständig sind. Gleichzeitig werden die bisherigen 45 PI'en in der Fläche zu 27 zusammengelegt (einschließlich der PD Hannover von 50 auf 33). Landkreisgrenzen werden bei der Zusammenlegung nicht zerschnitten, sondern ganze Landkreise bzw. kreisfreie Städte polizeilich neu zugeordnet. Die Zusammenlegung führt dazu, dass nur noch ein Standort PI-Sitz sein kann, die andere bzw. die anderen Inspektionen werden zu Polizeikommissariaten umgewandelt. Die polizeiliche Basisdienststelle vor Ort für die Bürgerinnen und Bürger bleibt somit erhalten.

Den PI'en sind Polizeikommissariate zugeordnet, zu deren Aufgaben der Einsatz- und Streifendienst einschließlich Verkehrsangelegenheiten, der Kriminal- und Ermittlungsdienst sowie Prävention gehören. Kommissariate am Ort der PI'en werden grundsätzlich in diese integriert, so dass dort eine Führungsebene entfällt. Polizeistationen, die je nach Größenordnung Aufgaben des Kontaktbereichsdienstes, der Sachbearbeitung und auch des Einsatz- und Streifendienstes wahrnehmen, sind den Polizeiinspektionen bzw. Polizeikommissariaten zugeordnet.

Die weitere Umsetzung der Planungen erfolgt stufenweise. Auf PD-Ebene wird sie im Herbst 2004 und im nachgeordneten Bereich bis Jahresende 2004 angestrebt.

4. Vermessungs- und Katasterverwaltung

Die Vermessungs- und Katasterverwaltung sowie die Aufgabenbereiche Flurbereinigung und Dorferneuerung der Agrarverwaltung werden zusammengeführt. Die 24 Vermessungs- und Katasterbehörden sowie die 11 Ämter für Agrarstruktur (Flurbereinigung und Dorferneuerung) werden als budgetierte Behörden zu 14 „Behörden für Geoinformation, Landentwicklung und Lie-

genschaften (GLL)“ zusammengelegt. Die 53 Katasterämter werden den Behörden entsprechend neu zugeordnet. Die Fachaufgaben der Vermessungs- und der Agrarstrukturdezernate der Bezirksregierungen werden einigen der neuen Behörden als Vor-Ort-Aufgaben bzw. dem Landesbetrieb für Landesvermessung und Geobasisdaten Niedersachsen (LGN) zugeordnet. Die landesweiten Aufgaben des Amtes für Agrarstruktur (AfA) Hannover (IT-Aufgaben) werden als „Servicezentrum Landentwicklung und Agrarförderung“ bis auf weiteres bei dem GLL Hannover eingerichtet. Die Dienst- und Fachaufsicht über die Vermessungs- und Katasteraufgaben liegt beim MI. Für die Aufgaben aus der Agrarverwaltung liegt die Dienst- und Fachaufsicht beim ML. Die Behördenleitungen werden gemeinsam oder jeweils wechselnd von MI und ML bestellt und unterstehen beiden Häusern gemeinsam. Der operative Handlungsspielraum der Leitungen der neuen Behörden wird gestärkt. Stellen und Haushaltsmittel können im Bedarfsfalle einvernehmlich ressortübergreifend in Anspruch genommen werden. Der Landesbetrieb „Landesvermessung und Geobasisdaten (LGN)“ bleibt in seiner derzeitigen Betriebsform bestehen.

5. Umweltverwaltung

Die Aufgaben der Gewerbeaufsichtsämter und der entsprechenden Dezernate der Bezirksregierungen sowie die des Landesamtes für Ökologie werden in den Gewerbeaufsichtsämtern zusammen geführt. Die Gewerbeaufsichtsämter unterstehen – ebenso wie die Kommunen bei der Wahrnehmung entsprechender Fachaufgaben – unmittelbar der Aufsicht des Umweltministeriums. Die verbleibenden Landesaufgaben der Wasserwirtschaft und des Naturschutzes – bisher verteilt auf vier Bezirksregierungen, Niedersächsisches Landesamt für Ökologie (NLÖ) und Niedersächsisches Landesamt für Wasserwirtschaft und Küstenschutz (NLWK) – werden gebündelt vom Niedersächsischen Landesbetrieb für Wasserwirtschaft, Küsten- und Naturschutz (NLWKN) wahrgenommen. Zum zentralen Ansprechpartner der niedersächsischen Betriebe in allen Fragen des anlagenbezogenen Umweltschutzes und der Arbeitssicherheit wird die Gewerbeaufsicht ausgebaut. Die Großschutzgebietsverwaltungen werden künftig als eigenständige Behörden organisiert und dem Umweltministerium direkt unterstellt.

6. Forstverwaltung

Die Landesforstverwaltung wird durch Überführung in eine direkt dem Landwirtschaftsministerium unterstehende Anstalt öffentlichen Rechts (AÖR)

verselbständigt. Der Anstalt wird das gesamte Staatswaldvermögen übertragen. Sie übernimmt das Personal der Landesforstverwaltung. Die Zahl der Forstämter soll von 45 auf 26, die Zahl der Revierförstereien von 340 auf 274 reduziert werden. Das Forstplanungsamt soll einzelne Betriebsleitungsfunktionen an das Landwirtschaftministerium abgeben und im Übrigen als Serviceeinrichtung der AöR weitergeführt werden. Das Forstliche Bildungszentrum geht als Serviceeinrichtung mit reduziertem Personalbestand in der AöR auf. Die Zusammenarbeit mit anderen Bundesländern wird optimiert. Die Forstliche Versuchsanstalt wird mit den entsprechenden Einrichtungen Hessens und Sachsen-Anhalts zusammengeführt. Die forst- und jagdhoheitlichen Aufgaben der Bezirksregierungen sollen auf die AöR, die Kommunen sowie auf das Landwirtschaftsministerium übergehen. Einzelne Aufgaben entfallen (z. B. Forstlicher Rahmenplan), werden kommunalisiert (z.B. Genehmigung zum Aussetzen von Schalenwild) oder auf die Landwirtschaftskammern übertragen (z.B. Gewährung von Beihilfen und Zuwendungen).

7. Landessozialverwaltung

In der Landessozialverwaltung werden die Aufgaben des Landesamtes für Zentrale Soziale Aufgaben mit den Sozialaufgaben der Bezirksregierungen und denen der aufzulösenden Versorgungsämter im Landesamt für Zentrale Soziale Aufgaben zusammengeführt. Dieses untersteht unmittelbar der Aufsicht des Ministeriums für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit. Damit die Flächenpräsenz dieser Fachverwaltung gewährleistet bleibt, wird das Landesamt künftig mit Außenstellen an den bisherigen Standorten der Versorgungsämter vertreten sein.

Das Landesjugendamt (ohne Aufgabenbereich Tageseinrichtungen und Tagespflege für Kinder) wird als Fachgruppe in die Landessozialverwaltung integriert. Es wird ein starker Standort Lüneburg eingerichtet. Pflegeeinrichtungen mit Versorgungsverträgen nach SGB XI werden der kommunalen Heimaufsicht zugeordnet, so dass sich dann die Heimaufsicht über die Alten- und Pflegeeinrichtungen insgesamt in kommunaler Zuständigkeit befindet. Die Durchführung der Aufgaben aus dem Bundesversorgungsgesetz und den Anhangsgesetzen wird an den Standorten Braunschweig und Oldenburg konzentriert. Die beiden orthopädischen Versorgungsstellen werden in Hannover zusammengelegt. Das Prüfungsamt für Medizinalberufe soll unter weitgehender Beibehaltung der Personal- und Organisationsstruktur auf die berufsständischen Kammern verlagert werden. Die Aufgaben des Prüf- und Beschaffungsamtes für Heil- und Hilfsmittel werden weitgehend privatisiert. Die Aufgaben der ärztlichen Dienste werden zu einem noch größeren Anteil durch die Einschaltung von externen Gutachtern erledigt. Das Landesamt für Zent-

rale Soziale Aufgaben wird in Landesamt für Soziales, Jugend und Familie (Landessozialamt – LS) umbenannt.

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

In den vergangenen zwei Jahrzehnten sind die Schwerpunkte der Verwaltungsreform in Niedersachsen auf die Prozessoptimierung und Verbesserung von Arbeitsabläufen konzentriert worden. Nach dem Regierungswechsel ist die Strategiewechsel herbeigeführt worden. Mit knappen Zeitvorgaben sowie qualitativen und quantitativen Zielvorgaben ist eine wirksame Verwaltungsmodernisierung eingeleitet worden. Es ist folgender Zeitplan zugrunde gelegt worden:

- | | |
|---|----------|
| • Erteilung Aufträge zur Durchführung von Projekten | Juni 03 |
| • Vorlage der Projektberichte | Nov. 03 |
| • Unterrichtung Kabinett über Ergebnisse 1. Phase VM | März 04 |
| • Beschluss Kabinett über Ergebnisse der Reform | März 04 |
| • Vorlage Artikelgesetze Kabinett, Freigabe zur Anhörung | April 04 |
| • Unterrichtung Kabinett über Ergebnisse der Anhörung | Juni 04 |
| • Gesetzesfolgenabschätzung | Juni 04 |
| • 1. Lesung der Artikelgesetze im Landtag | Juni 04 |
| • Vorlage der Feinkonzepte Kabinett | Juli 04 |
| • Vorlage Kabinett – Restl. Org.- u. Standortentscheidungen | Aug. 04 |
| • Rest Gesetzentwürfe Kabinett | Sept. 04 |
| • Letzte Lesung der Artikelgesetze | Okt. 04 |
| • Novellierung der Verordnungen Abschluss spätestens | Dez. 04 |
| • Inkrafttreten der neuen Organisation | Jan. 05 |

Automatisiertes gerichtliches Mahnverfahren

Das automatisierte gerichtliche Mahnverfahren wird seit 1999 beim Amtsgericht Hannover landesweit für Großkunden betrieben und soll bis 2005 auch für alle Antragsteller in ganz Niedersachsen eingeführt werden. Den Anfang machten die Gerichte im Bezirk des Oberlandesgerichts Braunschweig. Seit dem 1.4.2004 wird das automatisierte gerichtliche Mahnverfahren nicht mehr beim Amtsgericht Hannover, sondern beim Amtsgericht Uelzen weiter betrieben. Seit dem ist auch der Landgerichtsbezirk Hannover für alle Antragsteller auf das automatisierte Verfahren umgestellt. Am 1.9.2004 folgten die übrigen Gerichte des Oberlandesgerichtsbezirks Celle. 2005 kommt der Bezirk des Oberlandesgerichts Oldenburg hinzu. Im Vollbetrieb wird das ZEMA etwa 90

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen, die jährlich etwa 550.000 Mahnverfahren automatisiert bearbeiten werden.

Die gerichtlichen Mahnverfahren werden fast vollständig automatisiert und damit erheblich schneller als bisher abgewickelt. Da das Verfahren im Regelfall ohne manuelle Eingriffe auskommt, können die Mahn- und Vollstreckungsbescheide schon nach wenigen Tagen erlassen und zugestellt werden. Dies spart Zeit und Geld - sowohl beim Gläubiger, der seine Geldforderungen künftig schneller und ohne Zinsverlust durchsetzen kann, als auch beim Gericht, das weniger Personal für diese Arbeiten einsetzen muss. Wenn die Anträge in Form von zur Belegung geeigneten Formularen oder als elektronische Daten beim Mahngericht erfasst worden sind, werden die Mahn- und Vollstreckungsbescheide zentral für alle Gerichte maschinell erlassen und beim Informatikzentrum Niedersachsen in Hannover gedruckt, kuvertiert, frankiert und versandt.

Als weiterer Service können Mahnbescheide auch über das Internet beantragt werden. Dazu muss der Antrag nur am Bildschirm ausgefüllt, zu Hause ausgedruckt und handschriftlich unterzeichnet an das Zentrale Mahngericht übersandt werden. PC-Benutzer haben es damit künftig leichter, denn das Internetverfahren ist dialoggesteuert und bietet viele Hilfestellungen, so dass es praktisch unmöglich ist, einen fehlerhaften Antrag einzureichen. Anwälte und Großkunden haben zudem die Möglichkeit, dem Mahngericht gleich elektronische Antragsdaten zu übersenden. Das beschleunigt das Verfahren nochmals. Auch ein Kostenvorschuss braucht in allen Fällen nicht mehr vorher entrichtet zu werden. Antragsteller erhalten erst nach Eingang Ihres Antrages vom Mahngericht automatisch eine Kostenrechnung.

V. Neue Steuerung/ Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft Niedersachsen (LoHN)

Bereits mit Beschlüssen aus den Jahren 1998 und 2000 hatte die Niedersächsische Landesregierung die flächendeckende Einführung einer neuen Haushaltssteuerung auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) beschlossen. Zu den Komponenten der neuen Steuerung gehören u. a. die Budgetierung, produktbezogene Haushaltsaufstellung, Berichtswesen, Controlling und Zielvereinbarungen. Ende 2004 werden ein Methodenkonzept zur KLR sowie ein darauf aufbauendes technisches Referenzmodell in einem stabilen und umfangreichen Status zur Verfügung stehen. Das Modell umfasst diverse Module, z. B. zur Einbuchung der Personalkosten, zur web-basierten Zeiterfassung sowie ein umfangreiches Berichtswesen.

Der Haushaltsvollzug wird durch ein umfangreiches Berichtswesen unterstützt. Die Budgethoheit des Parlaments wird bei der Haushaltsaufstellung durch die Informationen zu Produkten und Kennzahlen, im Vollzug durch spezielle Berichte für den Landtag sichergestellt. Die Haushaltsaufstellung und -steuerung soll wesentlich durch die Produkte und Kennzahlen bestimmt werden.

Durch Änderung der Landkreisordnung und der Gemeindeordnung sollen die Kommunen verpflichtet werden, ab 2006 die doppelte Buchführung einzuführen.

VI. Personalentwicklung

1. Personalmanagementverwaltung

Die Landesregierung hat 2001 entschieden, eine landesweite Personalmanagementverwaltung (PMV) einzuführen. Mit der Einführung des PMV sollen erstmals sowohl Personal-, Stellen-, Dienstposten- und Arbeitsplatzverwaltung als auch Personalkostenbudgetierung und Zeitmanagement sowie weitere Module in eine Software integriert werden. Folgende Ziele werden dabei u. a. verfolgt:

- Erfassung der Daten dort, wo sie zuerst bekannt werden (Vermeidung von Doppelerfassungen)
- automatisierte Dokumentenerstellung
- elektronisches Mitzeichnungsverfahren
- Möglichkeit der Auswertung des Datenbestandes im Rahmen der eingeräumten Berechtigungen
- Übergabe bezügerelevanter Daten (z. B. Zeitzuschläge) über eine automatisierte Schnittstelle an das Bezügeverfahren und
- Übernahme der Bruttobezügedaten aus dem Bezügeverfahren für die im PMV abzuwickelnde Personalkostenbudgetierung

2. Mentoring

Zur Reduzierung der Unterrepräsentanz von Frauen in höheren und Führungspositionen in der niedersächsischen Landesverwaltung ist ein „Mento-

ring-Konzept für Frauen in der niedersächsischen Landesverwaltung“ entwickelt worden. An der Konzeptentwicklung und an der Erprobungsphase nehmen acht oberste Landesbehörden in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis der Frauenbeauftragten der obersten Landesbehörden teil.

Für die Dauer der Fördermaßnahme werden wegen der unterschiedlichen Voraussetzungen eine Gruppe von max. 20 Mentees des gehobenen und eine Gruppe von max. 20 Mentees des höheren Dienstes gebildet.

Die Steuerung und Koordinierung des Mentoring-Programms wird einer Arbeitsgruppe übertragen, der aus den beteiligten obersten Landesbehörden je eine Person sowie eine Vertreterin des Arbeitskreises der Frauenbeauftragten der obersten Landesbehörden angehören. Das Programm wird durch eine externe Begleitung evaluiert. Nach den Erfahrungen entscheiden die beteiligten obersten Landesbehörden über die Weiterentwicklung des Programms sowie die Fortsetzung in ihren Geschäftsbereichen.

3. Leistungsorientierung/Neufassung der Beurteilungsrichtlinie

Die neue niedersächsische Landesregierung hat im Sommer 2003 beschlossen, ein modernes Beurteilungssystem zu entwickeln. Als vereinfachtes Verfahren soll es auf kostengünstige Weise der inflationären Vergabe von Bestnoten entgegen wirken. Grundlage der Fortentwicklung im Bereich des Beurteilungswesens ist die Auswertung der Vorschläge einer ressortübergreifenden Projektgruppe „Leistungsorientiertes Beurteilungssystem“ v. 28.05.1996 sowie eines hierzu entwickelten Beurteilungssystems.

Auf dieser Basis wird in Niedersachsen zurzeit über einen Referentenentwurf diskutiert, der neben dem Entwurf zur Änderung des § 40 NLVO auch Richtlinien des MI für die dienstliche Beurteilung der Beamtinnen und Beamten enthält. Die Neufassung des § 40 NLVO beschränkt sich auf die Festlegung von Eckpunkten für die dienstliche Beurteilung der Beamtinnen und Beamten und schafft einen weiten Rahmen, in dem die näheren Einzelheiten in Verwaltungsvorschriften (Beurteilungsrichtlinien) durch das MI und andere oberste Landesbehörden sowie der jeweiligen Dienstherrn zu regeln sind. Zugleich mit der Änderung des § 40 NLVO sollen daher die Richtlinien des MI für die dienstliche Beurteilung von Beamtinnen und Beamten in Kraft treten. Mit dem neuen Beurteilungssystem sollen Entscheidungshilfen für Personalverwendung und Personalauslese gegeben und das Beurteilungsverfahren transparent und offen gestaltet werden.

4. Personalwirtschaftliche Grundsätze

Die Landesregierung hat am 23.03.2004 Personalwirtschaftliche Grundsätze im Kontext der Verwaltungsmodernisierung und des Stellenabbaus beschlossen. Beschäftigte folgen prinzipiell ihrer bisherigen Aufgabe in neue Behörden. Besondere Regelungen sind nur erforderlich, wenn Aufgaben nicht mehr innerhalb der Landesregierung wahrgenommen werden oder aber tatsächlich entfallen. Zur Beschleunigung des Abbaus der kw-Vermerke wird die Job-Börse aktiviert und der Einsatz von Beschäftigten im Personalüberhang in neuen Einsatzgebieten ermöglicht. Daneben werden Vorschläge zur sachgerechten Fortführung einer zentralen Einstellung und Ausbildung von Nachwuchskräften unterbreitet, die nunmehr von einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe weiter vertieft werden.

Um schon im Haushaltsjahr 2005 zu einer spürbaren Entlastung bei den Personalausgaben zu kommen und einen weiteren Beitrag zur Beschleunigung des Abbaus der kw-Vermerke zu leisten ist die Versetzung in den einstweiligen Ruhestand nach § 109 Abs. 2 NBG als allerletzte Möglichkeit nach Ausschöpfung aller anderen Alternativen einer Weiterverwendung in Aussicht genommen worden. Grundsätzlich soll eine Anwendung nur mit Zustimmung der Beamtinnen und Beamten erfolgen können.

5. Job-Börse

Die Job-Börse wurde im Rahmen der Staatsmodernisierung als ein Instrument zur Beschäftigungssicherung und Mobilitätsförderung geschaffen. Die Aufgabe der Job-Börse besteht darin, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Stelle mit einem kw-Vermerk versehen worden ist und die in einem unbefristeten Arbeits- oder Dienstverhältnis zum Land stehen, neue Arbeitsplätze zu vermitteln.

Im März 2004 hat die Landesregierung zur Verwaltungsmodernisierung und dem Personalabbau personalwirtschaftliche Grundsätze beschlossen. Eine wesentliche Maßnahme zur Beschleunigung des Stellenabbaus ist dabei die Aktivierung der Job-Börse Niedersachsen. Um ab 2005 innerhalb eines Zeitraumes von fünf Jahren die durch die Verwaltungsreform entbehrlich gewordenen Stellen sozialverträglich abzubauen, ist die Job-Börse mit wirksamen Instrumenten ausgestattet worden. Alle Dienststellen des Landes haben im Umfang der auf sie entfallenden kw-Vermerke der Vermittlungsstelle Beschäftigte namentlich zu melden. Bei der persönlichen Auswahl sind in die Auswahlgruppen alle Beschäftigten mit vergleichbarer Qualifikation und /oder vergleichbaren Aufgaben einzubeziehen. Die weitere Auswahl der Be-

schäftigten zur Meldung an die Job-Börse erfolgt nach Kriterien und Punkten. Diese schützt gewachsene Bindungen an die Dienststelle, indem die Beschäftigungszeit, die Lebenszeit sowie eine mögliche Schwerbehinderung gewertet werden. Die Beschäftigten mit der jeweils niedrigeren Punktezahl werden der Job-Börse gemeldet.

Die Kriterien zur Auswahl von Beschäftigten für einen Dienortwechsel berücksichtigen sozial besonders schutzwürdige Belange am Dienort. Hierzu zählen vor allem der Familienstand, die Betreuung kindergeldberechtigter Kinder im Haushalt, die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger sowie eine Schwerbehinderung. Die Gesichtspunkte Lebensalter und Beschäftigungszeiten werden hingegen nachrangig berücksichtigt. Die Auswahlkriterien lehnen sich an die Kriterien des seit dem 01.01.2004 geltenden Kündigungsschutzrechts an. Sie legen einen klaren Schwerpunkt aus familienpolitischer Sicht.

Bis auf die Bereiche Polizei und Lehrer gilt im Land ein genereller Einstellungsstopp. Alle freien bzw. frei werdenden Dienstposten und Arbeitsplätze, für die Planstellen/Stellen oder andere Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, sind den Vermittlungsstellen zu melden. Die Vermittlungsstellen der Job-Börse übermitteln den Dienststellen für die besetzbaren Dienstposten und Arbeitsplätze Vorschläge aus dem ihnen gemeldeten Bewerberkreis auf der Grundlage des vorliegenden Anforderungsprofils. Ein notwendiger Arbeitsplatzwechsel wird nach Bedarf durch Qualifizierungsmaßnahmen begleitet, die auf die persönliche Situation zugeschnitten sind. Im Einzelfall können die Mitarbeiter der Vermittlungsstelle an Vorstellungsgesprächen teilnehmen. Nach drei erfolglosen Vermittlungsversuchen können die Unterlagen mit schriftlicher Begründung der meldenden Dienststelle zurückgeben werden. Die Dienststelle hat daraus ggf. arbeits- bzw. dienstrechtliche Konsequenzen zu ziehen und in jedem Fall eine andere Person der Vermittlungsstelle zu melden.

Die optimierte Job-Börse Niedersachsen unterstützt ressortübergreifend die Dienststellen der Landesverwaltung und die Beschäftigten des Landes beim Abbau von entbehrlichen Stellen. Sie vermittelt hierzu namentlich gemeldete Beschäftigte vorrangig in andere dauerhafte Verwendungen oder ermöglicht einen vorübergehenden Einsatz in Bereichen, in denen ein entsprechender Bedarf festgestellt worden ist. Sie unterstützt auch Beschäftigte, die aus eigenem Wunsch an einer anderen Verwendung interessiert sind. Die Job-Börse leistet damit einen wesentlichen Beitrag zum beschleunigten Abbau entbehrlicher Stellen und dient der Vermeidung von Neueinstellungen in der Landesverwaltung.

6. Personalmobilität/ Telearbeit

Alternierende Telearbeit ist zum festen Bestandteil der Verwaltungsmodernisierung geworden. Seit Dezember 2000 werden fortlaufend Telearbeitsplätze eingeführt. Die insgesamt positiven Erfahrungen der bisher beteiligten Dienststellen ermutigen dazu. Neben der alternierenden Telearbeit, die weiterhin ausgebaut wird, soll auch Telearbeit in Satellitenbüros und mobile Telearbeit eingeführt werden.

Die bisherige Vereinbarung zur Telearbeit gemäß § 81 NPersVG wurde mit den Gewerkschaften weiterentwickelt. Für einige Dienststellen zeichnen sich bereits bei einzelnen alternierenden Telearbeitsplätzen Einsparpotentiale ab. Voranalysen zeigen, dass bei einer konsequenten Einführung alternierende Telearbeit gewinnbringend wird.

Für die alternierend arbeitenden Telearbeitenden haben sich bereits einige persönliche Einspareffekte gezeigt, z.B. die Einsparung von Fahrtkosten oder die Nutzung steuerlicher Vorteile. Um die Kosten für die Dienststellen zu senken und damit die Telearbeitenden die steuerlichen Vorteile nutzen können, wird zukünftig keine Kostenpauschale für das häusliche Arbeitszimmer mehr bezahlt.

Darüber hinaus kann auf die Möbel der Dienststelle am häuslichen Arbeitsplatz verzichtet werden, wenn die eigenen Möbel genutzt werden sollen, und diese den erforderlichen Standards entsprechen. Gleichzeitig sollte die Mehrfachnutzung des dienstlichen Arbeitsplatzes berücksichtigt werden.

7. Gesundheitsmanagement

Mit dem Kabinettsbeschluss vom 19. November 2002 und der Vereinbarung mit den Gewerkschaften nach § 81 Nds. Personalvertretungsgesetz ist der Startschuss für den Ausbau von Gesundheitsmanagement in den Landesbehörden erfolgt. Anfang 2003 startete die erste, zweijährige Ausbauphase. Getragen wird der Beratungsservice von der Landesvereinigung für Gesundheit Niedersachsen e. V. und dem Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft der Universität Hannover.

Insgesamt gibt es derzeit 30 Modelldienststellen aus acht Ressorts, wovon sechs in diesem Jahr neu hinzugekommen sind. Seit Ende 2003 sind die Modelldienststellen in Netzwerken zusammengeschlossen. Sie dienen dem fachlichen Informationsaustausch (zum Beispiel zur Evaluation und Krankheitsstandsanalyse) und stellen den kollegialen Erfahrungsaustausch sicher.

Ab Ende 2004 sollen alle Modelldienststellen mit Unterstützung des Beratungsservices ihr Projekt zum Gesundheitsmanagement nach einem von der Steuerungsgruppe entwickelten einheitlichen Schema evaluieren.

VII. Regelungsoptimierung/ Deregulierungsoffensive

Bereits mit den drei sog. Rechtsbereinigungsgesetzen 1985, 1989 und 1990 konnten allein 158 Gesetze und 221 Verordnungen aufgehoben und über 70 Regelungswerke entschlackt werden. Damit wurde bereits damals – zukunftsweisend – die Grundlage für einen im Ländervergleich geringen Bestand an Gesetzen und Verordnungen in Niedersachsen gelegt.

Mit der Regierungserklärung am 04.03.2003 ist die Zielvorgabe festgelegt worden, die Zahl der Gesetze und Verordnungen, vor allem aber die der Verwaltungsvorschriften, um mindestens ein Drittel innerhalb dieser Legislaturperiode zu reduzieren. Ziel der Deregulierungsoffensive ist der Abbau von entbehrlichen Rechts- und Verwaltungsvorschriften sowie von bürokratischen Belastungen.

Die Deregulierungsoffensive ist als ein dynamischer Prozess auf längere Sicht angelegt. Neben den zentralen Projekten verfolgen die Ministerien im Rahmen der Deregulierungsoffensive jeweils eigene Projekte, die in der Projektgruppe inhaltlich und im Verfahrensablauf koordiniert werden.

Alle Ministerien werden konkrete Vorhaben zur (inhaltlichen) Deregulierung durchführen, die sich nicht nur auf den Normenbestand im Landesrecht beziehen, sondern auch das Bundes- und ggf. das Europarecht umfassen. Denn: Während Niedersachsen nur insgesamt 766 Landes-Gesetze und -Verordnungen aufweist, umfasst das Bundesrecht insgesamt mehr als 5000 Regelungswerke. Dort liegen die Hauptbelastungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Deregulierung ist ständige Aufgabe jedes einzelnen Ministeriums.

Im Rahmen von Maßnahmen zur Deregulierung und Rechtsbereinigung wurde folgendes eingeleitet:

- Aufhebung und Bereinigung inhaltlich überholter Gesetze und Verordnungen, Neustrukturierung überkommener Einzelregelungen sowie Aufhebung von Übergangsvorschriften und inhaltlich zeitgebundenen Vorschriften, die sich erledigt haben. Seit Beginn der Legislaturperiode im März 2003 wurden 38 Vorschriften vollständig aufgehoben.
- Deregulierungsaktion 2003/04 für ca. 60 Gesetze und Verordnungen.
- Alle 3125 derzeit noch gültigen Verwaltungsvorschriften sind ressortweise von der Staatskanzlei auf ihre Erforderlichkeit, Geeignetheit und

Aktualität hin vorgeprüft und mit entsprechenden Vorschlägen (zu ca. 2800 VV) an die Ministerien geleitet worden. Mit jedem Ministerium wurde eine Zielvereinbarung abgeschlossen, in welchen Zeitabschnitten die Vorschläge abzuarbeiten sind.

- Zum Themenbereich Befristung von Gesetzen und Verordnungen erarbeitet die Staatskanzlei ein Rahmenkonzept, das allen Ministerien als Richtschnur zur Verfügung gestellt werden wird. Verwaltungsvorschriften treten grundsätzlich nach 5 Jahren automatisch außer Kraft, nur wenige Ausnahmen hiervon (z. B. für Zuständigkeitsregelungen) sind vorgesehen.

Die Ministerien haben in einem ersten Schritt jeweils ihre vorrangigen Vorhaben zur Deregulierung in ihrem Geschäftsbereich definiert und mit entsprechenden Zeit- und Arbeitsplänen vorgelegt. Die Ergebnisse sollen gezielt und zeitnah in Landesrecht umgesetzt sowie ggf. zu Bundesratsinitiativen zusammengeführt werden.

VIII. eGovernment

Die Landesverwaltung in Niedersachsen hat in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, IT-Systeme in allen hierfür geeigneten Bereichen zu vernetzen sowie Kommunikationsinfrastrukturen zu entwickeln. Sie hat die Vollaussstattung der Büroarbeitsplätze nahezu erreicht – mit zurzeit insgesamt über 60.000 IT-unterstützten Arbeitsplätzen allein in der Landesverwaltung. Mit Ausnahme der Hochschulverwaltungen sind alle Dienststellen der Landesverwaltung an ein zukunftsfähiges Landeskommunikationsnetz (izn-net) angeschlossen. Eine Einbindung der niedersächsischen Kommunen in das Landesdatennetz ist im Aufbau. Seit geraumer Zeit sind die elektronische Signatur und die chipkartenbasierte elektronische Authentifizierung in der Landesverwaltung im Einsatz (bei ca. 700 Dienststellen mit rund 1.600 Standorten und über 18.000 Landesbediensteten). Der Einsatz dieser Technik im E-Mail-Verkehr ist vorgesehen. Das Signaturbündnis Niedersachsen nutzt die Vorreiterrolle des Landes für eine Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Verwaltung. Ziel ist die Herstellung von Interoperabilität und die Umsetzung von im beiderseitigen Interesse liegenden Modellprozessen.

Niedersachsen hat im Rahmen einer dreijährigen Pilotphase seit 2001 eGovernment-Projekte erprobt. Im Rahmen der bisherigen Erprobung wurden erste wichtige Ergebnisse erzielt und Erfahrungen gewonnen. Es liegen nun Konzepte und Prototypen zu Teilbereichen des eGovernment vor, z.B. Kon-

zeptionen für Genehmigungs- und Förderverfahren, für die Langzeitarchivierung oder für den elektronischen Rechtsverkehr. Infrastrukturen und Basisdienste wie die Anbindung der Kommunen an das Landesdatennetz, der Aufbau des Internetportals als Grundlage für eGovernment-Dienstleistungen oder das Intranetportal sind realisiert worden bzw. werden weiter ausgebaut. Grundlage für die weitere Einführung ist die im März 2004 beschlossene eGovernment-Strategie¹. Sie trifft die wichtigsten Grundsatzentscheidungen für die systematische Einführung des eGovernments. Zentrales strategisches Ziel im Rahmen der Einführung von eGovernment ist es, alle onlinegeeigneten Dienstleistungen und interne Verwaltungsleistungen der Landesverwaltung zu identifizieren und für diese innerhalb der nächsten 10 Jahre optimierte Online-Verfahren bereit zu stellen. Wichtige Verfahren mit hohen Einsparpotenzialen oder besonderer strategischer Bedeutung sollen bereits bis 2009 realisiert werden. Die Strategie legt auch fest, dass das weitere Vorgehen zur Einführung von eGovernment auf Grundlage einer systematischen Bestandsaufnahme erfolgen soll. Auf dieser Grundlage wird bis zum März 2005 ein eGovernment-Masterplan erstellt, der das weitere Vorgehen beschreibt.

Die Landesregierung hat neben der eGovernment-Strategie auch bestimmte konkrete Maßnahmen hervorgehoben und ihre Umsetzung mit hoher Priorität beschlossen. Hierzu gehören:

- Das Landesportal niedersachsen.de wird um einen Behördenwegweiser, einen zentralen Formulareservice und einen zentralen Zugang zu den eGovernment-Verfahren des Landes erweitert.
- Für einen effizienten und leistungsstarken Betrieb von eGovernment-Verfahren wird das Landesdatennetz weiter entwickelt, eine zentrale virtuelle Poststelle und weitere Sicherheitsservices aufgebaut sowie eine elektronische Aktenverwaltung und ein elektronisches Langzeitarchiv eingerichtet.
- Der Aufbau von eGovernment-Fachverfahren wird fortgesetzt und intensiviert. Die niedersächsische Landesregierung setzt dabei auf Kooperationen mit Bund und anderen Ländern, um Kosten zu sparen und einheitliche Lösungen zu schaffen. Niedersachsen beteiligt sich an der bundesweiten eGovernment-Initiative Deutschland-Online und kooperiert in konkreten Projekten mit den norddeutschen Ländern.
- Insbesondere ist eine intensive Zusammenarbeit mit den niedersächsischen Kommunen erforderlich. Die vollständige Anbindung der Kom-

1 Im Internet unter <http://www.niedersachsen.de> im Bereich Politik & Staat/Moderne Verwaltung.

munen an das Landesdatennetz und damit auch an das deutsche Verwaltungsnetz soll abgeschlossen werden. Fachprojekte im kommunalen Bereich oder mit kommunalem Bezug sollen weiter vorangetrieben werden.

Diese Maßnahmen werden zurzeit umgesetzt.

Ausblick

Die erste Phase der Verwaltungsmodernisierung wird Ende 2004 abgeschlossen. Die Umstrukturierung der Landesverwaltung ist in 18 Monaten bewältigt worden. Zum 01.01.2005 wird die Niedersächsische Landesverwaltung in der neuen Struktur arbeiten können. Eine zweite Phase der Verwaltungsmodernisierung wird sich anschließen. Die Planungen werden im Dezember 2004 abgeschlossen sein. Das Arbeitsprogramm für die zweite Phase wird sodann von dem Kabinett beschlossen werden.

Ansprechpartner:

IuK-Technik
Herr Harald Hogrefe
Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport
Tel.: 0511-120-3030
E-mail: Harald.Hogrefe@mi.niedersachsen.de

Verwaltungsmodernisierung
Herr Peter Grabowski
Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport
Tel.: 0511-120-6225
E-mail: Peter.Grabowski@mi.niedersachsen.de

Nordrhein-Westfalen

I. Verwaltungspolitik

1. Allgemeines

Im Düsseldorfer Signal für Erneuerung und Konzentration vom 27. Juni 2003 haben die nordrhein-westfälischen Koalitionsparteien Arbeitsschwerpunkte für die verbleibende Zeit der Legislaturperiode vereinbart. Unter der Überschrift „Verwaltung modernisieren – Bürokratie abbauen“ sind die Leitlinien für die weitere Modernisierung der öffentlichen Verwaltung formuliert:

Übergeordnetes Ziel ist ein transparenter Verwaltungsaufbau, der Dienstleistungen professionell und kundenorientiert aus einer Hand anbietet. Wesentliche Schritte hierzu sind:

- Die umfassende Überprüfung aller staatlichen Aufgaben daraufhin, ob sie ganz oder teilweise wegfallen können oder auf Dritte und/oder auf die Kommunen übertragen werden können (letzteres unter Wahrung des Konnexitätsprinzips). Tragender Gedanke ist die Verkleinerung des staatlichen Verwaltungsapparates und seine Beschränkung auf die Wahrnehmung staatlicher Kern- und Gewährleistungsaufgaben.
- Die Bündelung der verbleibenden staatlichen Aufgaben bei den Mittelinstanzen. Die Bündelung gewährleistet, dass eine Aufgabe von einem Aufgabenträger wahrgenommen wird. Dies ermöglicht Konzentration der Verfahren, Beschleunigung der Bearbeitung und Ausgleich widerstreitender Interessen.
- Die vollständige Überprüfung der bestehenden und neuen Gesetze und Verordnungen auf die Möglichkeit der Aufhebung oder Befristung; ebenso Überprüfung aller Verwaltungsvorschriften mit dem Ziel, den gesamten Bestand um mindestens 25 Prozent zu reduzieren.
- Die Fortsetzung des Prozesses der Binnenmodernisierung unter Berücksichtigung der Vorschläge der Kommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft“.

- Die Unterstützung der Kommunen bei einer effizienteren Aufgabenerfüllung durch Verbesserung der finanziellen, rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen.

2. Binnenmodernisierung

Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen hat die Binnenmodernisierung zu einem zentralen Anliegen ihrer Politik gemacht. Bereits in der Kabinettsitzung vom 14.11.2000 hat sie beschlossen, die Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft“ einzusetzen. Der einstimmig verabschiedete Bericht dieser Kommission wurde der Landesregierung am 27. Januar 2003 vorgelegt. Darin wird – neben dem Vorschlag, ein einheitliches öffentliches Dienstrecht zu schaffen und ein stark leistungsorientiertes Bezahlungssystem einzuführen – insbesondere empfohlen, die Binnenmodernisierung der öffentlichen Verwaltung rasch und effektiv voranzutreiben.

Gemäß Kabinettsentscheidung vom 28. Januar 2003 sollen die Kommissionsvorschläge rasch geprüft und umgesetzt werden. Dazu hat das Kabinett unter anderem die Bestellung eines Regierungsbeauftragten für die Reform des öffentlichen Dienstes beschlossen. Der frühere Staatssekretär im Innenministerium, Wolfgang Riotte, ist beauftragt, den Reformprozess für den öffentlichen Dienst in Nordrhein-Westfalen zu koordinieren. Parallel dazu fördert und koordiniert der Reformbeauftragte die Umsetzung der Vorschläge zur Binnenmodernisierung einschließlich des ebenfalls vom Kabinett hierzu beschlossenen Fahrplans. Zu diesem Zweck sind aus dem Kommissionsbericht einzelne Reformfelder abgeleitet worden, für die Arbeitsgemeinschaften eingerichtet worden sind. Jedes Ministerium hat zumindest für ein Reformfeld die Geschäftsführung einer Arbeitsgemeinschaft übernommen.

Die Themen reichen von Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen über Kundenbefragungen und Qualitätsmanagement, Personalentwicklung und -auswahl bis hin zur Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung und Produkthaushalten. Die Arbeitsgemeinschaften prüfen die Ergebnisse des Kommissionsberichts, bewerten sie und erarbeiten Vorschläge für deren Umsetzung.

II. Aufgabenumbau

Wie Verwaltungsmodernisierung im Allgemeinen ist die Überprüfung bestehender Aufgaben auf das „Ob“ und das „Wie“ eine ständige Herausforderung.

So hat Nordrhein-Westfalen wie andere Länder auch in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder die staatlichen Aufgaben einer kritischen Überprüfung unterzogen, vom wiederholten Abbau von Standards (1983, 1993) über umfassende Organisationsuntersuchungen aller Behörden und Einrichtungen (1989 bis 2002) bis zur Entlastung der Kommunen von verbindlichen Vorgaben für die Aufgabenerfüllung (2003). In den letzten 1 ½ Jahren ist aber ganz bewusst ein neuer Weg eingeschlagen worden:

Mit Hilfe von externen Beratungsunternehmen hat Nordrhein-Westfalen zunächst den gesamten Bestand staatlicher Aufgaben systematisch erhoben. Als Ergebnis liegt der Landesregierung erstmals eine Aufgaben-Datenbank vor, die behördenübergreifend die Aufgaben der Landesverwaltung dokumentiert, nach bestimmten Dimensionen gegliedert ist und die Aufgaben durch zahlreiche Attribute näher erläutert. Die Datenbank enthält – als Ansatz für die sich anschließende aufgabenkritische Überprüfung – Daten, die u.a. Aufschluss geben über die Aufgabenstruktur, den Personaleinsatz, die Rechtsgrundlagen, Schnittstellen zu anderen Behörden und Einschätzung der Marktfähigkeit von Aufgaben. Insofern bildet sie die Grundlage für weiter gehende Prüfungen, z. B. mit Blick auf die stärkere Konzentration auf Kernaufgaben, auf Potential für Outsourcing, auf Reduzierung von Schnittstellen und Abbau von Doppelzuständigkeiten, auf die Möglichkeiten von Effizienzsteigerung durch Bündelung von Aufgaben, auf die regionale Optimierung der Behördenverteilung und auf Rechtsvereinfachung und Deregulierung.

III. Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung wird in NRW als ständiger Prozess verstanden, der stetig auf sich ändernde Rahmenbedingungen eingeht. Vor diesem Hintergrund hat es in der jüngeren Vergangenheit mit Blick auf die äußere Organisationsstruktur Entscheidungen unterschiedlicher Tragweite gegeben:

- Die Ausgliederung der Straßenbauverwaltung aus den Landschaftsverbänden und die damit verbundene Gründung eines Landesbetriebes Straßenbau
- Die Ausgliederung der Gemeindeprüfung aus den Bezirksregierungen in eine neugegründete Gemeindeprüfungsanstalt unter kommunaler Beteiligung
- Die Zusammenlegung der beiden Landwirtschaftskammern
- Die modellhafte Zusammenlegung von Staatlichen Umweltämtern und Staatlichen Ämtern für Arbeitsschutz sowie den entsprechenden Fachde-

zernaten der Bezirksregierung im Regierungsbezirk Detmold zu einem neuen Amt für Umwelt und Arbeitsschutz

- Die Privatisierung des Materialprüfungsamtes
- Die Umwandlung der (Gebiets-) Rechenzentren zu Landesbetrieben

Mit Blick auf die Binnenstruktur der Verwaltungsorganisationen ist in den obersten Landesbehörden ein Trend zur Abflachung von Hierarchien zu beobachten. In einer Reihe von Ressorts – so auch im Innenministerium – schlägt sich dieser Trend in der Bildung von Großreferaten und der Abschaffung der Gruppenleiterebene nieder.

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

Das Ziel, durch Optimierung von Arbeitsabläufen Effizienzpotenziale zu erschließen und in der Folge auch die Aufbauorganisation an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen, wurde und wird in NRW durch verschiedene Projekte und Maßnahmen sowohl in den Ressorts als auch in nachgeordneten Behörden verfolgt. Das Innenministerium z.B. setzt – nicht zuletzt als Folge der seit dem Jahr 2000 bestehenden Mitgliedschaft bei EFQM (European Foundation for Quality-Management) – einen Schwerpunkt in der Identifikation, Beschreibung und Optimierung seiner Schlüsselprozesse. Dabei geht es sowohl um die sog. Kernprozesse als auch um Unterstützungsprozesse (Personal, Haushalt, Organisation und IT).

Darüber hinaus sind im Bereich des Innenministeriums in Einzelprojekten z.B. die Arbeitsabläufe bei der Überprüfung von Personal in der Luftfahrt automatisiert sowie Führungsinformationssysteme, Content-Management-Systeme und Arbeitszeitmanagementsysteme eingeführt worden. Zur Zeit wird im Innenministerium selbst, aber auch im nachgeordneten Bereich die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems und eines neuen Personalinformationssystems vorbereitet.

V. Neue Steuerung

Zahlreiche Instrumente der Neuen Steuerung sind in weiten Bereichen der nordrhein-westfälischen Verwaltung bereits eingeführt: Beispielhaft seien hier die Einführung des Führungsinstruments Zielvereinbarung, die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems, die Erarbeitung von Personalentwicklungskonzepten, die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung,

die Erstellung eines Leitbildes und die Ausrichtung des Verwaltungshandelns an den Grundsätzen von Gender Mainstreaming genannt.

Gegenwärtig treibt die Landesregierung insbesondere die Entwicklung eines Rahmenkonzeptes für die Kosten- und Leistungsrechnung voran. Darauf sollen die Aufstellung und der Vollzug von Produkthaushalten aufbauen. Weiter sind die Entwicklung eines Berichtswesens, Regelungen zur künftigen Haushaltsaufstellung, zur Bewirtschaftung und zur Rechnungslegung und die Entwicklung von Budgetierungsregeln vorgesehen. Die Beschlusslage im Kabinett sieht vor, dass im Jahre 2008 erstmals ein Produkthaushalt auf der Grundlage einer Kosten- und Leistungsrechnung „gefahren“ werden kann.

VI. Personalentwicklung

1. Dienstrecht

Die Landesregierung von Nordrhein-Westfalen strebt unverändert eine Reform des öffentlichen Dienstrechtes an. Das Kabinett hat zuletzt am 13. Juli 2004 beschlossen, das Ziel eines einheitlichen Reformprozesses sei ein einheitliches Arbeitsrecht für zukünftige Beamte und Angestellte. Dabei betonte die Landesregierung erneut, dass sie Artikel 33 Absatz 4 und Absatz 5 des Grundgesetzes sowie den BAT in den heutigen Fassungen nicht für zukunftsfähig hält.

Das einheitliche Dienstrecht lässt sich mit den Stichworten „Gesetz-Tarif-Modell“ beschreiben: Der Grundstatus der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes ist durch Gesetz zu regeln. Dazu zählen die Vertragsbegründungsphase (Ausschreibungspflichten, Einstellungsvoraussetzungen und -verfahren, Probezeit), der Pflichtenbereich, die Versetzung und Abordnung, die Nebentätigkeit und die Beendigungsmöglichkeiten. Die Elemente und die Höhe der Gegenleistung, die den Beschäftigten zustehen soll, sind durch Tarifvertrag festzulegen. Dazu zählen neben der Ausgestaltung der Vergütung auch der Urlaub, die tägliche Arbeitszeit und eine eventuelle Zusatzversorgung. Die erworbenen Ansprüche der jetzigen Beamten sollen nicht angetastet werden.

Reformen auf diesem langwierigen Weg sind nach Auffassung der Landesregierung derzeit am besten im Rahmen der laufenden Beratungen der Föderalismuskommission durchzusetzen. Sollten diese Gespräche bis zum Ende des Jahres keine erkennbaren Ergebnisse bringen, so behält sich die Landesregierung eine entsprechende Bundesratsinitiative zur Änderung des Grundgesetzes weiterhin vor.

2. Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Personalführung

Im Rahmen der Binnenmodernisierung kommt der wesentlichen Ressource der Verwaltung, dem Personal, eine zentrale Rolle zu. Deshalb beschäftigen sich wichtige Reformfelder im Rahmen der Binnenmodernisierung der nordrhein-westfälischen Verwaltung (s. o. I. 2.) mit Fragen der Personalrekrutierung (z.B. Abstimmung von Personalauswahlverfahren), der Personalentwicklung (Verabschiedung von Personalentwicklungskonzepten mit z.B. den Bausteinen Fortbildung, Rotation, Aufstiegsverfahren) und der Personalführung (Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, Führungsfeedback). Viele dieser Bausteine sind bereits gängige Praxis.

VII. Regelungsoptimierung

Wesentlicher Bestandteil jeden Bürokratieabbaus ist die Überprüfung bestehender Vorschriften. Nordrhein-Westfalen ist diesen Weg in der vergangenen Jahren sehr konsequent gegangen und wird ihn nach den bisher ermutigenden Ergebnissen fortsetzen:

1. Erlassbereinigung

Ende 2002 hat die Nordrhein-Westfälische Landesregierung eine umfassende Erlassbereinigung beschlossen. Dieses seit Einführung der systematischen Erlasssammlung im Jahr 1960 größte Bereinigungsprojekt hat die Zahl der Erlasse von ca. 3300 auf etwa 1700 und damit um fast 50 Prozent reduziert. Zudem enthalten auch die „überlebenden“ Erlasse nur noch das zwingend notwendig Maß an Anweisungen und Vorgaben. Nicht zuletzt verfügt Nordrhein-Westfalen im Zuge dieser Bereinigung jetzt über eine vollelektronische Erlasssammlung, die in ihrem Inhalt fast tagesaktuell ist und (vollrecherchierbar) im Internet und Intranet zur Verfügung steht.

Der Prozess der Erlassbereinigung hat sich daran orientiert, den Arbeitsaufwand von Verwaltungsbehörden zu verringern, starre und bindende Vorschriften zu Gunsten erweiterten Handlungsspielraums aufzuheben und nicht zuletzt Berichtspflichten der Kommunen aufzuheben.

2. Aufhebung und Befristung von Gesetzen und Verordnungen

Nordrhein-Westfalen ist dabei, alle Gesetze und Rechtsverordnungen auf den Prüfstand zu stellen, sofern diese in der Verantwortung des nordrhein-westfälischen Landtages liegen. Dies bedeutet konkret:

Die Landesregierung wird zum einen bei allen künftigen Gesetzesentwürfen dem Landtag grundsätzlich eine Befristung vorschlagen. Befristung kann – und dies soll Vorrang haben – ein Verfallsdatum sein. Das Gesetz tritt also an dem festgesetzten Datum außer Kraft, ein in Kraft bleiben kommt nur dann in Betracht, wenn im Rahmen einer Beweislastumkehr begründet werden kann, dass die Fortdauer des Gesetzes unverzichtbar notwendig ist. Alternativ kann im Gesetz gegenüber dem Landtag eine Berichtspflicht vorgesehen werden. In diesem Fall muss die Landesregierung zu dem festgesetzten Zeitpunkt dem Landtag die Wirkungen dieses Gesetzes, seine Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit darlegen. Die Befristung gilt in gleicher Weise für Verordnungen.

Zum anderen werden auch bestehende Gesetze auf die Möglichkeit einer (nachträglichen) zeitlichen Befristung oder gar Aufhebung untersucht. Dies geschieht in drei zeitlichen Stufen. In dem ersten (im Mai vom Landtag verabschiedeten) Gesetz zu Befristung des Landesrechts NRW sind 196 Vorschriften (83 Gesetze und 113 Rechtsverordnungen) aus dem Zeitraum von 1946 bis 1966 überprüft worden. Davon wurden 56 Vorschriften (15 Gesetze und 41 Verordnungen) aufgehoben. Von den übrigen Regelungen wurden weit mehr als die Hälfte mit einer Befristung versehen. In zwei weiteren Gesetzen werden noch in diesem Jahr die Vorschriften der Jahre 1967 bis 1986 bzw. 1987- 2004 dem Landtag zur Überprüfung vorgelegt.

Diese Initiative folgt der Einsicht, dass in den letzten Jahrzehnten immer mehr gesellschaftliche Aufgaben auf die staatliche Ebene übertragen worden sind und hierdurch nicht selten eine übertriebene Regelungsdichte entstanden ist. Zugleich wurden Freiräume zur Eigeninitiative immer mehr eingeengt. Nordrhein-Westfalen will deshalb künftig die rechtlichen Rahmenbedingungen für einen bürgerorientierten und partnerschaftlichen Staat schaffen, sich im Übrigen aber zu Gunsten von mehr bürgerschaftlicher Eigenverantwortung zurücknehmen.

VIII. eGovernment

Die Entwicklung der E-Government-Dienste hat das Ziel einer möglichst medienbruchfreien, vollelektronischen Abwicklung von Verwaltungsprozessen. Durch die Online-Bereitstellung dieser Vorgänge ist es den Kunden der Ver-

waltung zu jeder Zeit und an jedem Ort möglich, insbesondere die zahlreichen Antragsverfahren, die heute noch zu großen Teilen über Formulare auf dem Papierweg erledigt werden müssen, über das Internet abzuwickeln.

Um Verwaltungsfachverfahren künftig online und möglichst ohne Medienbrüche abwickeln zu können, müssen Prozesse in der Verwaltung angepasst und auf Kundenbedürfnisse hin ausgerichtet und neu modelliert werden. Dienstleistungen, die im Rahmen von E-Government angeboten werden, müssen sich – wie bei jedem modernen Dienstleistungsunternehmen – vorrangig am Bedarf der Kunden, also an den Bürgerinnen und Bürgern und der Wirtschaft orientieren.

Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen hat im März 2003 einen Handlungsrahmen für E-Government in der Landesverwaltung (Masterplan E-Government NRW) für die Jahre 2003 bis 2005 beschlossen. Das Ziel des Masterplans ist es, alle wesentlichen und internetfähigen Behördendienstleistungen (E-Government-Dienste) der Landesverwaltung über das Internet zur Verfügung zu stellen. Im April 2003 wurde mit der Umsetzung begonnen. Für die Landesverwaltung wurden neben den bestehenden rund 770 Informationsangeboten von den Ressorts insgesamt 92 E-Government-Dienste priorisiert, von denen bisher über 30 Fachverfahren fertig gestellt und von den Kunden der Verwaltung genutzt werden können. Beispiele für bereits nutzbare E-Government-Dienste sind die elektronische Steuererklärung, das Bodenrichtwertinformationssystem NRW, das Einreichen eines elektronischen Mahnbescheidantrages an die Amtsgerichte in NRW, das Außenwirtschaftsportal NRW, die Lehrereinstellung Online, die digitale Bibliothek sowie die Online-Abwicklung von Sicherheitsüberprüfungen für Personal von sicherheitsempfindlichen Bereichen von Verkehrsflughäfen.

Eine besondere Dienstleistung für die Nutzer der elektronischen Medien gibt es seit dem 29.06.2004: Seit diesem Tag bündelt ein neues Service-Portal (www.service.nrw.de) die E-Government-Angebote der Landesregierung überschaubar und anwenderfreundlich. Bürger und Unternehmen können von diesem Portal aus z.B. unmittelbar Anträge "online" stellen.

Ein weiterer Schwerpunkt des Masterplans liegt in der Bereitstellung einer zentralen Infrastruktur für E-Government-Verfahren, die von allen Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung genutzt werden können. Für die rechtsverbindliche und medienbruchfreie Kommunikation mit der Landesverwaltung wurde beispielsweise die erste Version einer Virtuellen Poststelle zur Entgegennahme elektronisch signierter Nachrichten an die Verwaltung fertiggestellt.

Neben diesen Vorhaben liegt ein weiterer Schwerpunkt auf dem Ausbau der Kooperation mit dem Bund, den Ländern sowie insbesondere dem kommunalen Bereich. Damit sollen ebenenübergreifende Verwaltungsprozesse

auch elektronisch angeboten werden. Mit diesen Kooperationen werden Mehrfachentwicklungen vermieden und Kosten gespart. Ein weiteres Ziel der Kooperationen ist die Verständigung auf gemeinsame Standards. Diese sind Voraussetzung für die Realisierung durchgängiger, medienbruchfreier Kommunikationsverfahren.

Ansprechpartner:

Projekt Verwaltungsmodernisierung
(Staatskanzlei):
LMR Schlapka
Telefon: 0211/ 871-2420
E-Mail: roland.schlapka@stk.nrw.de

Verwaltungsstrukturreform / Landesorganisation
(Innenministerium):
LMR Beuß
Telefon: 0221/871-2240
E-Mail: hartmut.beuss@im.nrw.de

Internet: www.moderne-verwaltung.nrw.de

Rheinland-Pfalz

I. Verwaltungspolitik

1. Modernisierungskonzepte/-strategien

Die Verwaltungsmodernisierung der letzten 15 Jahre lässt sich unter verwaltpolitischen Aspekten in vier Phasen unterteilen. In der ersten Phase (1991 - 1994) wurde die Konzeption und Umsetzung der Modernisierungen von den Fachressorts übernommen. Die Abstimmung fand in der Staatssekretärskonferenz und im Kabinett statt. 1994 begann eine Phase, die verwaltpolitisch durch einen ressortübergreifenden Modernisierungsansatz gekennzeichnet war. Es wurde eine Verwaltungsmodernisierungskommission (VMK) unter der Leitung des Chefs der Staatskanzlei und einem externen Berater gegründet. Der VMK gehörten 6 Staatssekretäre und Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung sowie die Interessenvertretungen (ÖTV, DAG und DBB) an. Die Geschäftsstelle der VMK war als Stabsstelle in der Staatskanzlei (STK) angesiedelt. 1996 wurde zur Neuorganisation der Mittelinstanz eine Expertenkommission (EKO) gegründet. Die rechtliche und organisatorische Umsetzung der Neuorganisation erfolgte zum 1. Januar 2000 durch das Ministerium des Innern und für Sport (ISM). Die sich daran anschließende dritte Phase, die auch als Konsolidierungsphase bezeichnet werden kann, ist wie die erste Phase von einer (primär) ressortinternen Steuerung der Modernisierung geprägt. Die derzeitige vierte Phase der Verwaltungsmodernisierung ist wieder von einer ressortübergreifenden Steuerung durch die STK gekennzeichnet. Etliche Modernisierungsmaßnahmen – wie z.B. die Reform der Forstverwaltung und der Agrarverwaltung – werden zwar im Wesentlichen von den Fachressorts gesteuert, doch gibt es Aufgaben, Projekte und Maßnahmen, für die eine ressortübergreifende verwaltpolitische Steuerung notwendig ist, wie z.B. die Öffnung kommunalrelevanter Standards und die Implementation der Gesetzesfolgenabschätzung sowie die Evaluation der Neuorganisation der Mittelinstanz. Darüber hinaus findet eine Steuerung der Prozesse durch den Ministerrat statt, zuletzt in einer Klausurtagung zum Thema Verwaltungsmodernisierung am 20. April 2004. Die Einbeziehung externen Sachverständigen und der Interessenvertretungen erfolgt punktuell.

2. Aufgabenkritik

Im Zuge der Reform der Mittelinstanz zum 1. Januar 2000 wurde die Aufgabenkritik gesetzlich festgeschrieben (§ 4 Verwaltungsorganisationsreformgesetz). Im 3-Jahres-Turnus ist gegenüber dem Landtag zu berichten. In diesem Zusammenhang wurde auch beschlossen, dass der Landtag alle 2 Jahre über die Delegation von Aufgaben im Bereich der Ministerialverwaltung zu informieren ist. Erstmals wurde im März 2003 ein solcher Bericht vorgelegt. Insgesamt wurden im Berichtszeitraum vom 1. Januar 2001 bis 31. Dezember 2002 34 Aufgaben aus der Ministerialverwaltung auf nachgeordnete Dienststellen verlagert, wovon vier auf das ISM entfallen.

II. Aufgabenumbau

1. Zentrale Schadensregulierung

Die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion (ADD) hat im August 2003 für die Beschäftigten des Geschäftsbereichs des ISM die zentrale Bearbeitung von Schadensfällen übernommen. Bis dahin wurden diese Aufgaben in allen Dienststellen des Zuständigkeitsbereichs des ISM wahrgenommen.

Mit der Konzentration dieser dienst- und arbeitsrechtlichen Zuständigkeiten wurde der mit der Neuorganisation zum 1. Januar 2000 gewählte Ansatz der funktionalen Bündelung in Rheinland-Pfalz fortgesetzt. Infolge der Zusammenführung der personellen Ressourcen wird eine Verbesserung im Hinblick auf effizientes und effektives Verwaltungshandeln ermöglicht. Durch den Einsatz des „Speziallistenteams“ in der ADD wird eine Beschleunigung der Arbeit erreicht.

2. Delegation dienstrechtlicher Zuständigkeiten

Im Bereich der Justizvollzugsanstalten sind sämtliche bisher beim Ministerium der Justiz (JM) angesiedelten beamtenrechtlichen Zuständigkeiten für den mittleren Justizvollzugsdienst auf die Leiterinnen und Leiter der Justizvollzugsanstalten übertragen worden. Die dem Ministerium vorbehaltenen beamtenrechtlichen Maßnahmen für Beamtinnen und Beamte der Besoldungsgruppen A 12 und A 13 (gehobener Dienst) sind auf die Präsidenten der oberen Landesgerichte und die Generalstaatsanwälte für ihren Zuständigkeitsbereich übertragen worden (Landesverordnung vom 25. Februar 2004; GVBl. S. 233).

Die Befugnis zur Erteilung von Dienstleistungsaufträgen an Richter auf Probe ist vom JM auf die Präsidenten der oberen Landesgerichte übergegangen. Diese Maßnahmen haben die Arbeitsabläufe vereinfacht und beschleunigt. Es entfallen Berichts- und Vorlagepflichten in nicht unerheblichem Umfang.

3. Aufgabendelegation

Im Rahmen der regelmäßigen und umfassenden Aufgabenkritik konnten im Geschäftsbereich des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit (MASFG) in den vergangenen drei Jahren folgende Aufgaben delegiert werden:

- Zuständigkeit für die mit Auslandsdienstreisen in alle Länder zusammenhängenden Entscheidungen zum Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung (LSJV)
- Zuständigkeit für die Berechnung und Anordnung der Auszahlung der Reise- und Umzugskostenvergütung sowie des Trennungsgeldes zur ADD
- Recht der Ernennung, Versetzung, Ruhestandsversetzung, Entlassung des höheren Dienstes bis A 14, Entscheidungen über Altersteilzeit, Gewährung von Rechtschutz sowie Entscheidungen über Leistungsprämien, Leistungsstufen, Hemmung des Aufstiegs zum LSJV
- Kostenerstattung für Ausbildungsveranstaltungen für Ärztinnen und Ärzte im Praktikum und begleitende Unterrichtsveranstaltungen für Apothekerinnen und Apotheker zum LSJV
- Zulassung der ärztlichen, zahnärztlichen und pharmazeutischen Weiterbildungsstätten nach dem Heilberufsgesetz zur Landesärztekammer Rheinland-Pfalz und zur Landeszahnärztekammer Rheinland-Pfalz
- Ausstellung von Bescheinigungen für das Mitführen von Betäubungsmitteln nach Artikel 75 des Schengener Durchführungs-Übereinkommens vom 19. Juni 1990 zum LSJV
- Zuständigkeiten für die Übertragung von Exportzertifikaten nach dem WHO-Zertifikatsystem zum LSJV
- Bewilligung von Landeszuwendungen zur Förderung von teilstationären und stationären Pflegeeinrichtungen sowie Kurzzeitpflegeeinrichtungen nach dem Landespflegehilfengesetz zur ADD
- Gewährung von Landeszuwendungen zum Bau und zur Ausstattung von Einrichtungen für behinderte Menschen zum LSJV

- Förderung von Technologieberatungsstellen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum LSJV
- Prüfung von Verwendungsnachweisen aus dem Bereich der Psychiatrischen Versorgung und der Selbsthilfeförderung im psychiatrischen Bereich zum LSJV.

4. Orchesterstrukturreform

Durch konkrete Kooperationen sollen die zu 100 % (Staatsorchester Rheinische Philharmonie Koblenz, Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz, Ludwigshafen) und zu 50 % (Philharmonisches Orchester der Staatstheaters Mainz GmbH) in Trägerschaft des Landes befindlichen Orchester den bisherigen Qualitätsstandard und die kulturellen Angebote der Orchester sichern.

Im Orchester des Staatstheaters Mainz und in den Staatsorchestern betragen die Personalausgaben bis zu 90% der Gesamtkosten. Einsparungen sind daher im Wesentlichen nur durch Personalmaßnahmen (Freihalten von bereits unbesetzten Stellen, Nichtwiederbesetzung freiwerdender Stellen, Altersteilzeit, Vorruhestandsregelungen, Übernahme in den Schul- und in den Hochschuldienst) realisierbar. Bei größeren Projekten im Musiktheater- und Konzertbereich arbeiten die Orchester zusammen.

Das Mainzer Orchester wird aus dem Staatstheater Mainz GmbH herausgelöst und als eigenständiger Landesbetrieb „Staatsorchester Mainz“ geführt. In einem „Bespielungsvertrag“ mit dem Staatstheater Mainz werden Leistungen und Bezahlung des Landesbetriebes festgelegt. Durch die Trägerschaft des Landes für die drei Orchester wird die Kooperation begünstigt.

5. Zentrale Adoptionsstelle Rheinland-Pfalz und Hessen

Durch Staatsvertrag wurde zum 1. Mai 2003 im LSJV in Mainz die "Gemeinsame Zentrale Adoptionsstelle Rheinland-Pfalz und Hessen" eingerichtet. Die Aufgabenwahrnehmung im Rahmen einer länderübergreifenden Kooperation ermöglicht eine qualifizierte multiprofessionelle Besetzung und führt gleichzeitig zu fachlichen und finanziellen Synergieeffekten. Die Zentrale Adoptionsstelle wird durch eine Bündelung der Kompetenzen in die Lage versetzt, die durch die gesetzlichen Neuregelungen im Adoptionsbereich erwachsenen neuen Aufgaben sachgerecht zu erfüllen.

III. Organisationsentwicklung

1. Äußere Organisationsstruktur

a) Behördenkonzentration

Zum 1. September 2003 wurde die Agrarverwaltungsreform in Kraft gesetzt. Mit der Reform werden folgende Ziele verfolgt:

- Konzentration von 21 selbständigen Dienststellen auf 6 Dienstleistungszentren Ländlicher Raum (DLR) mit 8 zentralen Standorten und übergangsweise weiteren 4 Nebenstellen
- Einsparung von 40 bis 50 % der Kosten bis zum Jahr 2015
- Erhalt der Einheit von Schule, Beratung und Versuchswesen
- Zuordnung zentraler Aufgaben zu einzelnen Dienstleistungszentren mit landesweiter Zuständigkeit
- Verlagerung der Unternehmensberatung an die Landwirtschaftskammer
- Zusammenarbeit mit dem Bezirksverband Pfalz in der Tierhaltung
- Ausgliederung der Forschungsbereiche Ökologie und Grüne Gentechnik in eine gemeinnützige GmbH

Von der Agrarverwaltungsreform sind über 1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen. Bis zum Jahr 2015 sollen unter Berücksichtigung eines Einstellungskorridors eine Stelleneinsparung von 40,18 % erzielt werden. Im Bereich Tierzucht wurde zwischen dem Land Rheinland-Pfalz und dem Bezirksverband Pfalz am 1. September 2003 durch Kooperationsvertrag der gemeinsame Betrieb des DLR Westpfalz am Standort Neumühle vereinbart.

Durch die Agrarverwaltungsreform erfolgt eine Konzentration auf Kernaufgaben bei gleichzeitiger Straffung der Behördenstrukturen. Ziel ist eine bessere Kundenorientierung, die durch den steigenden Bedarf an Spezialberatung angepasst werden muss. Trotz des steigenden Aufwands für rechtlich zwingende Kontrollaufgaben ist durch die rationellere Gestaltung der Ablauforganisation und die Beschleunigung der internen Kommunikation eine zukunftsfähige Struktur geschaffen worden, die eine Reduzierung der Kosten mit sich bringt und die Kunden im ländlichen Raum bedarfs- und zielorientiert unterstützt.

b) Landesbibliothekszentrum

Mit der bundesweit einmaligen Konzeption eines Landesbibliotheksentrums bündelt das Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur (MWWFK) bibliothekarische Einrichtungen außerhalb der Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Durch die Zusammenführung der Büchereifachstellen als Serviceeinrichtung für kommunale öffentliche Bibliotheken (Landesbüchereistelle Rheinland-Pfalz, Koblenz / Staatliche Büchereistelle Rheinhessen-Pfalz in Neustadt/W.) und der Landesbibliotheken (Pfälzische Landesbibliothek, Speyer / Rheinische Landesbibliothek, Koblenz) sowie der Bibliotheca Bipontina in Zweibrücken wird der immer enger werdenden Zusammenarbeit und Verbindung der Sparten „Öffentliches Bibliothekswesen“ und „Wissenschaftliches Bibliothekswesen“ Rechnung getragen.

Aufgabenschwerpunkte des Landesbibliotheksentrums sind u.a.:

- leistungsstarkes Kompetenzzentrum für alle Fragen des Umgangs mit Medien, Medienbereitstellung und -vermittlung, Informationsrecherche und -vermittlung unter Einsatz der modernen Technologien sowie entsprechender Serviceangebote für Dritte
- Zugangsmöglichkeit, Ausbau und Pflege von leicht erreich- und handhabbaren elektronischen Datenbanken sowie Mitarbeit, Weiterentwicklung und technische Betreuung von EDV-gestützten bibliothekarischen Nachweissystemen
- Sammlung, Erschließung und Bewahrung historischer Medienbestände sowie von Medien aus und über Rheinland-Pfalz
- Förderung des Auf- und Ausbaus eines Netzes von kommunalen öffentlichen Bibliotheken entsprechend den fachlichen Anforderungen, durch Informationen an Bibliotheken und deren Träger, individuelle Beratungen sowie einem breiten Fortbildungs- und Serviceangebot einschl. direkter praktischer Unterstützung bei bibliothekarischen Aufgaben insbes. für ehrenamtlich geleitete Einrichtungen (vgl. Art. 37 Landesverfassung).

Voraussichtlich im Sommer 2004 wird mit der Umsetzung dieser Gesamtkonzeption u.a. durch Ausschreibung und Bestellung der neuen Leitung und Gesamtverwaltungsleitung begonnen sowie der Sitz von Leitung und Verwaltungsleitung festgelegt.

c) Fusion zweier Landesämter

Am 1. Juli 2004 wurde das Landesamt für Umweltschutz und Gewerbeaufsicht und das Landesamt für Wasserwirtschaft zu einem Landesamt für Umwelt, Wasserwirtschaft und Gewerbeaufsicht (LUWG) vereinigt. Das LUWG als Fachbehörde bündelt den Sachverstand des technischen Personals auf den Gebieten der Luftreinhaltung und des Strahlenschutzes, der Arbeitssicherheit und des technischen Verbraucherschutzes, des Naturschutzes und der Landschaftspflege, der Gewässerreinhaltung, des Grundwasserschutzes, des Schutzes vor Hochwasser und der Gewässerentwicklung sowie des Abfalls und dem Bodenschutz. Im Bereich der Umwelt und des Arbeitsschutzes können so Dienstleistungen aus einer Hand für Politik, Verwaltung, Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürger angeboten werden. Das LUWG gehört zum Geschäftsbereich des Ministeriums für Umwelt und Forsten (MUF) und des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit (MASFG).

2. Innere Organisationsstruktur

a) Beihilfeinformationsstelle (BIS)

Im Dezember 2003 wurde bei der Zentralen Besoldungs- und Versorgungsstelle (ZBV) der Oberfinanzdirektion Koblenz eine Beihilfeinformationsstelle (BIS) eingerichtet. Aufgabe der BIS ist es, die bei der Beihilfestelle eingehenden Telefongespräche zentral entgegenzunehmen, und die Anfragen nach Möglichkeit abschließend zu beantworten. Für die Telefonagenten wurden Mischarbeitsplätze eingerichtet (50% Arbeitsrate / 50% Telefondienst), um den Bezug zur Abrechnungspraxis zu erhalten.

Die BIS ist ein wesentlicher Faktor für eine störungsfreie und somit schnelle und qualifizierte Abarbeitung der Beihilfeanträge.

b) Zusammenlegung von Abteilungen/Bildung von Großreferaten

Im Vorgriff auf die Reform der Agrarverwaltung wurden im MWVLW die bei der Zusammenlegung der Bereiche „Wirtschaft und Verkehr“ und „Landwirtschaft und Weinbau“ ehemals selbständigen Abteilungen Weinbau und Landwirtschaft und die Abteilung Landentwicklung, Agrarpolitik und Markt reformiert und gestrafft.

Weinbau und Landwirtschaft wurden in einer Abteilung des MWVLW gebündelt und 17 Referate zu 8 Referatseinheiten zusammengelegt. Ebenso

wurden die Bereiche Landeskultur und Agrarpolitik im Hinblick auf die Reform aufgabenbezogen organisiert. Aus ehemals 17 Kleinstreferaten wurden 7 große Referatseinheiten gebildet.

c) Aufgaben- und Kompetenzbündelung

Im Rahmen der aufgabenkritischen Betrachtung und der Verbesserung der Geschäftsprozesse im LSJV werden Aufgaben, die entweder vergleichbare fachliche Anforderungen oder Spezialkenntnisse erfordern, zusammengeführt und Personalressourcen, unabhängig vom jeweiligen Dienstort der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, optimal genutzt. Die Bündelung vergleichbarer Aufgabenbereiche bewirkt zum einen eine fachübergreifende Aufgabenerledigung und zum anderen die maximale Nutzung einschlägiger Spezialkenntnisse. Zur Steigerung der Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse und der Verbesserung der internen Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird die Binnenstruktur sukzessive auf Teamarbeit umgestellt. In den Ämtern für soziale Angelegenheiten ist dies bereits komplett erfolgt, im LSJV hat die Teambildung begonnen.

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

1. Leitbild

Das unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erarbeitete Leitbild des MASFG wurde im Jahr 2002 gemeinschaftlich auf seine Gültigkeit überprüft, modifiziert und um den Aspekt des Gender Mainstreaming erweitert. Aus dem Leitbild sind eine Reihe von Maßnahmen abgeleitet worden, die unter anderem zu verschiedenen Neuerungen führten (bspw. Mitarbeitergespräche, Hauszeitung, Mitarbeiterbefragung, Einarbeitungs- und Fortbildungskonzepte, Führungskräftequalifizierung, Personalentwicklungskonzept).

Seit 1999 wird das Innen- und Außenverhältnis der Polizei Rheinland-Pfalz durch ein Leitbild beschrieben. Entwickelt wurden die darin enthaltenen Leitbildgrundsätze von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Bottom-up-Prozess unter Beteiligung aller Sparten und Ebenen. Das Leitbild ist Grundlage von zwischenzeitlich mehr als 800 Leitbildzirkeln, in denen ebenspezifisch Problemfelder thematisiert und mit konkreten Lösungsvorschlägen abgeschlossen werden.

2. Dokumentenmanagementsystem (DMS): Vorgangsbearbeitung mit DOMEA®

Rheinland-Pfalz hat sich entschieden, das Vorgangsbearbeitungssystem DOMEA® landesweit als DMS und Workflowsystem einzusetzen. Um eine breite Einführung möglichst kostengünstig für das Land vornehmen zu können, hat das ISM einen standardisierten rheinland-pfalz-spezifischen DMS-Client entwickelt, der die Verwaltungen in Rheinland-Pfalz in die Lage versetzt, schnell und einfach mit dem Aufbau von elektronischen Akten zu beginnen. Dieser DMS-Client beinhaltet insbesondere Funktionen wie Integration des landeseinheitlichen Aktenplans, Abbildung der Geschäftszeichenbildungsregeln, Vorgabe von landesweit einheitlichen Metadaten für den einfachen Austausch von Akten zwischen den Verwaltungen, vordefinierte Scanjobs und automatisierte Übernahme von Mails. Für die Zukunft ist die automatisierte Kommunikation mit *rlp-Service24* und Formularserver sowie die Anbindung landesweiter Fachanwendungen (z.B. IRMA, DISPY) geplant. Ziel ist es, aufwändige Entwicklungen und Anpassungen, die alle Verwaltungen benötigen, einmal zu realisieren und den Verwaltungen zur Verfügung zu stellen. Dieser DMS-Client soll in den nächsten Monaten bei verschiedenen Verwaltungen eingeführt werden.

3. RIVAR – Das Rheinland-Pfälzische Informations-, Vorgangsbearbeitungs-, Auswertungs- und Recherchesystem der Polizei Rheinland-Pfalz

Alle polizeilichen Anwendungen vom Vorgangsbearbeitungs-, über das Fahndungs-, bis hin zum Lagebild-Informationssystem sind seit dem Frühjahr 2004 unter einer einheitlichen Internetoberfläche integriert und landesweit auf jedem PC-Arbeitsplatz verfügbar. RIVAR ist ein integratives Gesamtsystem basierend auf der zukunftsweisenden .net-Technologie der Fa. Microsoft. Einmal erfasste Daten stehen auch in den anderen Anwendungen zur Verfügung. Der länderübergreifende Datenaustausch zur gezielten Fahndung in Verbindung mit dem bundesweiten Fahndungssystem INPOL wird deutlich vereinfacht. RIVAR ist ein Beitrag zur Umsetzung der eGovernment Initiative *rlp-Service24*.

4. Geschäftsprozessoptimierung

eHaushaltsaufstellung (HAVWeb)

Seit der Aufstellung des Haushalts 2004 wird das webbasierte Verfahren HAVWeb für sämtliche Phasen der Haushaltsaufstellung ressortübergreifend angewandt. Dabei bezieht das Programm alle Ressorts in bestimmten Planungsphasen online in die Haushaltsaufstellung ein und ermöglicht allen Anwendern zu jeder Zeit einen Überblick über den aktuellen Stand der Planungen. HAVWeb dient zur Aufstellung von Einzel-, Doppel- und Nachtrags Haushalten. Kennzeichnend für das Programm ist seine Flexibilität im Hinblick auf die Struktur des Haushalts sowie auf die verschiedenen Möglichkeiten Daten auszuwerten, darzustellen und zu veröffentlichen.

5. Evaluation

Neuorganisation der Mittelinstanz

Im März 2003 wurde zur Evaluierung der Neuorganisation der Mittelinstanz eine Lenkungsgruppe mit den Staatssekretären der STK, des ISM, des Ministeriums für Umwelt und Forsten (MUF) und des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (MWVLW) gebildet. Sie hat die Aufgabe der Kontrolle der Wirksamkeit der mit der Neuorganisation angestrebten Verbesserungen und der weiteren Optimierung der bestehenden Strukturen. Folgende Bereiche wurden aufgegriffen:

- Durchführung von Geschäftsprozessanalysen
- Prüfung der Notwendigkeit von Außenstellen, Dienstsitzen, Regionalsitzen bzw. Prüfung, inwieweit bei Erforderlichkeit räumliche Integration in vorhandene Verwaltungsgebäude möglich ist
- Prüfung der Abgrenzung von Zuständigkeiten (z.B. im Bereich der Förderung und der beruflichen Prüfung)
- Prüfung des bisherigen Personalabbaus durch die Neuorganisation
- Überarbeitung des Vorschlagswesens
- Überprüfung der Effizienz und Effektivität der Gewerbeaufsicht

*Maßnahmen nach dem Polizei- und Ordnungsbehördengesetz (POG)
Rheinland-Pfalz*

Das Landesgesetz zur Änderung des POG, das am 10. März 2004 in Kraft getreten ist, enthält in § 100 eine Bestimmung über die Evaluation bestimmter polizeilicher Maßnahmen. Danach ist die Landesregierung verpflichtet, dem Landtag fünf Jahre nach In-Kraft-Treten des Änderungsgesetzes über die Wirksamkeit der Maßnahmen der Sicht- und Anhaltekontrollen im öffentlichen Verkehrsraum, des so genannten Großen Lauschangriffs, der Telekommunikationsüberwachung und der so genannten Rasterfahndung zu berichten.

V. Neue Steuerung

Das Land Rheinland-Pfalz hat im Zuge der Einführung der so genannten Neuen Steuerungsmodelle eine Strategie der differenzierten Verwaltungsoptimierung mit dem Ziel entwickelt, für die jeweiligen Geschäftsprozesse das möglichst optimale Umfeld zu schaffen und gerade nicht dem ansonsten typischen Ansatz zu folgen, sämtliche Geschäftsprozesse flächendeckend z. B. mit der Doppik oder der Kosten- und Leistungsrechnung, mit Produkthaushalten oder Leistungsaufträgen oder mit allem gleichzeitig zu überziehen. Insofern kann es in dem einem Fall sicherlich günstig sein, das doppelte Rechnungswesen einzuführen, in einem anderen Fall, das kamerale Rechnungswesen um die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) zu erweitern oder in wieder einem anderen Fall Leistungsaufträge auszubringen, um politische Bereiche besser leistungs- und kennzahlenorientiert darstellen zu können. Entsprechend wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen:

Im Rahmen der gesamten Ausgabenbudgetierung wurde für alle Ressorts verpflichtend eingeführt, dass diese eine von ihnen prognostizierte Budgetüberschreitung dem Finanzministerium melden. Gleichzeitig ist mitzuteilen, welche geeigneten Maßnahmen dagegen eingeleitet werden und darzustellen, wie diese voraussichtlich greifen werden.

1. Personalausgabenbudgetierung (PAB)

Zur Berechnung der voraussichtlichen Personalausgaben in den Ressorts wurde ein Softwaremodul (PAB) entwickelt, das es erlaubt,

- anhand der konkreten Personal-Ist-Ausgaben und entlang feststehender Parameter der Personalentwicklung für einen Zeitraum bis zu fünf Jahren

eine Ausgabenprognose zu erstellen (sog. Ist-Hochrechnung – IHR) sowie

- anhand zusätzlicher, fiktiver Personalstandsänderungen (Beförderungen, Neueinstellungen, Frühpensionierungsverhalten, Altersteilzeit et cetera) die künftigen Personalausgaben hochzurechnen (sog. Modell-Hochrechnung – MHR) und dabei
- die so ermittelten Hochrechnungsergebnisse (IHR oder MHR) mit dem vorgegebenen Personalausgabenbudget abzugleichen.¹

2. Qualitätsmanagement

a) Qualitätszirkel

Mit der Ausbildung von fast 500 Moderatorinnen und Moderatoren wurde innerhalb der Polizei die methodische und personelle Voraussetzung geschaffen, themengebundene Qualitätszirkel einzuführen. Bisläng wurden mehr als 300 Qualitätszirkel durchgeführt.

Im Geschäftsbereich eines der Oberlandesgerichte wird seit dem Jahr 2000 erfolgreich mit dem Instrument des Qualitätszirkels gearbeitet. Mit Stand vom November 2002 haben oder hatten das Oberlandesgericht, drei von vier Landgerichten und 17 der 31 Amtsgerichte Qualitätszirkel eingerichtet. Weitere 6 Amtsgerichte haben in diesem Zusammenhang den Gedankenaustausch und den Informationsfluss durch die Einrichtung regelmäßig tagender Arbeitsgruppen verbessert. Die Erfahrungen mit der Qualitätszirkelarbeit werden gleichermaßen von den Behördenleitungen wie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als sehr positiv bewertet. Eine justizinterne Arbeitsgruppe hat sich 2002/2003 umfassend mit dem Thema Qualitätszirkel beschäftigt. Mit der Übersendung des im Februar 2004 vorgelegten Abschlussberichts ist den Gerichten, Staatsanwaltschaften und Justizvollzugsanstalten des Geschäftsbereichs empfohlen worden, Qualitätszirkelarbeit in der Praxis einzuführen.

b) Haushaltsbenchmark

In 2003 wurde im Wege eines aufgabenbezogenen Vergleichs mit den anderen westlichen Flächenländern ein Haushaltsbenchmark hergestellt. Dies war

¹ Vgl. dazu auch *Holste*, Personalausgabenbudgetierung (PAB), ISB aktuell, 3. Ausgabe 2002.

möglich, weil sämtliche Bundesländer und der Bund selbst bundesweit zur Zeit noch nach gleichen kameralen Grundsätzen buchen und sich diese Daten von den statistischen Ämtern überarbeiten und aufarbeiten lassen. Die so aufbereiteten Daten sind trotz teilweiser Ungereimtheiten, insbesondere weil die Aufgabenzuweisung für eine Ausgabengruppe nicht immer einheitlich erfolgt, Grundlage für entsprechende Auswertungen.

3. Rechnungswesen/KLR

Mit der Einführung der KLR in geeigneten Bereichen der Landesverwaltung konnte die Transparenz auch in den nicht ganz so finanzstarken Bereichen erhöht werden. Dabei wurde im Rahmen dieses Vorgehensprozesses die Strategie der differenzierten Verwaltungsoptimierung verfolgt, indem gerade nicht vorgegeben wurde, die KLR flächendeckend bis zu einem bestimmten Endtermin einführen zu müssen. Vielmehr müssen gerade die Bediensteten im Umsteuerungsprozess mitgenommen und motiviert werden, die Kosten- und Leistungsrechnung einführen zu wollen, weil sie deren Vorteile als richtig und deren Umsetzung als notwendig erkannt haben. Das FM lässt die Ressorts, Dienststellen und Bediensteten in diesem Umorientierungsprozess nicht allein, sondern begleitet diese aktiv. Es wurde ein landesweit einheitlicher Standard zur Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung festgelegt, der einen Rahmen vorgibt, innerhalb dessen die KLR-Einführung - unter Berücksichtigung individueller Anforderungen - ablaufen kann.²

Für zukünftige Haushalte ist vorgesehen, die KLR noch enger mit den anderen Elementen der Neuen Steuerungselemente (Ausgabenbudgetierung, Leistungsaufträge) zu verzahnen, um eine stärker leistungsorientierte Haushaltssteuerung zu erreichen. Weiterhin ist geplant, eine landesweit einheitliche KLR-Software auszuschreiben und zu beschaffen, die mittelfristig als ein integraler Bestandteil eines avisierten Führungsinformationssystems (FIS) auf- und auszubauen ist.³

2 Vgl. Handbuch der standardisierten Kosten- und Leistungsrechnung in Rheinland-Pfalz, LTag-Vorlage 13/4417 vom 13. Oktober 2000.

3 Vgl. zum Sachstand der KLR-Einführung im Einzelnen: LTag-Drs. 14/2991 vom 15. März 2004 (Budgetbericht 2003), S. 10 ff. sowie dort Anlage 7.

a) Planung

Die Arbeitsverwaltungen der Justizvollzugsanstalten (JVA) sollen mit der Entwicklung, der Gestaltung und der Einführung eines betriebswirtschaftlichen Managementsystems neu strukturiert werden. Künftig sollen die JVA als eigenständige Wirtschaftseinheiten agieren und entsprechend als solche auch budgetieren. Kernbestandteil eines derartigen Budgetierungssystems ist eine mit den - bislang - kamerale Grunddaten konforme KLR. Hierbei sind weitere Instrumente und Methoden zur Betriebssteuerung im Sinne eines Justizcontrollings zu entwickeln und einzuführen.

b) Echtbetrieb in der Vermessungs- und Katasterverwaltung

Seit dem 1. Januar 2002 ist die KLR in den Vermessungs- und Katasterämtern im Echtbetrieb eingeführt. Zur Erfassung und Auswertung wird landesweit einheitlich die Software KOLEIKAT genutzt. Das Landesamt für Vermessung und Geobasisinformation Rheinland-Pfalz (LVermGeo) unterstützt die Vermessungs- und Katasterämter technisch und organisatorisch. Die KLR-Daten werden hierzu zentral beim LVermGeo zusammengeführt und ausgewertet. Im Frühjahr 2003 wurde das KLR-Zahlenmaterial auf der Grundlage eines vorläufigen Controllingberichts für das Geschäftsjahr 2002 konsolidiert und die KLR optimiert. Gleichzeitig wurden vorläufige Kennzahlen ermittelt. Die Ergebnisse wurden in Qualitätszirkeln erörtert und daraus ein Maßnahmenkatalog entwickelt. In 2004 wird für das Geschäftsjahr 2003 ein endgültiger Controllingbericht der Vermessungs- und Katasterämter vorbereitet.

4. Budgetierung

a) Ausgabenbudgetierung

Ab 1997 wurde die Fach- und Finanzverantwortung auf die Entscheidungsträger vor Ort delegiert. Darin einbezogen wurden sämtliche Personalausgaben, Teile der sächlichen Verwaltungsausgaben, der Investitionsausgaben und die der Obergruppen 81 und 82. Ab 1998 wurde mit den Ressorts ein Bonus-Malus-System vereinbart, das es erlaubt, im laufenden Haushaltsjahr erwirtschaftete Mittel ins nächste Jahr zu übertragen, während Mehrausgaben als Malus im darauf folgenden Jahr zu erwirtschaften sind. Gleichzeitig konnte das FM die Ressorts verpflichten, pro Jahr eine Effizienzdividende von mindestens 1,5 v.H. im Bereich der Personalausgaben zu erwirtschaften.

b) Pensionsfonds

1996 wurde parallel zur bestehenden Kameralistik ein Pensionsfond mit den Zielen gegründet, die Transparenz hinsichtlich künftiger Ausgabenverpflichtungen deutlich zu erhöhen, Vorsorge für absehbare Verpflichtungen des Landes zu Pensionszahlungen zu treffen und die Vergleichbarkeit der Ausgabenbelastung für Arbeitnehmer einerseits und Beamte und Richter andererseits deutlich zu erhöhen.

5. Zielvereinbarungen

a) Leistungsauftrag

In die Landeshaushaltsordnung (LHO) wurde das Instrument der Leistungsaufträge aufgenommen. Ziel des in § 7b LHO-RLP normierten Leistungsauftrages ist es, die von der Politik vorgegebenen Ziele, Perspektiven, Motivationen möglichst kennzahlenorientiert darzustellen und abzubilden, um sie nach Ablauf der vorgegebenen Zeit auf ihren Realisierungs- und Umsetzungsgrad überprüfen zu können. Mit dem Doppelhaushalt 2002/2003 wurden zunächst pilothaft erste Leistungsaufträge in der Steuerverwaltung, im Schulbereich, im Forstbereich und im Bereich der Volkshochschulen eingeführt. Da im Schulbereich dieser Leistungsauftrag mit Ende 2003 ausgelaufen ist, wurde mit Beginn des Jahres 2004 im Landesamt für Geologie und Bergbau ein weiterer Leistungsauftrag ausgebracht.⁴

b) Globalhaushalt für die Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Die Universität Mainz hat ab dem Doppelhaushalt 2005/06 die Ausgliederung aus dem Landeshaushalt beantragt. Das MWWFK unterstützt dieses Anliegen. Die Universität soll in die Lage versetzt werden, bei gleichbleibenden Ressourcen und höheren Studierendenzahlen im finanzwirtschaftlichen Bereich flexibler wirtschaften zu können. In Anlehnung an § 103 Abs. 2 des neuen Hochschulgesetzes wird eine Ausgliederung aus dem Landeshaushalt ab dem Haushaltsjahr 2005 angestrebt. Im Falle einer Ausgliederung ist die kaufmännische Buchführung verpflichtend einzuführen. Bei der Ausgliederung

4 Vgl. dazu ausführlich *Keilmann/Hermonies*, Der Leistungsauftrag – vorläufige Zwischenbilanz eines bislang bundesweit einmaligen neuen Steuerungsmodells in Rheinland-Pfalz, in: *Verwaltung & Management* (im Erscheinen).

rung der Hochschulhaushalte sind geeignete Informations- und Steuerungsinstrumente anzuwenden, die im Landeshaushaltsgesetz im Einzelnen festgelegt werden. Im Wesentlichen wird es darum gehen, dass die Universität einen Wirtschaftsplan - bestehend aus Erfolgsplan, Finanzplan, Investitionsplan und Stellenpläne - erstellt sowie alle notwendigen Informationen liefert, die für die hochschulübergreifenden Mittelbemessungs- und Steuerungssysteme benötigt werden.

c) Landesziele der Polizei

Die Polizei arbeitet seit 2000 mit folgenden strategischen Landeszielen:

- Gewährleistung der Kriminalitätsbekämpfung auf hohem Niveau
- Gewährleistung der Verkehrssicherheitsarbeit auf hohem Niveau
- Stabilisierung des Vertrauens der Bevölkerung in die Polizei

Diese Ziele wurden gemeinsam zwischen dem ISM und der Leitungsebene der Polizeibehörden und Polizeieinrichtungen entwickelt und sind Grundlage für die Vereinbarung weiterer präzisierter (ebenspezifischer) Ziele innerhalb der Behörden. Die Landesziele 2000-2003 wurden zwischenzeitlich fortgeschrieben und als Ziele 2004-2006 in Kraft gesetzt.

6. Berichtswesen

Einbindung des Parlaments

Als Effekt des Budgetrechts des Parlaments wird nicht nur im Bereich Ausgabenbudgetierung diesem etwa halbjährlich der Projektfortschritt berichtet, sondern auch zu weiteren Aspekten wie Leistungsaufträgen, KLR, IT-Anbindung etc.

VI. Personalentwicklung

1. Dienstrechtsreform

Anhebung der Altersgrenze / Auswirkungen auf Ruhestandsversetzungen

Mit dem In-Kraft-Treten des neuen § 208 LBG zum 1. Januar 2004 gelten für alle Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten ab dem Geburtsjahrgang 1944 neue Regelungen für die Altersgrenze.

Wem bis zur Verkündung des Gesetzes bereits Altersteilzeit bewilligt wurde, kann auch weiterhin mit Vollendung des 60. Lebensjahres in den Ruhestand gehen.

Wer die nunmehr gesetzlich festgeschriebenen Voraussetzungen nicht erfüllt, kann im mittleren Polizeidienst erst mit Vollendung des 62., im gehobenen Polizeidienst mit Vollendung des 63. und im höheren Polizeidienst mit Vollendung des 65. Lebensjahres in den Ruhestand versetzt werden. Übergangsregelungen sorgen dafür, dass nicht sofort die volle Anhebung der Altersgrenze greift, sondern zunächst nur eine Steigerung um jeweils ein Jahr bis zum Erreichen der neuen Altersgrenze erfolgt. Nach den ersten Hochrechnungen ist davon auszugehen, dass rund 70 % der Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten von der Neuregelung betroffen sind.

2. Personalbewirtschaftung

a) Personalbedarfsplanung

Ein Bericht über die Altersstruktur der Bediensteten des Landes Rheinland-Pfalz 2003 belegt die Überalterung der in der Landesverwaltung beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Haushaltslage erfordert weitere Einsparungen bei den Personalkosten. Gleichzeitig ist eine gezielte Nachwuchsgewinnung notwendig. Wegen der zu berücksichtigenden demographischen Faktoren bedarf es einer systematischen Personalplanung für die nächsten 15 Jahre.

Der Ministerrat hat deshalb das FM und das ISM gebeten, unter Beteiligung der STK ein Konzept zur mittel- und langfristigen Personalplanung vorzulegen. Dieses wird z.Zt. erstellt.

b) Personalentwicklungskonzept

Personalentwicklungskonzepte definieren die Leitideen und strategischen Ziele der Personalentwicklung. Sie beschreiben die einzelnen Maßnahmen, ihre Umsetzung in die Praxis und die Rollen und Verantwortlichkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Führungskräften, Behördenleitung und Personalfachleuten im Personalentwicklungsprozess. Personalentwicklungskonzepte sind eine wichtige Voraussetzung für eine neue Verwaltungskultur, die auf Partizipation, Förderung, Entwicklung und Einbeziehung aller Beschäftigten zielt.

Nach § 2 der im September 2003 in Kraft getretenen Änderung der rheinland-pfälzischen Laufbahnverordnung sind Eignung, Befähigung und fachliche Leistung im Rahmen von Personalentwicklungskonzepten durch geeignete Personalentwicklungs- und -führungsmaßnahmen zu fördern.

Für den Geschäftsbereich des ISM wird derzeit ein Personalentwicklungskonzept erstellt.

c) Mentoring

Mentoring beschreibt einen Prozess, in dem eine erfahrene Person (die Mentorin bzw. der Mentor) die gezielte berufliche und persönliche Weiterentwicklung einer anderen, weniger erfahrenen Person (der/dem Mentee) außerhalb der Vorgesetzten-Mitarbeiterin/Mitarbeiter-Beziehung unterstützt. Mentoring ist eine Spezialform des Networking, das den Schwerpunkt auf den breiten Aufbau von Beziehungen in der gleichen Hierarchiestufe legt. Im Rahmen eines Pilotprojektes in der allgemeinen Nachwuchsförderung wird bei einer zum Geschäftsbereich des ISM gehörenden Direktion den seit 1. Januar 2000 eingestellten Referentinnen und Referenten des höheren Dienstes die Teilnahme an einem Mentoring-Programm angeboten.

d) Führungskräftequalifizierung

Im Juli 2004 ist ein vom ISM in die Staatssekretärskonferenz eingebrachtes, ressortübergreifendes Konzept zur Führungskräftequalifizierung beschlossen worden. Das Konzept sieht ein mehrstufiges, modular aufgebautes Qualifizierungsprogramm mit engem Praxisbezug vor. In der ersten Stufe sollen junge Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorbereitet und mit einem modernen, professionellen Managementstil vertraut gemacht werden. In der zweiten Stufe sollen Führungskräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung ihre Fähigkeiten vertiefen und etwaige Schwächen aufarbeiten. In jeweils nachgeschalteten Pra-

xistagen sollen exemplarische Probleme vom Arbeitsplatz behandelt und Lösungsansätze gesucht werden. Die dritte Stufe, das Führungskolleg bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (FKS), soll in zwölf Kurswochen über zwei Jahre hin besonders qualifizierte Führungskräfte auf die Übernahme von Spitzenämtern vorbereiten. Die vierte Stufe bietet Verantwortlichen der oberen Führungsebene in speziellen Veranstaltungen die Möglichkeit, ihr Führungsverhalten zu reflektieren sowie fundierte Informationen zu aktuellen Problemlagen zu erhalten und zu diskutieren.

3. Personalmobilität

a) 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. Diese Forderung wurde auch für den Bereich der Landesverwaltung aufgegriffen.

In 2000 wurde im ISM die alternierende Telearbeit nach einer Pilotphase mit einer Dienstvereinbarung dauerhaft eingeführt. 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.

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. Seit 2001 wird in Anlehnung an die im ISM bestehende Regelung auch bei den nachgeordneten Polizeibehörden und -einrichtungen die Möglichkeit zur alternierenden Telearbeit angeboten.

Das MWVLW, das FM, das MUF, das MASFG, das JM und das MBFJ bieten ebenfalls alternierende Telearbeit an.

b) Mobilität

Im ISM und MASFG wird Mobilität der Beschäftigten als Element gestalten-der Personalentwicklung gezielt gefördert. Hierzu gehören unter anderem Personaleinsätze innerhalb und außerhalb des eigenen Geschäftsbereichs, be-

fristete Abordnungen zu Behörden, Geschäftspartnern und Unternehmen der Wirtschaft sowie Einsätze in sozialen Einrichtungen. Diese Maßnahmen und Angebote sollen auch künftig für die Ziele der Personalentwicklung fortgeführt und weiter entwickelt werden.

Das ISM hat für seinen Geschäftsbereich festgelegt, dass die in den letzten ca. sieben Jahren im Bereich der allgemeinen inneren Verwaltung in den höheren Dienst des Landes Rheinland-Pfalz eingestellten Hochschulabsolventinnen/-ten, die über keine oder eine nur kurzfristige vorherige Verwaltungserfahrung verfügen, im Rahmen der von ihnen zu erwartenden Mobilität in mehreren Abteilungen einer Behörde wechselseitig eingesetzt, zu einer Kommunalverwaltung (jeweils mindestens 1 Jahr) abgeordnet werden und ein etwa dreimonatiges Volontariat bei einem Wirtschaftsunternehmen abzuleisten haben. Die Tätigkeit bei einem Ministerium, der Europäischen Union, einer Polizeibehörde oder sonstigen Behörde, ebenso an einem Verwaltungsgericht kann je nach Bedarf bzw. teilweise alternativ eingeplant werden.

4. Aus- und Fortbildung

a) Führungsgrundsätze

Das Leitbild der Polizei Rheinland-Pfalz beinhaltet den Grundsatz „Führung und Mitarbeit sind Verpflichtung. Im Kooperativen Führungssystem (KFS) vereinbaren wir gemeinsame Ziele.“

Die hierauf basierenden „Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit“ in der Polizei verfolgen das Ziel, das Kooperative Führungssystem durch die Fortschreibung verschiedener Elemente zu präzisieren, durch die Verdeutlichung von Vorgesetzten- und Mitarbeiterpflichten den Interaktionssatz zu verdeutlichen und durch die Verbindlichkeit des empfohlenen Modells der Ausbildung in eine Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Vorgesetzte verpflichtende „Führungsvorschrift“ zu transformieren.

b) E-Learning

Im Intranet der Polizei steht Interessierten seit dem April 2002 ein stetig aktualisiertes interaktives Lernprogramm zur Vorbereitung auf die Aufstiegsausbildung für den gehobenen Polizeidienst online zur Verfügung. Darüber hinaus haben sie im Intranet zu allen polizeilichen Fortbildungsthemen Online-Zugriff auf eine Vielzahl an aufbereiteten aktuellen Informationen.

5. Personalführung

a) Führungsfortbildung

Die Führungskräfte in der Justiz (Behörden- und Geschäftsleitung) kommen in der Regel aus der gerichtlichen oder staatsanwaltlichen Praxis. Praktische Erfahrung in der Verwaltung erwerben sie im Rahmen von Abordnungen an vorgesetzte Dienststellen, verbunden mit einem Einsatz in der dortigen Verwaltungsabteilung. Nur im engeren Bereich der Führungsaufgaben, insbesondere bei der Mitarbeiterführung, fehlt es neu ernannten Führungskräften regelmäßig noch an Erfahrungswissen. Um den hier erforderlichen Lernprozess zu fördern und zu unterstützen, bietet das JM entsprechend qualifizierende Führungsseminare an.

b) Mitarbeitergespräch

Nachdem im JM in einem Pilotprojekt das jährliche Mitarbeitergespräch eingeführt worden war, wurden zu diesem Führungsinstrument Fortbildungsveranstaltungen für Behörden- und Geschäftsleiter durchgeführt. Damit werden nunmehr flächendeckend für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gespräche angeboten werden.

Nach Verzicht auf eine Regelbeurteilung und Reduzierung auf die Anlassbeurteilung wurde bei der Polizei mit dem Mitarbeitergespräch ein die Beurteilungen ergänzendes Feedbacksystem eingeführt. Jährliche symmetrische Gespräche zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und unmittelbaren Vorgesetzten dienen der gegenseitigen Rückmeldung, Personalförderung und Zielvereinbarung.

c) Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung ist ein wichtiges Instrument einer modernen Personalführung. Sie ist ein unverzichtbarer Bestandteil einer wirkungsvollen Organisationsentwicklung, sie fördert die Mitsprache und Beteiligung der Bediensteten, hilft Schwachstellen in Organisationseinheiten aufzudecken, Potentiale zu erkennen und ist somit ein Einstieg in einen Veränderungsprozess. Ende 2004 wird im Rahmen eines Pilotversuches eine Mitarbeiterbefragung in einer Direktion durchgeführt.

VII. Regelungsoptimierung

1. Rechtsoptimierung

a) Gesetzesfolgenabschätzung (GFA)

Die Stärkung und Förderung von Familien ist eines der zentralen Ziele der rheinland-pfälzischen Familienpolitik. Um dem Gedanken der Kinder- und Familienfreundlichkeit verstärkt Rechnung zu tragen, wurde dieses Kriterium in der neuen Gemeinsamen Geschäftsordnung als spezielle Form der Gesetzesfolgenabschätzung verpflichtend aufgenommen.

Die Hauptnovelle zum Landespflegegesetz in der Fassung vom 5. Februar 1979 (GVBl. S. 36), zuletzt geändert durch Gesetz vom 6. Februar 2002 (GVBl. S. 29) wird derzeit einer prospektiven Gesetzesfolgenabschätzung unterzogen. Methodisch unterstützt wird dies durch die Einbeziehung von Experten und Normadressaten. Der Prozess ist noch nicht abgeschlossen. Endgültige Ergebnisse können daher noch nicht dargelegt werden.

Nach einem Zeitraum von 2 Jahren hat die Vermessungs- und Katasterverwaltung ihre Rechtsgrundlagen einer retrospektiven Gesetzesfolgenabschätzung unterzogen. Dabei wurden Zielerreichungsgrad, Nebeneffekte, Kostenbe- und -entlastungen, Praktikabilität, Akzeptanz und Novellierungsbedarf untersucht. Einbezogen waren alle an der Wahrnehmung von Aufgaben des amtlichen Vermessungswesens beteiligten Stellen. Das ISM hat die Ergebnisse in einem Abschlussbericht zusammengestellt. Es wurde festgestellt, dass das Wirkungsmodell des Gesetzes keine Defekte aufweist und eine stabile Grundlage für die Arbeit der öffentlichen Vermessungsstellen darstellt. Es ergab sich nur ein punktueller Anpassungsbedarf, dessen Umsetzung in einem Änderungsgesetz bereits eingeleitet ist, mit dem Ziel, die Rechtssicherheit bei der Anwendung des Gesetzes zu erhöhen und das Verwaltungsverfahren weiter zu vereinfachen.

b) Vorschriftenabbau

Das bisher eigenständige Berufsrecht der Öffentlich bestellten Vermessungsingenieurinnen und -ingenieure in Rheinland-Pfalz wird aufgegeben und in das Landesgesetz über das amtliche Vermessungswesen integriert. Dabei sollen auf gesetzlicher Ebene nur noch die Basisvorschriften für die Beleihung festgelegt werden, die wegen ihres Eingriffscharakters einer normenklaren Regelung bedürfen. Detailvorschriften, insbesondere über die Bestellungsvoor-

aussetzungen, die Tätigkeit, die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die staatliche Aufsicht sollen in einer Landesverordnung geregelt werden. Damit wird das Berufsrecht in seinen ausführenden Bestimmungen wesentlich flexibilisiert.

c) Reform des Gemeindehaushaltsrechts

Die Kommunen in Deutschland haben Anfang der 90er Jahre eine Reform ihrer Verwaltungen ("Neues Steuerungsmodell") eingeleitet. Die Steuerung der Kommunalverwaltungen von der herkömmlichen Bereitstellung von Ausgabeermächtigungen sollte auf eine Steuerung nach Zielen für die kommunalen Dienstleistungen umgestellt werden. Leittexte und Empfehlungen für ein neues Haushaltsrecht wurden von der Innenministerkonferenz (IMK) im November 2003 beschlossen. Die kommunalen Spitzenverbände auf Bundesebene waren an der Erarbeitung der Textentwürfe und Empfehlungen beteiligt.

Der jeweilige Landesgesetzgeber entscheidet, ob die Reform des kommunalen Haushaltsrechts durch

- die Modernisierung des geltenden Haushaltsrechts auf Basis einer weiterentwickelten Kameralistik,
- die Ablösung des geltenden Haushaltsrechts durch ein Haushaltsrecht auf Basis des doppischen Rechnungssystems („Neues kommunales Haushalts- und Rechnungswesen“) oder
- die Einräumung eines Wahlrechts für die Kommunen zwischen den beiden zuvor genannten Möglichkeiten

umgesetzt wird.

Auf Initiative der kommunalen Spitzenverbände soll in Rheinland-Pfalz zum 1. Januar 2007 ausschließlich die Doppik eingeführt werden.

Zur Unterstützung der rheinland-pfälzischen Gemeinden und Gemeindeverbände hat das ISM in Zusammenarbeit mit den kommunalen Spitzenverbänden das Projekt „Kommunale Doppik Rheinland-Pfalz“ initiiert (www.rlp-doppik.de).

Nach dem neuen Gemeindehaushaltsrecht besteht der Haushalt aus einer Vermögensrechnung, einer Ergebnisrechnung und einer Finanzrechnung („Drei-Komponentensystem“). Sie stehen in einem systematischen Verbund: Ergebnisrechnung und Finanzrechnung sind jeweils ein Unterkonto der Vermögensrechnung.

Da für die finanzstatistische Gliederung verpflichtende Vorgaben vorgesehen sind, ist es im Falle einer von den finanzstatistischen Vorgaben abwei-

chenden Darstellung im Haushaltsplan unerlässlich, die gewählte Haushaltsplandarstellung eindeutig mit den (finanzstatistischen) Haushaltsstellen zu verbinden.

Nach dem neuem Gemeindehaushaltsrecht ist die Zusammenfassung des Jahresabschlusses der Gemeinde mit den Jahresabschlüssen ihrer ausgegliederten, von ihr beherrschten, rechtlich unselbständigen Einheiten (Eigenbetrieb) oder selbständigen Einheiten (AöR) und Gesellschaften (AG, GmbH) zu einem Gesamtabschluss („Konzernbilanz“) vorgeschrieben. (Die Eigenbetriebs- und Anstaltsverordnung bleibt unverändert und ist entsprechend anzuwenden.)

2. Verfahrensoptimierung

a) Standardflexibilisierung im kommunalen Bereich

Ziel ist die Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung durch Flexibilisierung von Standards einhergehend mit einer Ausgabenentlastung, jedoch ohne Schmälerung von Rechtsansprüchen. Die kommunale Selbstverwaltung leidet unter der derzeit angespannten finanziellen Gesamtsituation. Handlungsspielräume für die Kommunen können insbesondere dadurch zurück gewonnen werden, dass auf der Ausgabenseite sowohl für den konsumtiven wie auch für den investiven Bereich kostenträchtige Vorgaben in Gesetzen, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften zur Disposition gestellt werden. Eine spürbare und nachhaltige Ausgabenentlastung kann für die Kommunen dadurch erzielt werden, dass rechtliche Vorgaben über die Art und Weise der Aufgabenerfüllung flexibilisiert werden, insbesondere durch eine Reduzierung von Personal-, Sach- und Verfahrensstandards. Im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten soll deshalb noch in der laufenden 14. Wahlperiode des Landtags eine umfassende Revision kommunalrelevanter Standards in Landesgesetzen und Landesverordnungen mit dem Ziel einer deutlichen Flexibilisierung der Vorgaben über die Art und Weise der Aufgabenerfüllung erfolgen, ohne dass hierdurch unmittelbar in Rechtsansprüche der Bevölkerung oder sonstiger Dritter eingegriffen wird.

Regelungsbereiche eines Ersten Standardflexibilisierungsgesetzes: In einem ersten Schritt sollen punktuell rechtliche Vorgaben in einigen Gesetzen und Rechtsverordnungen des Landes gestrichen oder inhaltlich verändert werden. Hierbei handelt es sich insbesondere um Standards, die von den kommunalen Spitzenverbänden und einzelnen Kommunen in der Diskussion um die notwendige Standardentlastung aufgezeigt worden sind.

Hiervon betroffen sind die Bereiche

- des kommunalen Verfassungs- und Haushaltsrechts,
- des Kommunalwahlrechts,
- des Landesgleichstellungsgesetzes,
- der Gesundheitsverwaltung,
- der vorbeugenden Abwehr von Gefahren durch Brände und andere Ereignisse,
- der Verwaltung der Ausbildungsförderung,
- des Denkmalschutz- und -pflegegesetzes,
- des kommunalen Archivwesens,
- des Landeswassergesetzes,
- des Landeswaldgesetzes und
- des Landespflegegesetzes.

b) Verfahrensvereinfachung

Mit der Änderung des Landesgesetzes über das Klinikum der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Universitätsklinikumsgesetz - UKIG) vom 1. Juli 1997 (GVBl S. 170), zuletzt geändert durch Artikel 37 des Gesetzes vom 6. Februar 2001 (GVBl S. 29) soll dem Klinikum statt durch Rechtsverordnung auch durch Vereinbarung weitere Aufgaben übertragen werden können. Zum Abbau unnötiger Mehrfachzustimmungen soll geregelt werden, dass eine gesonderte Einwilligung des Landtages zur Kreditaufnahme des Klinikums entbehrlich ist, wenn dieser bereits anderweitig, z. B. im Rahmen der Verabschiedung des Haushaltsgesetzes die Annuität und damit die Aufnahme des Kredites inkludent beschlossen hat. Die Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums - Aufsichtsrat - soll reformiert werden, wobei auf die Stärkung externen Sachverständigen Wert gelegt wurde. Bis zur Sommerpause 2004 soll dem Ministerrat ein Gesetzentwurf zur Grundsatzentscheidung vorgelegt werden.

Mit der Novellierung des Denkmalschutz- und -pflegegesetzes, konkret bei der Unterschutzstellung von Kulturdenkmälern, bei der Genehmigung von Veränderungen an Denkmälern und bei Wiederherstellungs-, Erhaltungs- und Ersatzvornahmeverfügungen bedurfte es bisher des Einvernehmens zwischen unterer Denkmalschutzbehörde und Denkmalfachbehörde. Dieses Einvernehmenserfordernis soll mit dem Ziel einer Standardflexibilisierung und einer Verwaltungsvereinfachung durch ein Benehmenserfordernis ersetzt werden.

Damit steht die letzte Entscheidung künftig den Kommunen zu. Dieses Vorhaben kann mit dem Ersten Standardflexibilisierungsgesetz realisiert werden.

Das MASFG hat beginnend im Jahr 2003 eine Vielzahl von sozialhilfe-rechtlichen Leistungstatbeständen in Form der Hilfen in besonderen Lebens-lagen unmittelbar der Zuständigkeit der örtlichen Sozialhilfeträger zugeord-net. Die verstärkte Einbindung der örtlichen Träger sichert eine ortsnahe und bürgerfreundliche Hilfeleistung und verbessert damit die Situation insbeson-dere behinderter Menschen und ihrer Angehörigen.

VIII. eGovernment

1. Information und Kommunikation

Das rasante Wachstum des Internets, der Ausbau des rlp-Netzes und neue netzbasierte Services der Verwaltung sind die Grundlage für eine neue Quali-tät der Kommunikation zwischen Bürger, Wirtschaft und Verwaltung. Die Landesverwaltung entwickelt die Angebote stets fort.

a) Verwaltungsportal www.verwaltung.rlp.de mit Behördenwegweiser rlp-Lotse

Das Verwaltungsportal als ein Projekt der eGovernment-Initiative *rlpService24* bietet eine vollständige Abbildung der rheinland-pfälzischen Verwaltungs-struktur. Die klare Gliederung unterschiedlicher Zugangswege zur Verwal-tung des Landes garantiert dabei das schnelle Auffinden der gesuchten Be-hörde.

Seit Frühjahr 2004 bietet das Verwaltungsportal direkte Zugriffe auf kommunale Zuständigkeiten durch eine Kooperation mit *rlpDirekt*, dem zen-tralen rheinland-pfälzischen Kommunalportal.

b) Formularservice

Es ist beabsichtigt, das Verwaltungsportal um Formulardienste für Bürger und Wirtschaft zu ergänzen. Die Formulardienste sollen die notwendige Inf-rastruktur für die medienbruchfreie Nutzung von Online-Formularen bereit-stellen. Transaktionsfähige Dienstleistungen sollen dann durch die Verbin-

dung des Formularservers mit Komponenten des vom LDI entwickelten "rlpService24" ermöglicht werden.

c) Jobbörse

Auf dem Verwaltungsportal sollen die offenen Stellen innerhalb der Landesregierung für Arbeitssuchende präsentiert werden. Beabsichtigt ist hierbei eine Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit. Dies soll in Koordination mit den anderen Bundesländern im Rahmen der Initiative Deutschland-Online realisiert werden.

d) Internet-Shop

Mit dem Internet-Shop der Vermessungs- und Katasterverwaltung können die vom LVerGeo und den Vermessungs- und Katasterämtern vertriebenen Produkte rund um die Uhr über Internetdienste bestellt werden. Bei den Produkten handelt es sich z. B. um topographische Karten, Freizeitkarten, Luftbilder, CD-ROMs und Druckschriften, die umgehend übersandt werden.

e) ALB-Online

Mit ALB-Online kann auf die Informationen der Liegenschaftsbeschreibung (Informationen zu Flurstücken und deren Eigentümern bzw. Erbbauberechtigten) landesweit zugegriffen werden. Der Zugriff ist jeweils nur auf ein Flurstück oder einen Bestand möglich. Die Darstellung erfolgt unmittelbar in Form definierter Formate (z. B. Flurstücksnachweis, Bestandnachweis, Flurstücks- und Eigentüternachweis) im Bildschirm und kann als Druckausgabe ausgegeben werden. Die Liegenschaftsbeschreibung enthält personenbezogene Daten (Eigentümerangaben), die besonderen Übermittlungsregeln unterliegen. Hierzu kann der Zugriff sowohl bereichsbezogen (z. B. gesamtes Land, Bezirk eines Vermessungs- und Katasteramts, Gemarkung, Flur) als auch fachbezogen (bei bestimmten Inhalten von Elementen) eingerichtet werden. ALB-Online verfügt nicht über ein elektronisches Abrechnungsverfahren; daher werden nur Vertragspartner zugelassen.

f) DASY-Online

Mit DASY-Online kann auf die Liegenschaftskarte im Rasterformat landesweit zugegriffen werden. Es können unmittelbar Druckdateien (pdf-Format)

in verschiedenen Maßstäben erstellt werden. Der Zugriff kann erfolgen über eine Übersichtskarte, Koordinaten, einen Straßennamen und den Flurstücksnachweis in ALB-Online. DASY-Online verfügt noch nicht über ein elektronisches Abrechnungsverfahren; daher sind derzeit nur Vertragspartner mit pauschaler Abrechnung zugelassen.

EGovernment im Bereich Justiz

Das JM hat für die Jahre 2001 – 2007 ein IT-Gesamtkonzept erstellt, das als Grundlage für den weiteren Ausbau und die Modernisierung der Informationstechnologie in den Gerichten, Staatsanwaltschaften und JVA'en 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. Aktuell sind die 4 nachfolgend aufgeführten Verfahren zu nennen:

g) Maschinell geführtes Grundbuch (SolumSTAR)

Die Umstellung des Papiergrundbuchs in ein elektronisches Archiv wurde zum 15. März 2004 abgeschlossen. Dabei wurden 1.755.500 Grundbücher in die elektronische Form überführt. Das maschinell geführte Grundbuch bringt Vorteile für alle am Grundbuchverfahren Beteiligten mit sich. Grundbuchberechtigte profitieren von einer Beschleunigung des Eintragungs- und Mitteilungsverfahrens; die Grundbucheinsicht kann schneller abgewickelt werden. Mit der Kataster- und Kulturverwaltung wird die Möglichkeit eines automatisierten Datenaustauschs eröffnet. Für das Grundbuchamt werden die internen Arbeitsabläufe wesentlich vereinfacht.

h) Automatisiertes Grundbuchabrufverfahren

Notare und andere zugelassene Berechtigte können Grundbucheinsicht in einem automatisierten Abrufverfahren ohne direkte Beteiligung des Grundbuchamtes nehmen; der Grundbuchinhalt darf ausgedruckt werden. Dadurch werden Zeitgewinne durch den Wegfall von Warte-, Bearbeitungs- und Wegezeiten erzielt. Die Daten können jederzeit abgerufen werden.

i) Bekanntmachungen in Insolvenzverfahren im Internet

Die Bekanntmachungen der rheinland-pfälzischen Insolvenzgerichte erfolgen nunmehr im Internet. Damit werden beispielsweise der Nutzerkreis erheblich ausgeweitet, Transparenz gewonnen, die Rechtssicherheit im Wirtschaftsleben gefördert, Recherchemöglichkeiten verbessert, die Arbeitsabläufe in den Insolvenzabteilungen vereinfacht.

j) Elektronischer Rechtsverkehr

Das beim Oberverwaltungsgericht Rheinland-Pfalz im Februar 2004 initiierte Pilotprojekt eröffnet die umfassende elektronische Kommunikation und Information in einem gerichtlichen Verfahren. So können insbesondere Schriftsätze und deren Anlagen rechtswirksam in elektronischer Form bei Gericht eingereicht und vom Gericht - einschließlich der Entscheidungen - an die Verfahrensbeteiligten übermittelt werden. Die eingehenden elektronischen Dokumente werden gerichtsintern an die einzelnen Bearbeiter automatisiert weitergeleitet. Diese erstellen ihre Anordnungen und Verfügungen ebenfalls in elektronischer Form, so dass eine elektronische Akte entsteht. Die umfassende elektronische Bearbeitung des Verfahrens bei Gericht ermöglicht es den Verfahrensbeteiligten, sich über das Internet über den Verfahrensstand zu informieren und Einsicht in die elektronische Gerichtsakte zu nehmen.

k) Flächeninformationen online - FLOrlp

Zur Vereinfachung der Beantragung flächenbezogener Agrarbeihilfe hat das MWVLW ein externes Beratungsunternehmen mit der Erstellung einer Fallstudie und eines Prototyps für ein webbasiertes Flächeninformationssystem, sog. **FLOrlp**, beauftragt.

Mit **FLOrlp** können Landwirte über Internettechnologie graphische und alphanumerische Informationen zu den bewirtschafteten Flächen einsehen. Kombiniert mit Katasterkarten und Luftbildaufnahmen werden diese Flächen lagegenau visualisiert. Neben diesen GIS (Geoinformationssystem)-Daten stehen flächen- und unternehmensbezogene Sachdaten bereit. Das Programm stellt dem Landwirt zusätzlich online die Möglichkeit zum Messen von Flächen und Distanzen zur Verfügung. **FLOrlp** greift auf dieselbe Informationsbasis zu wie die verwaltungseigenen GIS-Systeme. Der Landwirt weiß somit stets, welche Informationen über seinen Betrieb und die von ihm beantragten Flächen der Verwaltung aktuell dazu vorliegen. Mit Hilfe des Systems wird eine höhere Antragsqualität durch detaillierte, präzise und aktuelle Geoinfor-

mationen erwartet. Dies führt zu geringerem Kontroll-, Korrektur- und Dokumentationsaufwand für Verwaltung und Landwirt. Ab Juni 2004 beginnt der Pilotbetrieb von *FLOrlp*. Bis Jahresende ist der Ausbau zum Produktivsystem beabsichtigt. *FLOrlp* stellt die erste Ausbaustufe für die geplante interaktive Antragstellung landwirtschaftlicher Fördermaßnahmen dar.

l) Medienbruchfreies Informationsangebot

Daten über Einrichtungen im Zuständigkeitsbereich des MASFG (Krankenhäuser, Selbsthilfegruppen, Suchtberatungsstellen, Werkstätten für behinderte Menschen, etc.), Pressemeldungen, Newsletter und Broschüren werden online erfasst und für die Information, Recherche, Auswertung, Onlinebestellung und den Verwaltungsschriftverkehr über Webformulare zur Verfügung gestellt. Die Datensicht wird nach den entsprechenden Berechtigungen und Zuständigkeiten skaliert. Die datenerhebende Stelle tätigt online die Eingabe und wertet fachbezogen aus. So werden Doppelerfassung und Medienbruch vermieden. Die Integration im jeweiligen Intranet durch genormte Datenbank-schnittstellen ermöglicht Auswertungen und die Einbindung in weitergehende Anwendungen wie zum Beispiel die Erstellung eines Landeskrankenhausplans und die Darstellung mittels thematischer Kartografie.

m) Bodeninformationssystem Rheinland-Pfalz - BIS RP

Derzeit befindet sich das Modell „Bodenschutzkataster“ des Boden-Informationssystems "BIS RP" in der Einführungsphase. In ihm werden künftig alle Sach- und Rauminformationen der bisherigen diversen „Altablagerungs- und Altstandortkataster“ geführt. Durch den Aufbau einer leistungsfähigen internetbasierten IT-Architektur können Informationen einfach und ohne spezielle Anforderungen sowohl aufgabenbezogen den zuständigen Behörden als auch der Öffentlichkeit unter Berücksichtigung der Datenschutzaspekte angeboten werden. Aktuelle Kartendarstellungen stellen diverse bodenschutzrelevante Informationen in ihrer räumlichen Abgrenzung mit dazugehörigen Informationen (Bilddateien, Dokumente, Pläne, Stellungnahmen, etc.) dar. Im gerade in der Einführung befindlichen Bodenschutzkataster ist aus Datenschutzgründen nur eine behördeninterne Nutzung möglich. Bis Anfang 2005 werden auch die Abfall- und Bodenschutzbehörden der Landkreise bzw. der kreisfreien Städte einen direkten Zugriff auf die vorhandenen Erfassungs- und Bewertungsinformationen in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich erhalten.

Als weiteren Baustein für eine Verwaltungsmodernisierung sollen bodenschutzrelevante Inhalte als Bürgerinformation angeboten werden. Bis Ende

2004 wird der stoffliche Zustand der Böden von Rheinland-Pfalz durch die Darstellung der Hintergrundwerte der Böden bzgl. anorganischer und organischer Schadstoffe mittels Kartendarstellungen, umfangreichen statistischen Kennwerten und textlichen Beschreibungen zur Öffentlichkeitsinformation und Transparenz beitragen. Ergebnisse einer satellitenbasierten Erfassung des Versiegelungsgrades aus einem Pilotvorhaben im Großraum Mainz wird nicht nur für Fachleuten, sondern auch frei öffentlich zugänglich gemacht.

Das Boden-Informationssystem BIS RP stellt mit seinen diversen Modulen neben ausschließlich behördenintern zu nutzenden Inhalten wie z.B. dem Bodenschutzkataster durch seine weiteren, sukzessiv folgenden, im Wesentlichen öffentlich zugänglichen Module einen wichtigen Beitrag zur Öffentlichkeitsinformation dar.

n) Trinkwasser-Informationssystem - TWISTweb

Mit der elektronischen Verwaltung im Trinkwasserbereich soll der Verwaltungsaufwand bei den privaten und amtlichen Nutzern verringert und eine qualitativ hochwertige Überwachung sichergestellt werden.

TWISTweb stellt den an der Trinkwasserüberwachung beteiligten Fach- und Gesundheitsbehörden, Wasserversorgungsunternehmen und Trinkwasserlaboren eine Internet-Plattform zum Datenaustausch und für eine moderne Trinkwasserüberwachung bereit. Von der Anforderung der Trinkwasseranalyse bis zur Auswertung der Untersuchungsergebnisse und ihrer Weiterleitung an die Europäische Union werden alle Schritte in einem einheitlichen Datenformat und weitgehend automatisiert durchgeführt. TWISTweb ermöglicht die schnelle Zusammenfassung, Bewertung und die interaktive regionale Kartendarstellung von aktuellen Daten zur Trinkwasserqualität.

TWISTweb wird auch zur Weiterleitung und Speicherung von Daten der Rohwasserüberwachung nach dem Landeswassergesetz und im Rahmen der Eigenüberwachung genutzt. TWISTweb soll in 2004 verpflichtend eingeführt werden.

o) Digitales Wasserbuch

Für alle Gewässer sind Wasserbücher zur Übersicht und zum Nachweis vorliegender Wasserrechte zu führen. Im August 2002 wurde das Projekt „Digitales Wasserbuch (DIGIWAB)“ gestartet. Seit dem 1. Januar 2004 ist es den unteren Wasserbehörden gestattet, ihre wasserrechtlichen Zulassungen mit den erforderlichen Begleitdaten auf elektronischem Weg direkt in das Was-

serbuch zu transportieren. Im Gegenzug erhalten die Behörden einen Zugang zu dem browsergestützten geografischen Informationssystem der staatlichen Wasserwirtschaftsverwaltung (webGIS). Dies ermöglicht eine gemeinsame Darstellung und Bewertung von Informationen zu Wasserrechten sowie Geo- und Sachinformationen. Bis zum Jahr 2008 sollen alle Wasserrechte nach und nach in eine digitale Form überführt werden. Bis zum Jahresende 2004 soll ein erster Teilbereich von Wasserrechten der Öffentlichkeit im Internet verfügbar gemacht werden.

p) Online-Chat

Das MASFG bietet regelmäßig **Internet-Chats** mit der Ministerin, dem Staatssekretär und dem Landesbeauftragten für die Belange behinderter Menschen an.

2. Transaktion

a) rlp-trust / Signaturinitiative

Im Umgang mit der Verwaltung wird von den Bürgerinnen und Bürgern die persönliche Unterschrift gefordert. In eGovernment-Verfahren bedeutet dies häufig das Erfordernis der „elektronischen Signatur“. Zusammen mit dem kommunalen Bereich schafft die Landesverwaltung in einer „Signaturinitiative“ die Grundlagen für die flächendeckende Verfügbarkeit und Anwendbarkeit der qualifizierten Signatur. Der Landesbetrieb Daten und Information (LDI) als zentraler IT-Dienstleister wird den Bürgerinnen und Bürgern sowie den Unternehmen solche Signaturkarten zur Verfügung stellen. Dabei ist vorgesehen, dass die Beantragung dieser Karten „vor Ort“ in den 212 Meldebehörden erfolgen kann.

b) Eröffnung des elektronischen Zugangs

Mit dem Signaturgesetz wird die in ihm definierte elektronische Signatur der handschriftlichen Unterschrift gleichgestellt. Hieran anknüpfend haben die Gesetzgeber auf Bundes- und Landesebene die rechtlichen Voraussetzungen für eine rechtsverbindliche elektronische Kommunikation im Verwaltungsv erfahren geschaffen.

Bevor die Bereitstellung von Diensten zur rechtssicheren elektronischen Kommunikation in einer zentralen Übergabestelle („Virtuelle Poststelle“) er-

möglich ist, werden die Landesbehörden durch organisatorische und technische Handlungsempfehlungen für Sofortmaßnahmen, die zur Zeit durch das ISM erarbeitet werden, unterstützt.

Ansprechpartner:

Herr
Dr. Götz Konzendorf
Referat Staats- und Verwaltungsmodernisierung
Staatskanzlei Rheinland-Pfalz
Peter-Altmeier-Allee 1
55116 Mainz
Tel.: 06131/165720
Fax: 06131716-4771 (Poststelle)
E-Mail: Gottfried.Konzendorf@stk.rlp.de

Frau
Ruth Marx
Referat Organisation, Statistik
Ministerium des Innern und für Sport
Schillerplatz 3-5
55116 Mainz
Tel.: 06131/163338
Fax: 06131/16173338
E-Mail: Ruth.Marx@ism.rlp.de

Saarland

I. Verwaltungspolitik

1. Modernisierungskonzepte/-strategien

Die öffentliche Verwaltung und damit auch die saarländische Landesverwaltung befindet sich in einem grundlegenden Wandlungsprozess. Entscheidende Einflussfaktoren sind hierbei die Finanzprobleme der öffentlichen Haushalte, die geänderten gesellschaftlichen Erwartungen, der Fortschritt der Informationstechnik und die Globalisierung der Wirtschaft. Dies bedingt einen Wandel der Außenbeziehungen der Verwaltung zu ihren Kunden, eine Überprüfung des Aufgabenbestandes und der Arbeitsabläufe sowie eine Neubestimmung des Verhältnisses zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Modernisierung der saarländischen Landesverwaltung kann nur gelingen, wenn ein umfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess eingeleitet wird.

Einer modernen und leistungsfähigen Landesverwaltung kommt eine entscheidende Bedeutung als Standortfaktor zu. Die Landesregierung will daher die Landesverwaltung konsequent in Richtung eines Dienstleistungsunternehmens entwickeln. 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.

2. Organisatorische Einbindung der Verwaltungsmodernisierung

Für die Modernisierung der Landesverwaltung ist in der Staatskanzlei die Steuerungsgruppe „Modernisierung der Landesverwaltung“ unter Vorsitz des Chefs der Staatskanzlei zuständig. Die Steuerungsgruppe koordiniert und leitet alle zentralen Modernisierungsbemühungen und ist das Bindeglied zwischen Verwaltung und Politik. Zur Unterstützung dieser Steuerungsgruppe wurde in der Staatskanzlei eine Geschäftsstelle „Modernisierung der Landesverwaltung“ eingerichtet. Sowohl das Referat A/4 als auch das Referat A/1 in

der Staatskanzlei koordinieren wichtige Projekte der Verwaltungsmodernisierung bzw. führen diese ressortübergreifend aus.

Der Steuerungsgruppe „Modernisierung der Landesverwaltung“ arbeiten eine Deregulierungskommission sowie eine Privatisierungskommission zu.

3. Politikunterstützung

Zur Unterstützung und Beratung der Steuerungsgruppe „Modernisierung der Landesverwaltung“ wird bei Bedarf der Beirat „Modernisierung der Landesverwaltung“ einberufen. Dieser Beirat unter Vorsitz des Chefs der Staatskanzlei besteht aus Mitgliedern der Kammern und Verbänden der Gewerkschaften sowie der Wissenschaft und Forschung.

Im Rahmen der Deregulierung wurde unter Leitung des Ministeriums für Inneres und Sport 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.

Unter Federführung des Wirtschaftsministeriums wurde eine Privatisierungskommission eingesetzt, die prüft, welche öffentlichen Leistungen privatisierungsfähig sind, und untersucht, inwieweit Landesbeteiligungen veräußert werden können. Der Kommission gehören als externe Sachverständige Jochen Kienbaum, Präsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater, Dr. Gerd Habermann, Unternehmer-Institut e.V. Bonn, Dr. Max Häring, Vorstandsvorsitzender der SaarLB, Dr. Werner Roos, Vorstandsmitglied der VSE AG, Dipl. Ing. Jürgen Raber, Repräsentant des AGV Bau Saar, Dr. Martin Koch, Geschäftsführer der GIU, Prof. Dr. Karlheinz Küting und Prof. Dr. August Wilhelm Scheer von der Universität Saarbrücken an.

II. Aufgabenumbau

1. Aufgabenbestand

Die Landesregierung hat es sich zum vordringlichen Ziel gesetzt, die Staatsquote zu senken und durch effizientere Strukturen die Handlungsfähigkeit des Landes zu verbessern. Die Privatisierungskommission prüft fortlaufend, welche öffentlichen Leistungen privatisierungsfähig sind.

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.

Die Kommission hat eine Bund-/Länderumfrage über den Stand der „Privatisierung öffentlicher Leistungen in der Bundesrepublik“ erhoben, ausgewertet und daraus einen Bericht erstellt, der allen zuständigen Ansprechpartnern bei Bund und Ländern zur Verfügung steht. Der Bericht wird fortlaufend aktualisiert und gewährleistet einen ständigen Erfahrungsaustausch auf Bund-/Länderebene.

Auf Veranlassung der Privatisierungskommission wurde zunächst eine Überprüfung der staatlichen Aufgaben im Hinblick auf ihre Wirtschaftlichkeit in den Ressorts durchgeführt.

Im Rahmen dieser Privatisierungsbemühungen wurden folgende Anteile veräußert:

- an Saar Ferngas AG (7,93 %),
- an Saarstahl (26,8 %) und an der Holding DHS (15 %),
- an der SaarLB (17,6 %) in Höhe von 7,6 % sowie
- an der VSE (5 %) in Höhe von 2,5 %.

Ziel einer Veräußerung von Landesbeteiligungen ist es, Investitionsspielräume zu 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.

2. Aufgabenzuordnung

Erste Ergebnisse einer Vollzugskritik im Saarland sind die Neustrukturierungen nachstehender Behörden:

- Landesamt für Bau und Liegenschaften – Zusammenlegung des Staatlichen Hochbauamtes, des Finanzbauamtes sowie der Landesvermögens- und Bauabteilung der Oberfinanzdirektion.
- Landesamt für Finanzen – Zusammenlegung der Zentralen Datenverarbeitung Saar, der Landeshauptkasse, der Zentralen Besoldungs- und Versorgungsstelle sowie der Zentralen Beihilfefestsetzungsstelle.
- Landesamt für Verbraucher-, Gesundheits- und Arbeitsschutz – Zusammenlegung des Landesamtes für Arbeitssicherheit, Immissionsschutz und Gesundheit sowie des Staatlichen Instituts für Gesundheit und Umwelt.
- Umsetzung der Vorschläge der AG Polizei 2000plus – Reduzierung von vier Behörden und einer Einrichtung auf zwei Behörden der Vollzugspolizei.
- Zusammenlegung der Gemeinsamen Ausländerbehörde mit der Landesaufnahmestelle zu einem Landesamt für Ausländer und Flüchtlingsangelegenheiten.
- Zusammenlegung von Amtsgerichten und insbesondere Konzentration von Grundbuchsachen, Konkurs- und Vergleichssachen sowie Partnerschaftsregistersachen bei einem Amtsgericht.
- Umstrukturierung und Auflösung des Landeskrankenhauses Merzig mit dem Ziel einer dezentralen, wohnortnahen psychiatrischen Versorgung.
- Unter dem Stichwort Regio 2002, Zusammenlegung von Finanzämtern und Zentralisierung bzw. Zusammenführung von verschiedenen Aufgabengebieten.

3. Aufgabenwahrnehmung

Im Jahr 2002 wurde für die saarländische Landesverwaltung eine Strukturreform eingeleitet, um ergänzend zu den Bestrebungen der saarländischen Landesregierung zur Konsolidierung des Landeshaushaltes eine kritische Bestandsaufnahme der bestehenden Landesaufgaben und der bisherigen Aufgabenwahrnehmung vornehmen zu können.

Bei der Aufgabenkritik wurden folgende Fragen zu Grunde gelegt:

- Welche Verwaltungsleistungen können künftig entfallen?
- Welche Rationalisierungs- und Optimierungsmöglichkeiten bei der Überprüfung von Verfahrensabläufen können erreicht werden?
- Welche Verbesserungen oder Optimierungen in der Organisationsstruktur sind erreichbar?
- Inwieweit können Aufgaben, die bisher dezentral wahrgenommen werden, künftig ganz oder teilweise zentral erledigt werden?
- Welche Aufgaben eignen sich für eine externe Vergabe bzw. Privatisierung?

Im Ergebnis der in den obersten Landesbehörden nachfolgend eingeleiteten Diskussionsprozesse wurden über 60 Strukturmaßnahmen beschlossen, deren Umsetzungsfähigkeit von der eigens hierfür eingerichteten „Projektgruppe Strukturreform“ überprüft wurde.

Im Ergebnis wurden die Strukturmaßnahmen dabei folgenden Prüfrastern zugeordnet:

Prüfraster Aufgabenkritik

1. Wegfall von Aufgaben und Zuständigkeiten / Neustrukturierung
2. Privatisierung von Einrichtungen und Outsourcing bestimmter Aufgaben
3. Vereinheitlichung und Verschlankung

Prüfraster Aufbauorganisation

1. Neue Organisationsform/Änderung bestehender Organisationsformen
2. Verlagerung von Aufgaben

Prüfraster Ablauforganisation

1. Rationalisierung
2. Sonstige Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit

Die Projektgruppe Strukturreform hat ihren Arbeitsauftrag mittlerweile erfüllt und die ihr zur Analyse zugewiesenen Strukturmaßnahmen einer Bewertung unterzogen. Auf Grund dieser Bewertung, die in konkrete Handlungsraaster und Vorschläge zur Umsetzung der Strukturmaßnahmen eingemündet sind,

haben die Staatssekretäre Arbeitsaufträge an die obersten Landesbehörden erteilt.

Der Stand der Umsetzung der Strukturmaßnahmen wird von der Staatskanzlei regelmäßig evaluiert. Verbunden mit diesem Controlling ist eine regelmäßige Berichterstattung gegenüber den Staatssekretären, die letztlich auch eine Steuerung der Projekte über die vorgeschlagenen Feinziele mit einschließt.

III. Organisationsentwicklung

1. Äußere Organisationsstruktur

Mitte der 90er Jahre wurde im Saarland eine Vollkommunalisierung der landrätlichen Verwaltung vorgenommen mit folgenden Schwerpunkten:

- Wegfall der Sonderstellung des Landrates als allgemeiner Vertreter der Landesregierung,
- Eingliederung der staatlichen Gesundheitsämter und der Veterinärämter in die Kreisverwaltung sowie
- Vollkommunalisierung des Schulpsychologischen Dienstes, des Gewerbe- und Lebensmittelkontrolldienstes sowie des Verwaltungspersonals der Schulämter.

2. Innere Organisationsstruktur

Im Rahmen der Reform der bestehenden Verwaltungsstrukturen besteht die Absicht, einen sog. „Landesservicedienst“ als „zentralen Dienstleister“ der saarländischen Landesverwaltung einzurichten.

Gegenüber den bisher an vielen Stellen vorgehaltenen Auskunfts- und Vermittlungsangeboten ist dabei angedacht, den „Landesservicedienst“ im Sinne der Bürgerorientierung als zentrale erste Anlaufstelle für das Informations- und Dienstleistungsangebot der saarländischen Landesverwaltung einzurichten. Dieser Servicedienst als zentraler Behördenwegweiser für das Land und – zu einem späteren Zeitpunkt vielleicht auch für die Kommunen – soll mittelfristig die Beschäftigten in den Fachbehörden von Zuständigkeitsfragen, Mehrfachauskünften und einfachen fachlichen Anfragen entlasten. Im Detail

ist derzeit daran gedacht, dem Landesservicedienst folgende Aufgaben zuzuweisen:

- Telefonvermittlungsdienste/Weiterleitung der Bürgerinnen und Bürger an die richtigen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner (Allgemeine Auskunftsdienste)
- Informationsdienste, insbesondere die Beantwortung von Anfragen zu Kampagnen der Ressorts
- Broschürenbestellservice
- Beantwortung einfacher, fachbezogener Auskünfte, wie z.B. nach den Fördermöglichkeiten bestimmter Maßnahmen, Tarifregisterauskünfte u. dergl.
- Zentrale Stelle für die Entgegennahme und Weiterleitung von Beschwerden an die zuständigen Stellen, Abgabe von Zwischenbenachrichtigungen
- Hot-Line-Service zu aktuellen Anlässen

Neben der eGovernment-Initiative der Landesregierung, die sich mit der Schaffung einer internetbasierten Plattform für die „Bürgerdienste-Saar“ ein wichtiges Teilziel gesteckt hat, bildet der künftige Landesservicedienst den zweiten wichtigen Baustein im Kontext einer bürger- und leistungsorientierten Landesverwaltung.

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

1. Ablauforganisation

a) Geschäftsprozessoptimierung

Zur Standardisierung und Optimierung von Geschäftsprozessanalysen soll sukzessive unter Einsatz des Modellierungswerkzeugs ARIS ein ressortübergreifendes virtuelles Kompetenzzentrum „Geschäftsprozessmanagement“ aufgebaut werden.

Die Organisatorinnen und Organisatoren der Ressorts werden schwerpunktmäßig über die methodischen Grundlagen für Arbeitsplatz- und Ablaufanalysen sowie Geschäftsprozessanalysen geschult. Ergänzend wird die angebotene IT-Unterstützung der Analysen mit ARIS vorgestellt.

Die am IT-Innovationszentrum bestehende Infrastruktur wird zu einem ressortübergreifenden Kompetenzzentrum erweitert. Die grundlegenden Modellierungsregeln (Nutzungsrechte, Datenbankadministration u.a.) werden in einem Konventionenhandbuch zusammengefasst, das anschließend mit den Ressorts abgestimmt wird, um den verbindlichen Einsatz in Organisationsprojekten zu ermöglichen.

b) Dokumentenmanagement/Vorgangsbearbeitungssystem

Ziel ist die Realisierung einer möglichst weitgehenden Ablösung der papiergestützten Dokumenten- und Vorgangsbearbeitung durch elektronisches Dokumentenmanagement im Sinne einer elektronischen Akte mit workflow-gesteuerter Vorgangsbearbeitung.

Hierdurch sollen Zeitaufwand sowie Laufzeiten in den verschiedensten Abschnitten der Geschäftsprozesse eingespart, die schnelle Versorgung von Sachbearbeitern mit erforderlichen Unterlagen sichergestellt und die Einhaltung von Bearbeitungsterminen besser gesteuert werden können.

Darüber hinaus sollen eGovernment-Prozesse innerhalb und zwischen den Verwaltungen und Verwaltungsebenen unterstützt werden, indem auf sämtliche Unterlagen im Bearbeitungsgang auch ressort- und ebenenübergreifend auf elektronischem Wege zugegriffen werden kann.

Zur Abgrenzung und Konkretisierung der funktionalen und technischen Anforderungen an eine umfassende landesweite IT-Lösung werden derzeit in mehreren Ressorts verschiedene IT-Lösungen bzw. Produkte getestet.

Das Beschaffungsverfahren und die Produktauswahl werden bis Herbst 2004 durchgeführt. Der Beginn der Implementierung in ausgewählten Bereichen ist für den weiteren Verlauf des Jahres 2004 geplant.

c) Elektronische Beschaffung in der Landesverwaltung

Einem schnellen, kostengünstigen und transparenten Beschaffungsverfahren wird ein hoher Stellenwert beigemessen. Mit einer durchgängigen IT-Unterstützung – von der Bedarfsfeststellung über die Genehmigungen bis zur Abwicklung der Beschaffung – wird die Vereinfachung und Beschleunigung des Beschaffungsvorgangs bewirkt.

Autorisierte Stellen sollen zukünftig kataloggestützt, papierlos in kurzen Geschäftsabläufen ihre Beschaffungen aus Rahmenverträgen erledigen können. Ziel ist somit die Ablösung des bisherigen papierförmigen Beschaffungsverfahrens durch eine it-gestützte Lösung. Aus den vom Land abge-

schlossenen Rahmenlieferverträgen sollen dann Bürobedarf, Büromöbel, PCs, Server, Monitore und Drucker sowie Dienstleistungen wie z.B. Aufstellung vor Ort, Installation it-gestützt bezogen werden.

Ein zu Testzwecken installiertes Katalog- und Bestellsystem wurde insbesondere auf die Funktionalitäten:

- a) Suche und Auswahl per web-basiertem Katalog
- b) Genehmigung von Bestellungen
- c) vollintegrierter Bestellprozess
- d) Auswertung der Bestellaktivitäten/Bedarfsplanung

überprüft. In den Pilotbereichen des Ministeriums für Wirtschaft und des Ministeriums für Finanzen und Bundesangelegenheiten wurden u.a. auch die Anpassung der Genehmigungsflüsse an die ressortspezifischen Anforderungen getestet.

Die Entscheidung über die Beschaffung der Software steht unmittelbar bevor.

Darüber hinaus soll in einem zweiten Schritt auch der Vergabeprozess elektronisch unterstützt werden.

Das Bundesverwaltungsamt bietet den Bundesländern über eine Mandantenlösung eine Plattform zur Veröffentlichung von Ausschreibungen an. Sie ermöglicht den Bietern einen vereinfachten Zugang zu Informationen über Vergaben der öffentlichen Hand und bietet über das Internet außerdem eine schnelle, benutzerfreundliche und wirtschaftliche Kommunikation zwischen der Vergabestelle und den Bietern. Die Tests auf der vom Bund bereitgestellten Schulungsplattform mit Einbindung einer elektronischen Signatur werden derzeit durchgeführt.

2. Informationsfluss und Kommunikationssysteme

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.

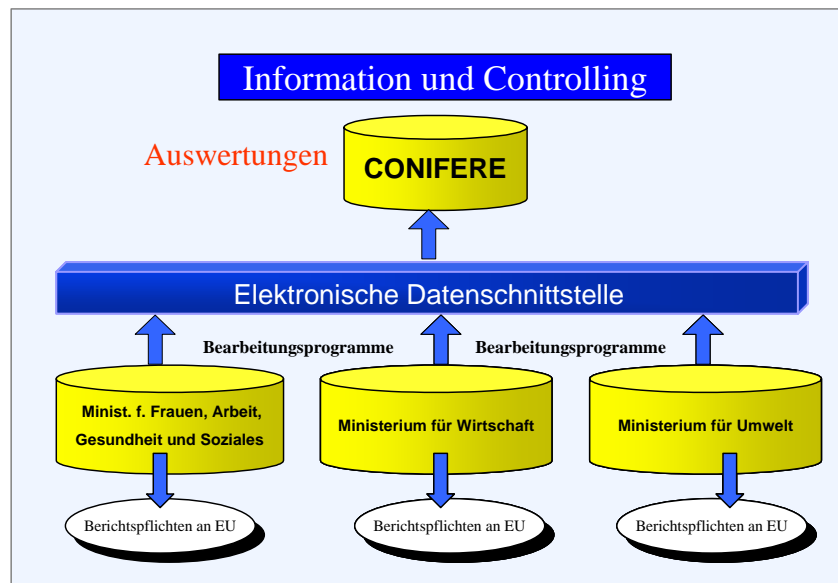
Mit der Einrichtung einer zentralen Fördermitteldatenbank namens CONIFERE ist eine systematische und laufende Erfassung aller existierenden Förderprogramme innerhalb der saarländischen Landesverwaltung möglich. Die Aufgaben dieses Führungsinformationssystems bestehen darin, das Controlling und die laufende Analyse der Förderpraxis sicher zu stellen sowie die Ausübung der Rechts- und Fachaufsicht und die Information über sämtliche Fördermaßnahmen des Landes zu gewährleisten.

Gleichfalls ist es mit der Einrichtung der Fördermitteldatenbank CONIFERE möglich, die Rechtmäßigkeit der Vergabe und des Einsatzes der finanziellen Mittel landesweit zu überprüfen, um möglichen Rechtsverstößen und nicht sachgerechten Mehrfachförderungen frühzeitig zu begegnen.

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 CONIFERE-Lösung im Saarland (*exemplarisch dargestellt für einige Ressorts*):



Die zentrale Fördermitteldatenbank CONIFERE ist im Laufe des Jahres 2004 fertig gestellt worden.

Der Abschlusstermin für die Einführung der ressortspezifischen Fördermittelverwaltungssysteme ist für Ende 2004 vorgesehen.

Das Gesetz, das die Voraussetzung dafür schafft, dass die für die Auswertungen der CONIFERE-Datenbank erforderlichen Informationen von den beteiligten Stellen (Förderreferaten) aus datenschutzrechtlicher Sicht zur Verfügung gestellt werden können, wurde im Jahre 2003 verabschiedet. Die dazugehörige Rechtsverordnung im Februar 2004. Die Freigabe des Verfahrens ist für Herbst 2004 anvisiert.

V. Neue Steuerung

1. Controlling

Controlling bedeutet Steuerung der Verwaltungsarbeit über Produkte, Ziele und Kennzahlen unter Berücksichtigung von Kosten, Quantität und Qualität der Leistungen sowie der Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern. Controlling ist damit ein umfassendes Instrument zur Analyse des gesamten Aufgabenspektrums. Zur effektiven Umsetzung des Controllings hat jedes Res-

sort Controllingbeauftragte benannt, die in einer Landesprojektgruppe unter Leitung des Ministeriums für Finanzen und Bundesangelegenheiten zusammen arbeiten.

Zuwendungen nehmen einen beträchtlichen Anteil an den Ausgaben ein. Deshalb wurde ein besonderer Schwerpunkt auf das Controlling von Zuwendungen gelegt. In einer Datenbank werden sämtliche Zuwendungen bis zur Ebene des Förderbescheides erfasst. Damit sind ressortübergreifende Auswertungen zu folgenden Aspekten möglich:

- Rechtmäßigkeit der Fördervergabe
- Aufdeckung eventueller Doppelförderung
- Effizienz des Fördermitteleinsatzes
- Effektivität der Fördermaßnahmen.

Weitere Controllingschwerpunkte sind:

- Querschnittsaufgaben, die mittels Benchmarking miteinander verglichen werden können
- Standardisierte Verwaltungsverfahren, die in einem Zeitreihenvergleich Anhaltspunkte für Wirtschaftlichkeitssteuerung liefern können
- Bereiche, in denen die Kosten- und Leistungsrechnung eingesetzt wird.

2. Qualitätsmanagement

Ein wichtiges Anliegen der saarländischen Landesregierung ist eine stärkere Bürger- bzw. Kundenorientierung der Verwaltung. Nach Durchführung einer umfassenden Mitarbeiterbefragung wurde eine Kundenbefragung bei den Finanzämtern Saarbrücken, Neunkirchen und Saarlouis sowie beim Landesamt für Jugend, Soziales und Versorgung durchgeführt. Insgesamt wurden bei den zwei Befragungen über 10.000 Kundinnen und Kunden der beteiligten Ämter befragt. Zudem wurden in den Bezirken der beteiligten Finanzämter alle Angehörigen der steuerberatenden Berufe befragt.

Diese Ergebnisse zeigen, dass die saarländische Landesverwaltung auf dem richtigen Weg ist. Die Kunden sind überwiegend sehr zufrieden. Anknüpfend an die Ergebnisse und Anregungen der Befragung werden derzeit weitere Verbesserungsvorschläge erarbeitet, um in diesen Bereichen noch kundenfreundlicher zu werden.

Im ersten Halbjahr 2005 ist eine Kundenbefragung im Bereich der Wirtschaftsförderung geplant. Derzeit werden die entsprechenden Strukturen für eine solche Befragung ausgearbeitet.

3. Produktsteuerung

Der Produkthaushalt beinhaltet den Übergang von der einnahmen- und ausgabenorientierten Sichtweise (Input) des traditionellen Haushaltes zu der ergebnisorientierten Betrachtung (Output). Die sogenannte leistungsorientierte Planaufstellung und -bewirtschaftung ist in §7a LHO geregelt. Sie beinhaltet im wesentlichen folgende Elemente: Aufteilung der Einnahmen und Ausgaben auf der Grundlage des Gruppierungsplanes nach Produkten auf der Basis des bundeseinheitlichen Produktrahmenplanes, Darstellung der Leistungen nach Quantität und Qualität in den Erläuterungen und Existenz einer Kosten- und Leistungsrechnung. Der Produkthaushalt wird erstmals im Jahr 2004 im Landesamt für Umwelt als Pilotprojekt angewendet.

4. Haushaltswesen/Doppik

Die doppelte kaufmännische Buchführung wird dort eingesetzt, wo eine erwerbswirtschaftliche Ausrichtung stattfindet und ein entsprechender Informationsbedarf für wirtschaftliches Handeln besteht. Dies ist in der Regel bei Landesbetrieben der Fall. Anwendungsbereiche sind: Saarländische Klinik für forensische Psychiatrie, SaarForst Landesbetrieb, Landesamt für Finanzen, Abteilung ZDV (Zentrale Datenverarbeitung), Landesbetrieb für Straßenwesen, Landesamt für Bau- und Liegenschaften, Universitätsklinik; Universität.

5. Rechnungswesen/KLR

Nach § 7 Landeshaushaltsordnung Saarland (LHO) ist in geeigneten Bereichen eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) einzuführen. Zu den Aufgaben der KLR zählen:

- die Planung, Steuerung und Kontrolle von Kosten und Leistungen,
- die Ermittlung kostendeckender Gebühren, Entgelte und Kostenerstattungen (Preiskalkulation für die Leistungserstellung),
- die Bewertung der Wirtschaftlichkeit (interne und externe Betriebs- und Produktvergleiche),

- Unterstützung der Haushaltsaufstellung – insbesondere bei leistungsbezogener Planaufstellung und Bewirtschaftung (§ 7 a LHO),
- interne Verrechnung von Leistungen (§ 61 LHO).

In der saarländischen Landesverwaltung wird in folgenden Bereichen die KLR eingesetzt:

- Kfz-Wesen der Polizei
- Amt für Landentwicklung
- Hochschule für Technik und Wirtschaft
- Landesamt für Bau- und Liegenschaften
- Gerichte
- Universität
- Landesamt für Finanzen – Abt. B – (ZDV – Saar)
- Landesamt für Finanzen – Abt. D – (Landeshauptkasse)
- Eichamt
- IT-Stellen
- Fachhochschule für Verwaltung
- Statistisches Landesamt
- Landesamt für Umweltschutz
- Landesamt für Straßenwesen

Das MFB hat als Hilfestellung für die Anwendung und zur Sicherstellung der Einheitlichkeit der KLR ein Handbuch erstellt. Das MFB berät in allen konzeptionellen Fragen. Für die EDV-Konfiguration liegt die Federführung bei dem IT -Innovationszentrum.

6. Budgetierung

Von einer Budgetierung wird allgemein gesprochen, wenn folgende Voraussetzungen vorliegen: Gegenseitige Deckungsfähigkeit der ungebundenen Ausgaben einschließlich der Personalausgaben, Übertragbarkeit der Ausgaben und Verstärkung der Ausgaben in Höhe der Mehreinnahmen bzw. Reduzierung der Ausgaben in Höhe der Mindereinnahmen. Für eine Budgetierung gibt es folgende Möglichkeiten: Personalausgabenbudgetierung, Produkt-

haushalt, Globalhaushalt und Landesbetrieb. Die Budgetierung verfolgt folgende Ziele:

- Sparsamere Mittelbewirtschaftung, Kostenersparnisse,
- Motivationssteigerung durch Verantwortungszuwachs,
- Verringerung des Verwaltungsaufwandes,
- größere Bedarfsorientierung.

Rechtliche Grundlage der Personalausgabenbudgetierung ist § 13 Haushaltsgesetz (HG) 2004 und der Haushaltsvollzugserlass. Um den Verwaltungsaufwand möglichst gering zu halten, erfolgt die Budgetierung über die Stellenbewirtschaftung. Dies bedeutet, dass, wenn Stellen über die Stellenbesetzungszeit von drei Monaten frei gehalten werden, 75% der darüber hinaus eingesparten Personalausgaben für andere Zwecke verwendet werden können. Hiervon haben im Wesentlichen das Ministerium für Umwelt und das Ministerium der Justiz Gebrauch gemacht.

Das MFB hat zu dieser Thematik einen Leitfaden erstellt, der den Ressorts vorliegt. Hierin sind alle Detailregelungen enthalten.

Der Globalhaushalt ist eine Sonderform der leistungsbezogenen Planaufstellung. Er zeichnet sich wie folgt aus: Investiver und konsumtiver Zuweisungstitel, Wirtschafts-, Finanz- und Leistungsplan in den Erläuterungen, Zielvereinbarung, Kosten- und Leistungsrechnung und doppelte Buchführung. Die Universität nutzt diese Form der Budgetierung seit 2004.

Schließlich stellt auch der Landesbetrieb nach § 26 Landeshaushaltsordnung (LHO) eine Form der Budgetierung dar. Er ist schwerpunktmäßig durch folgende Merkmale geprägt: erwerbswirtschaftliche Ausrichtung der Tätigkeit, investiver und konsumtiver Zuweisungstitel, Wirtschafts- und Finanzplan in den Erläuterungen sowie doppelte Buchführung (§74 Abs.1 LHO).

Neben diesen Formen der Budgetierung besteht noch die Möglichkeit der Haushaltsflexibilisierung nach § 13 Haushaltsgesetz. Durch entsprechende Kennzeichnung der Haushaltstitel mit einem „F“ können Ausgaben und Einnahmen flexibler bewirtschaftet werden, wobei eine Effizienzrendite von 0,5 % als globale Minderausgabe in den Haushalt einzustellen ist.

7. Berichtswesen

Ein standardisiertes Berichtswesen existiert in den Bereichen, in denen die Kostenrechnung oder die doppelte Buchführung angewendet wird. Bei der Kostenrechnung wird als Standard ein Kostenträgerbericht vorgegeben. Bei

Einsatz der kaufmännischen Buchführung wird ein Budgetbericht und ein geprüfter Jahresabschluss verlangt. Der Kostenträgerbericht beinhaltet Informationen über die Stückkosten und den Kostendeckungsgrad je Produkt. Hieraus können Entscheidungen zur Wirtschaftlichkeitssteuerung abgeleitet werden. Der Budgetbericht dient zur Kontrolle der Einhaltung der Budgetansätze im Haushalt. Er basiert auf einem Quartalsvergleich der liquiditätswirksamen Ansätze im Wirtschaftsplan mit den Ergebnissen der kaufmännischen Buchhaltung. Der Jahresabschluss liefert Informationen zur Umsetzung des Wirtschaftsplanes auf der Basis der Erträge und Aufwendungen.

VI. Personalentwicklung

1. Personalrekrutierung

Unter Federführung der Staatskanzlei wurde im Saarland eine Personalentwicklungs- und Koordinationsstelle (PEKS) eingerichtet. Diesem Gremium gehören alle mit den Fragen der Personalbewirtschaftung betrauten Zentralabteilungsleiter der obersten Landesbehörden an.

Der Zuständigkeitsbereich der PEKS erstreckt sich grundsätzlich auf Personalangelegenheiten und Sonderaufgaben von ressortübergreifender Bedeutung.

Mit Bezug auf Fragen zur ressortübergreifenden Personalbewirtschaftung betrifft dies in erster Linie folgende Aufgaben:

- Bedarfsprüfungen im Rahmen der Nachbesetzung von Stellen
- das Einleiten von Maßnahmen zur Motivation und Qualifizierung von Bediensteten
- das Einrichten und Unterhalten einer Personalbörse zur Vermittlung und zur Förderung der Mobilität von Landesbediensteten
- die Ermittlung, Erfassung und Vermittlung von Personalüberhängen innerhalb der Landesverwaltung.

Mit Erlass der Landesregierung vom 10. Februar 2003 wurde im Geschäftsbereich des Ministerpräsidenten beim Chef der Staatskanzlei ein Personal-Service-Center (PSC) eingerichtet, das diese Aufgabenstellung der PEKS unterstützend begleiten soll.

Im Einzelnen werden dem PSC dabei folgende Aufgaben zugeordnet:

- Unterstützung der obersten Landesbehörden im Rahmen ihrer Personalbedarfs-, Personalentwicklungs- und Personaleinsatzplanungen (z.B. bei der Umsetzung von Strukturmaßnahmen zur Stellen- und Personalreduzierung)
- Zentrale Koordinierungsstelle zur Beratung und Vermittlung von veränderungswilligen Landesbediensteten oder Bediensteten anderer Dienstherrn oder öffentlicher oder privater Arbeitgeber
- Ermittlung des Qualifizierungspotentials und Anregung von Qualifizierungsmaßnahmen für Landesbedienstete
- Zentrale Koordination der Stellen- und Ausschreibungsverfahren der obersten Landesbehörden über eine Personalentwicklungsdatenbank
- Zentrale Koordination der Information über Stellen- und Ausschreibungsverfahren europäischer und internationaler Dienststellen des Bundes sowie europäischer und internationaler Organisationen und Erfassung der Personen, die für eine Verwendung im europäischen oder internationalen Bereich zur Verfügung stehen.

2. Personalbewirtschaftung

Die Bewirtschaftung des Personals liegt in der Verantwortung der jeweiligen obersten Landesbehörden.

Bei ressortübergreifenden Fragestellungen werden die Personalentwicklungs- und Koordinationsstelle (PEKS) oder das Personal-Service-Center (PSC) eingebunden.

Bei Fragen im Zusammenhang mit der Einstellung und Höhergruppierung von Angestellten wird eine Personalkommission beteiligt, die bei dem für Tarifangelegenheiten zuständigen Grundsatzreferat des Ministeriums für Inneres und Sport angesiedelt ist.

Im Übrigen sind die Aufgabenstellung und die Zuständigkeitsbereiche der jeweiligen Personalreferate der obersten Landesbehörden in der Geschäftsordnung der obersten Landesbehörden konkret definiert.

Für die Personalgewinnung originär zuständig sind die personalbewirtschaftenden Stellen der Obersten Landesbehörden oder – sofern diese Aufgabenstellung delegiert ist – die nachgeordneten Behörden.

Derzeit gibt es Überlegungen, bei der Gewinnung von Führungskräften besondere Auswahlverfahren durchzuführen.

3. Aus- und Fortbildung

Die systematische ressortübergreifende Fortbildung ist weiterhin von ganz zentraler Bedeutung für den Prozess der Verwaltungsmodernisierung im Saarland. Sie ist ein wesentliches Element der Personalentwicklung im Bereich der Landesverwaltung und wird ständig dem aktuellen Fortbildungsbedarf, insbesondere im Zusammenhang mit dem fortschreitenden Modernisierungsprozess angepasst. Im Rahmen der Initiative „Innovation durch Fortbildung“ werden umfangreiche systematische Fortbildungsveranstaltungen für die verschiedenen Laufbahn- und Funktionsgruppen durchgeführt. Als ständige Angebote sind insbesondere zu nennen:

- Seminar „Verwaltungsgrundwissen“ für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne spezifische Verwaltungsausbildung
- Seminare „Chefsekretariat“ (Grund- und Aufbauseminare)
- Allgemein-fachliche Fortbildung des mittleren Dienstes und vergleichbarer Angestellter
- Allgemein-fachliche Fortbildung des gehobenen Dienstes und vergleichbarer Angestellter
- Einführungsfortbildung für Nachwuchskräfte des höheren Dienstes
- Führungsfortbildung für „junge Führungskräfte“
- Führungskräfteseminar für „erfahrene Führungskräfte“
- Wirtschaftsvolontariat für Führungskräfte
- Führungskolleg Speyer (FKS)

Weitere Bausteine der Fortbildung sind grenzüberschreitende Veranstaltungen in der Region Saar-Lor-Lux-Trier/Westpfalz und Maßnahmen zur Förderung der Fremdsprachenkompetenz (Intensivsprachkurse „Verwaltungsfranzösisch“). Darüber hinaus werden den jeweils aktuellen Anforderungen zur Umsetzung des Modernisierungsprozesses entsprechende spezielle Fortbildungsmaßnahmen angeboten. So wurden in den Jahren 2003 und 2004 zur Begleitung des Prozesses der Einführung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen in der Landesverwaltung schwerpunktmäßig entsprechende Seminare für Führungskräfte durchgeführt und die Einführung von Controlling-Beauftragten in den Ressorts durch entsprechende Schulungsmaßnahmen unterstützt. Zur Umsetzung des Gender-Mainstreaming-Ansatzes in der Landesverwaltung sind im Jahre 2004 entsprechende Trainings für Führungskräfte in den verschiedenen Ressorts vorgesehen.

Ein weiterer Schwerpunkt der Fortbildungsaktivitäten liegt in der Steigerung der „Europafähigkeit“ der Landesverwaltung. Zurzeit wird eine umfangreiche Fortbildungskonzeption zur europapolitischen Weiterqualifizierung von Landesbediensteten erarbeitet, die schwerpunktmäßig die Durchführung von EU-Themen- und Kompetenz-Workshops für Führungskräfte und die Intensivierung der Fremdsprachenfortbildung vorsieht.

4. Personalführung

a) Führungsstile

Im Kernbereich des Modernisierungsprozesses der saarländischen Landesverwaltung stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Von ihrer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft hängt es ab, ob sich die Verwaltung im Interesse der Bürgerinnen und Bürger als modernes und kompetentes Dienstleistungsunternehmen profiliert.

Bei der Gewichtung der persönlichen und dienstlichen Erwartungen im Hinblick auf die Motivation der Bediensteten kommt der Führung dabei eine besondere Bedeutung zu.

Vor diesem Hintergrund wurden Führungsgrundsätze entwickelt und in der Geschäftsordnung der obersten Landesbehörden fest verankert.

Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung wurde insbesondere auch das Führungsverhalten in 21 Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung analysiert und folgenden Führungsstilen zugeordnet:

- Aktivierender Führungsstil
- Egozentrischer Führungsstil
- Direktiver Führungsstil
- Laissez-Faire Führungsstil

Typischerweise werden diejenigen Vorgesetzten, die eine aktivierende Führung praktizieren, von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr positiv beurteilt, während sich bei allen anderen Führungsstilen mehr oder weniger deutliche Einschränkungen einstellen. Die aktivierend führenden Vorgesetzten vermögen es auch, positiv auf die Arbeitszufriedenheit, die Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld und eine Mehrzahl anderer Einstellungen einzuwirken und die Motivation der Bediensteten zu steigern. Bei der Mitarbeiterbefragung konnte festgestellt werden, dass immerhin 43 % der beurteilten Vorgesetzten den aktivierenden Führungsstil praktizieren.

Im Rahmen von ergänzenden Fortbildungsveranstaltungen wurde und wird derzeit versucht, den Anteil des aktivierenden Führungsstils in den Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung zu steigern.

Im Rahmen einer Wirkungskontrolle soll zu einem späteren Zeitpunkt untersucht werden, ob sich die Verhaltensweise der Vorgesetzten insgesamt mit Blick auf den aktivierten Führungsstil verändert hat. Letzteres wird voraussichtlich im Rahmen einer weiteren Mitarbeiterbefragung erfolgen.

b) Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarung in der saarländischen Landesverwaltung

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 alle Referats-, Abteilungsleiter und Referenten in den Ministerien in einem zweitägigen Seminar geschult wurden, hatten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ministerien die Möglichkeit an einer Informationsveranstaltung von eigens ausgebildeten Multiplikatoren teilzunehmen. Seit dem Jahre 2003 wird in allen Ministerien und der Staatskanzlei nunmehr das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarung angeboten.

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, in allen nachgeordneten Behörden und Einrichtungen das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarung einzuführen. Derzeit läuft noch die Schulungsaktion für die Vorgesetzten. Ziel ist es, in der zweiten Jahreshälfte 2005 im nachgeordneten Bereich das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch anzubieten.

VII. Regelungsoptimierung

1. Rechtsoptimierung

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 eingesetzte 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.

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.

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.

Dieses amtliche Gültigkeitsverzeichnis wird im September 2004 ins Intranet Saarland Plus eingestellt.

2. Verfahrensoptimierung

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 entwickelt, 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.

Gesetz zur Deregulierung landesrechtlicher Vorschriften

Die Beschlusslage der Deregulierungskommission ist in den Entwurf eines Gesetzes zur Deregulierung landesrechtlicher Vorschriften eingeflossen. Das Deregulierungsgesetz wurde durch den Landtag des Saarlandes am 31. März 2004 verabschiedet. Im Gesetze 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, bis hin zu der Änderung der Zuständigkeiten bei der Veränderung von Familiennamen und Vornamen. Auch andere Rechtsgebiete wurden nachhaltig durchforstet und an die geänderten gesellschaftlichen Verhaltensweisen angepasst.

Das Deregulierungsgesetz ist eingebettet in die anderen Maßnahmen zur Reduktion der Regelungsdichte. Damit wird deutlich, dass die Landesregierung die Deregulierung als umfassenden Prozess begreift.

Gesetz zur Flexibilisierung kommunaler Standards

Das Standardflexibilisierungsgesetz bietet als befristetes Experimentiergesetz (bis Ende 2007) den Kommunen und den mit der Aufgabenerfüllung betrauten Dritten (private 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.

VIII. eGovernment

1. Information und Kommunikation

Online-Dienstleistungen für Land und Kommunen (Bürgerdienste Saar)

Das Projekt Bürgerdienste Saar ist ein gemeinsames eGovernment-Projekt des Landes und der Kommunen. Das IT-Innovationszentrum des Landes ist mit der Gesamtprojektleitung betraut; Partner auf der kommunalen Seite ist der neu gegründete eGovernment-Zweckverband eGoSaar. Projektteilnehmer sind die Pilotkommunen Kreisstadt Neunkirchen, Eppelborn und Nohfelden sowie die Kreise St. Wendel und Neunkirchen sowie auf Seiten des Landes einige Landesbehörden mit ausgewählten Verfahren. Besonderheit des Angebotes ist die ebenenübergreifende Verfügbarkeit von Informationen und Verfahren aller Verwaltungsebenen im Saarland, vom Land über die Landkreise bis zu den Kommunen.

Im Rahmen des Projektes wird eine einheitliche eGovernment-Plattform errichtet, über die Vorgänge medienbruchfrei abgewickelt werden können bzw. die Schnittstellen zu Fachverfahren in der kommunalen Verwaltung und Landesverwaltung bereitstellt. Hierdurch sollen die Bearbeitungszeit für Anträge verkürzt und die Kosten der Verfahrensabwicklung für Bürger, Wirtschaft und, soweit möglich, der Verwaltung verringert werden.

In der ersten Projektphase wurde ein eGovernment-Portal mit Lebenslagenführung, Verfahrensbeschreibungen, Behördenführer mit Daten aller saarländischen Kommunen sowie der Landesministerien und der nachgeordneten Behörden, und ein Formularangebot erstellt und produktiv gesetzt. In den weiteren Projektphasen wird die elektronische Bearbeitung und Datenübermittlung hinzukommen bis hin zu einer komplett interaktiven Abwicklung ausgewählter Verfahren. Geplant ist die Umsetzung von Online-Geschäftsvorfällen im Bereich des Meldewesens.

Das Portal wurde auf der diesjährigen Cebit der Öffentlichkeit präsentiert. Die Freischaltung des Portals www.buergerdienste-saar.de erfolgte am 17. Mai d. J. im Beisein von Ministerpräsident Peter Müller, Innenministerin Annegret Kramp-Karrenbauer und den Vertretern der saarländischen Kommunen und deren Spitzenverbänden.

Zur gemeinsamen Erstellung und Verwendung von Lebenslagen und Verfahrensbeschreibungen wurde eine Kooperationsvereinbarung zwischen Baden-Württemberg und dem Saarland geschlossen. Derzeit erfolgt in den Teilprojektgruppen eine Prüfung verschiedener IT-Systeme zur Umsetzung der

Kopplung zwischen dem Bürgerportal und den Fachverfahren in den Behörden sowie zwischen den Behörden des Landes und der Kommunen. Der Beginn der Umsetzung der Basisinfrastruktur für die Anbindung von Fachverfahren ist für Herbst 2004 geplant. Insgesamt ist das Projekt auf drei Jahre angelegt.

2. Transaktion

Die rechtsverbindliche und sichere elektronische Kommunikation zwischen der Verwaltung und ihren Kunden setzt sowohl eine anspruchsvolle technische Infrastruktur voraus als auch die Fähigkeit der beteiligten Kommunikationspartner, mit dieser Infrastruktur umgehen zu können. Elektronische Signaturen müssen erzeugt und geprüft, Daten ver- und entschlüsselt, Zertifikate validiert, elektronische Eingangsquittungen ausgestellt und Kommunikationsvorgänge protokolliert werden können.

In einem ersten Schritt werden ausgewählte Arbeitsplätze in allen Ressorts mit Hard- und Software für die Erzeugung und Prüfung qualifizierter Signaturen ausgestattet. In Planung ist derzeit eine Schulung für die Installation und Konfiguration der Softwarelösung vor Ort. Im Projekt „eVergabe“ wurden bereits qualifizierte Zertifikate eingesetzt.

Sowohl der Aufbau der technischen Infrastruktur als auch die erforderliche Qualifizierung der Kommunikationspartner verursachen erhebliche Kosten. Daher wird geprüft, ob es zweckmäßig ist, die rechtlich zulässigen Aufgaben für den Landes- und den Kommunalbereich an zentraler Stelle im Rahmen einer „Virtuellen Poststelle“ zu zentralisieren, um dadurch die Kommunikationspartner zu entlasten. Das IT-Innovationszentrum vergleicht zurzeit die Funktionalitäten der auf dem Markt befindlichen Produkte.

Ansprechpartner:

Herr

Ministerialdirigent Josef Mailänder

Abteilungsleiter A der Staatskanzlei

Telefon: 0681/501-1190

Fax: 0681-501-1134

E-Mail: j.mailaender@staatskanzlei.saarland.de

Herr

Ministerialrat Norbert Bettinger

stellv. Abteilungsleiter A der Staatskanzlei

Telefon: 0681-501/1136

Fax: 0681-501-1134

E-Mail: n.bettinger@staatskanzlei.saarland.de

Sachsen

I. Verwaltungspolitik

1. Modernisierungskonzepte/-strategien

Der Sächsische Landtag hat im März 2004 ein umfangreiches Verwaltungsmodernisierungsgesetz¹ verabschiedet. Dabei wurden 46 Landesgesetze mit dem Ziel abgeändert, die Sächsische Verwaltungsorganisation zu straffen, Vorschriften und Verfahren zu deregulieren und Aufgaben auf die Kommunen zu übertragen. Die im Januar 2000 vom Sächsischen Kabinett beschlossenen Leitlinien zur Verwaltungsreform wurden dabei umgesetzt.

2. Organisatorische Einbindung der Verwaltungsmodernisierung

Grundsätzlich setzt jedes Ressort die seinen Geschäftsbereich betreffenden Verwaltungsreformmaßnahmen eigenständig um. Das Verwaltungsmodernisierungsgesetz wurde vom Sächsischen Staatsministerium des Innern koordiniert.

3. Internationalisierung

a) Errichtung eines „Gemeinsamen Technischen Sekretariats“

Die Sächsische Staatskanzlei hat mit dem Beitritt der Tschechischen Republik und der Republik Polen zur Europäischen Union die Verantwortung für den Vollzug der Gemeinschaftsinitiative Interreg III A in den benachbarten tschechischen und polnischen Fördergebieten übernommen. Zur Wahrnehmung dieser Verantwortung wurde unter dem Dach der Sächsischen Aufbaubank

1 „Gesetz zur Modernisierung der Sächsischen Verwaltung und zur Vereinfachung von Verwaltungsgesetzen (Sächsisches Verwaltungsmodernisierungsgesetz – SächsVw-ModG)“, SächsGVBl. S. 148 ff.

ein Gemeinsames Technisches Sekretariat errichtet. Diese neue Institution hat im Vollzug von Interreg III A Management- und Monitoringaufgaben erhalten, welche sie spiegelbildlich für jeweils beide in einem gemeinsamen Interreg-Programm verbundenen Nachbarländer ausübt. Vor dem Hintergrund dieser grenzüberschreitenden Zuständigkeit und der mehrsprachigen Tätigkeit werden in dem im Freistaat Sachsen angesiedelten Gemeinsamen Technischen Sekretariat jeweils zwei Bedienstete aus der tschechischen und polnischen Verwaltung integriert.

b) Personalentwicklungskonzept Europa des Freistaates Sachsen

Im Mai 2004 wurde das Personalentwicklungskonzept Europa des Freistaates Sachsen verabschiedet. Kernelemente des Konzeptes sind:

- Jährliche Schwerpunktsetzung der Staatsregierung zu bedeutsamen Politikfeldern mit EU-Bezug,
- Aktives Bemühen auf Stellenbesetzungen in EU-Institutionen,
- Frühzeitige Identifizierung sowie rechtzeitige und umfassende Qualifizierung der sächsischen Experten,
- Dauerhafte Nutzung der neu erworbenen Erfahrungen und Kenntnisse bei Rückkehr der sächsischen Experten.

Gegenstand des Personalentwicklungskonzeptes Europa ist auch der Personalaustausch zwischen sächsischen Behörden und Behörden aus den mittel- und osteuropäischen Staaten (insbesondere Niederschlesien und Tschechische Republik). Vorrangiges Ziel ist hierbei der Erfahrungsaustausch zwischen den Verwaltungen und Intensivierung der Kooperationen der staatlichen Institutionen. Zum Ausgleich der höheren Lebenshaltungskosten in Deutschland gegenüber den entsprechenden Kosten in den mittel- und osteuropäischen Ländern (MOE-Ländern) kann auf der Grundlage einer Verwaltungsvorschrift zur Förderung der befristeten Aufnahme von Fach- und Führungskräften der Verwaltungen von MOE-Staaten in der Sächsischen Verwaltung ein Zuschuss gewährt werden.

c) EU-Curriculum der Akademie für öffentliche Verwaltung des Freistaates Sachsen

Die Möglichkeit zu einer umfassenden Auseinandersetzung mit rechtlichen, politischen und institutionellen Fragen im europäischen Zusammenhang wird flankiert durch ein seit 1999 für die Beschäftigten des Freistaates Sachsen an-

gebotenes EU-Curriculum der Akademie für öffentliche Verwaltung des Freistaates Sachsen. Das in einem Zeitraum von zwei bis drei Jahren zu absolvierende Curriculum soll als praxisnahe und berufsbegleitende Fortbildung zu einer „Europakompetenz“ führen.

II. Aufgabenumbau

1. Aufgabenbestand

Mit der Änderung des Sächsischen Spätaussiedlereingliederungsgesetzes (Art. 9 Sächsisches Verwaltungsmodernisierungsgesetz) wurde auf die Landesaufnahmestelle für Spätaussiedler des Freistaates Sachsen förmlich verzichtet. Das Regierungspräsidium Chemnitz verteilt die Spätaussiedler noch während ihres Aufenthalts in den Erstaufnahmeeinrichtungen des Bundes auf die Landkreise und Kreisfreien Städte zur vorläufigen Unterbringung und Eingliederung. Dadurch konnte auf die vorübergehende Unterbringung der Spätaussiedler in der Landesaufnahmestelle verzichtet werden.

Des Weiteren wurde die Katastervermessung vor Ort vollständig auf öffentlich bestellte Vermessungsingenieure (vgl. Abschnitt III Nr. 1) übertragen.

2. Aufgabenzuordnung

Einer der Schwerpunkte des Sächsischen Verwaltungsmodernisierungsgesetzes lag in der Verlagerung von Aufgaben auf die Kommunen.

- Mit der Verabschiedung des Straßenverkehrszuständigkeitsgesetzes (Art. 10 Sächsisches Verwaltungsmodernisierungsgesetz) werden häufig vorkommende Ausnahmen nach der Straßenverkehrsordnung und der Fahrerlaubnisverordnung auf die Landkreise und die Kreisfreien Städte übertragen.
- Durch die Änderung des Sächsischen Denkmalschutzgesetzes (Art. 12 Sächsisches Verwaltungsmodernisierungsgesetz) wird den Landkreisen die Genehmigungszuständigkeit für Satzungen über Denkmalschutzgebiete übertragen.

- Das Gesetz zur Übertragung von Aufgaben nach dem Energieverbrauchsgesetz (Art. 14 Sächsisches Verwaltungsmodernisierungsgesetz) weist den Landkreisen und Kreisfreien Städten den Gesetzesvollzug zu.
- In der am 22. April 2004 verabschiedeten Bauordnung wird die Rechtsaufsicht über die Bauleitplanung der kreisangehörigen Gemeinden auf die Landkreise übertragen.

Nach dem Schulgesetz für den Freistaat Sachsen vom 3. Juli 1991, rechtsbereinigt mit Stand vom 9. März 2004, wurden den Schulen bzw. Schulleitern im Zuge der Delegation von Verantwortung neue Aufgaben und Kompetenzen übertragen. So entwickelt die Schule in Verwirklichung ihres Erziehungs- und Bildungsauftrages ihr eigenes pädagogisches Konzept und plant und gestaltet den Unterricht und seine Organisation auf der Grundlage der Lehrpläne in eigener Verantwortung. Die pädagogischen, didaktischen und schulorganisatorischen Grundsätze zur Erfüllung des Bildungsauftrages im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen legt die Schule in einem Schulprogramm fest. Auf der Grundlage des Schulprogramms bewerten die Schule und die Schulaufsichtsbehörde in regelmäßigen Abständen das Ergebnis der pädagogischen Arbeit. Die Bewertung ist Bestandteil des Schulporträts. 520 Mittelschulen und 126 Gymnasien haben bereits ein Schulporträt nach einer vorgegebenen inhaltlichen Gliederung erstellt (www-db.sn.schule.de/output). Im Zuge der Stärkung der Eigenverantwortung von Schule trägt der Schulleiter auch die Verantwortung für das Personalentwicklungs- und Fortbildungskonzept für die Lehrer seiner Schule und wird bei Personalentscheidungen für die Schule beteiligt.

3. Aufgabenwahrnehmung

Das erst Anfang 2003 aus den beiden Forstdirektionen Bautzen und Chemnitz sowie der Landesanstalt für Forsten hervorgegangene Landesforstpräsidium soll nach einem Kabinettsbeschluss vom 18. Mai 2004 mit 47 Forstämtern bis zum 1. Januar 2006 in einen Staatsbetrieb umgewandelt werden. Eine sachliche Änderung der bisherigen Aufgabenerledigung ist nicht beabsichtigt. Neu ist, dass es statt eines dreistufigen Verwaltungsaufbaus künftig zwei Ebenen, nämlich Ministerium und Staatsbetrieb, geben wird. Der Staatsbetrieb Sachsenforst kann wie ein privates Wirtschaftsunternehmen handeln.

III. Organisationsentwicklung

1. Äußere Organisationsstruktur

Durch die Eingliederung der

- fünf Staatlichen Umweltfachämter und
- der fünf Staatlichen Gewerbeaufsichtsämter in die drei Regierungspräsidien,
- der Stellen für Gebietsgeologie in das Landesamt für Umwelt und Geologie,
- der drei Bergämter in das Oberbergamt,
- des Landesinstituts für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (alle Änderungen in Art. 1 Sächsisches Verwaltungsmodernisierungsgesetz),
- die Zusammenführung der drei Polizeipräsidien und der elf Polizeidirektionen zu sieben Polizeidirektionen (Art. 45 Sächsisches Verwaltungsmodernisierungsgesetz) und
- die Zusammenführung der staatlichen Archive zu einem Sächsischen Staatsarchiv (Art. 1 Sächsisches Verwaltungsmodernisierungsgesetz)

konnte der Sächsische Verwaltungsaufbau deutlich gestrafft werden.

Zum 1. September 2003 wurde die Umstrukturierung der Sächsischen Vermessungsverwaltung erfolgreich abgeschlossen. Dabei wurde die Anzahl der Vermessungsämter von ursprünglich 48 auf 12 reduziert. Die umfassende Automation des Liegenschaftskatasters und die vollständige Übertragung der Katastervermessung vor Ort auf Öffentlich bestellte Vermessungsingenieure ermöglichte einen Abbau von 1477 auf 993 Stellen.

Bei der Aufbauorganisation des sächsischen Polizeivollzugsdienstes wird zum 1. Januar 2005 eine Hierarchieebene eingespart (vertikale Konzentration der Organisationseinheiten durch Auflösung der Polizeipräsidien) und die Ebene der Polizeidirektionen wird verschlankt (horizontale Konzentration der Organisationseinheiten von 13 auf 7). Damit orientiert sich die Gebietsstruktur der Polizeidirektionen an den fünf sächsischen Planungsregionen, ergänzt um zwei Großstadtdirektionen für die zwei größten sächsischen Städte mit einer Einwohnerzahl um 500.000.

2. Innere Organisationsstruktur

a) Projektmanagement

Um auf neue Herausforderungen reagieren zu können, muss es bei den Verwaltungsstrukturen ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Stabilität und Flexibilität geben. Damit dieser Grundsatz als ressortübergreifende Rahmenvorgabe in der Praxis umgesetzt wird, soll die Dienstordnung für die Behörden des Freistaates Sachsen um eine Regelung zur Projektorganisation ergänzt werden. Bereits jetzt wird vielfach mit den Elementen der Projektorganisation gearbeitet. Beispiele sind:

- Zur Erarbeitung eines Fachkonzeptes zur elektronischen Beschaffung wurde eine interministerielle Arbeitsgruppe gebildet. Ziel des Projektes ist es, zu prüfen, inwieweit e-Beschaffungslösungen für verschiedene Beschaffungsbereiche der sächsischen Landesverwaltung eingesetzt werden können. Die Beschaffungslösungen sollen dem Wettbewerb dienen und kleinen und mittleren Unternehmen eine Auftragsaufnahme ermöglichen.
- Zur Einführung und Koordinierung von IT-gestützter Vorgangsbearbeitung für die Sächsische Landesverwaltung wurde ein Competence Center eingerichtet (vgl. Abschnitt IV Nr. 2a)).
- Die organisatorische und personelle Vorbereitung der Eingliederung von Sonderbehörden in die Regierungspräsidien (vgl. Abschnitt III Nr. 1) erfolgt in Projektgruppen.

b) one stop agencies

In der Steuerverwaltung ist durch die nahezu flächendeckende Einrichtung von Informations- und Annahmestellen in den Finanzämtern bereits ein großer Schritt in diese Richtung getan. Die Annahmestellen können über 90 % der Bürgeranliegen abschließend erledigen.

Auch mit der Eingliederung der Staatlichen Umweltfachämter und der Staatlichen Gewerbeaufsichtsämter in die Regierungspräsidien zum 1. Januar 2005 wird eine Zuständigkeitskonzentration erreicht. Weitere Maßnahmen insbesondere für Unternehmensgründer werden zur Zeit geprüft.

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

1. Strategische Planung

a) Strategische Planung im Regierungspräsidium Chemnitz

Im Regierungspräsidium Chemnitz wurde pilothaft für den Freistaat Sachsen eine strategische Planung mittels des Instruments einer Balanced Scorecard (BSC) aufgebaut. Es ist angedacht, diese Methodik auch in anderen Behörden sowie in der Ministerialebene stärker einzusetzen.

Die strategische Planung setzt auf dem Leitbild auf. Hier werden die inhaltlichen Schwerpunkte und grundsätzlichen Orientierungen des Regierungspräsidiums Chemnitz festgelegt.

Mittels der Balanced Scorecard wird diese Strategie des Regierungspräsidiums Chemnitz für alle Organisationsebenen konkretisiert und damit die Basis für individuelle Zielvereinbarungen geschaffen.

Die BSC ist dabei ein Instrument zur Strategiekonkretisierung und -umsetzung, das nicht die gesamte Planung umfasst, sondern auf wenige strategisch relevante Ziele und deren Erreichung fokussiert ist. Als Ergebnis des BSC-Prozesses werden aus dem operativen Tagesgeschäft diejenigen Produkte, Projekte und Kennzahlen herausgehoben und „unter die Lupe der Führung“ genommen, die zur Umsetzung der strategischen Ziele als relevant herausgearbeitet wurden. Diese werden unterjährig von der Führung ständig beobachtet und überwacht. Eingriffe in das operative Tagesgeschäft erfolgen nur beim Überschreiten von Toleranzschwellen.

Die Definition der strategischen Ziele ist eine notwendige Voraussetzung für die Produktbereichsplanung und die darauf aufbauende Erstellung des Haushaltsplanvoranschlags.

b) Strategische Planung im Landesamt für Umwelt und Geologie

Umweltfachliche und geologische Ziele und Schwerpunktthemen unterliegen einem Wandlungsprozess. Mit einer mittelfristig strategischen Planung wird eine laufende Anpassung an wesentliche aktuelle Ereignisse und Erkenntnisse erreicht.

Folgende Projektziele wurden dabei verfolgt:

- Bestimmung von mittel- bis langfristigen Zielen,

- frühzeitige Ausrichtung von fachlichen Schwerpunkten an gegenwärtige und künftige fachliche und überfachliche Anforderungen,
- Schaffung von Handlungsspielräumen, um frühzeitig und flexibel auf neue Herausforderungen in Umwelt und Geologie zu reagieren,
- Steuerung des Ressourceneinsatzes, insbesondere bei strittigen Entscheidungen über Haushaltskürzungen, Stelleneinsparungen, FuE-Mittelein-satz, Öffentlichkeitsarbeit und IT-Projektplanung.

In einem umfassenden Beteiligungsverfahren wurden etwa 70 Vorhaben, die aus Sicht der Fachabteilungen grundsätzlich als mittelfristig zu bearbeitende Schwerpunktthemen geeignet sind, zusammengestellt und nach umweltfachlichen Oberzielen und Umwelthandlungszielen gruppiert, priorisiert und controllingfähig untersetzt.

c) Strategische Planung bei der Polizei

Unter Berücksichtigung der fünf strategischen Geschäftsfelder der sächsi-schen Polizei

- Kriminalitätsbekämpfung,
- Verkehrssicherheitsarbeit,
- Einsatz und öffentliche Sicherheit und Ordnung,
- Kundenorientierung und subjektive Sicherheit und
- Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Polizeiarbeit

wird eine gesamtheitliche Strategie erarbeitet, die den Umfeldfaktoren und ih-rer Entwicklung bis zum Jahre 2015 insoweit Rechnung trägt, als die Polizei darauf aktiv Einfluss zu nehmen sucht.

Die Strategische Planung des sächsischen Polizeivollzugsdienstes wird in ein Steuerungsunterstützungssystem, das auf dem Neuen Steuerungsmodell (NSM) basiert, integriert.

- Integration von strategischer Planung und Controlling: Im Politikfeld „Vollzugspolizeiliche Gewährleistung von Innerer Sicherheit und Ord-nung im Freistaat Sachsen“ werden Planung und Controlling als un-trennbare Seiten einer Medaille in ein Steuerungsunterstützungssystem (SUS) auf der Grundlage des Neuen Steuerungsmodells (NSM) integ-riert.
- Entwicklung produktbezogener Strategien: Strategische Planung als langfristige gedankliche Vorwegnahme künftiger Entwicklungen in Poli-

tikfeldern wird durchgängig bis auf die Ebene vollzugspolizeilicher Produkte operationalisiert. Hierzu werden Einflussfaktoren auf das Politikfeld (z. B. demografische Entwicklung, EU-Osterweiterung) zum einzelnen Produkt in Beziehung gesetzt; die daraus abzuleitenden Handlungsnotwendigkeiten werden proaktiv zu produktbezogenen Strategien zusammengefasst.

2. Ablauforganisation

In den Behörden wird zunehmend erkannt, dass nicht allein die funktionsorientierte Sicht, also die Optimierung des einzelnen Arbeitsplatzes bzw. der Aufbaustrukturen zu den eigentlichen Effekten führen. Vielmehr werden die hohen Effizienzpotentiale bei der Optimierung der Prozesse erkannt. Dabei ist der Ansatz der Prozessoptimierung ein ergänzendes Element des Neuen Steuerungsmodells.

Insbesondere geht es hierbei um die Optimierung der zahlreichen Schnittstellen bei der Aufgabenerledigung, um den Wegfall unnötiger Prozessschritte sowie um die Reduktion der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten.

Dabei wird das eGovernment zum „Motor“ der Prozessoptimierung. So erfordert die Einführung neuer IT-Verfahren vorab eine Optimierung der derzeitigen Verwaltungsabläufe.

a) IT-gestützte Vorgangsbearbeitung im Freistaat Sachsen

Ziel im Freistaat Sachsen ist es, die IT-gestützte Vorgangsbearbeitung einschließlich Dokumentenmanagement und Langzeitspeicherung einzuführen. Hierzu wurde mit Kabinettsbeschluss vom 10. Februar 2004 das Sächsische Staatsministerium des Innern beauftragt, ein Competence Center IT-gestützte Vorgangsbearbeitung (CCV) unter Mitwirkung weiterer Ressorts einzurichten und auf Basis des „Rahmenkonzeptes zur Einführung IT-gestützter Vorgangsbearbeitung für die Sächsische Landesverwaltung“ in einer ersten Umsetzungsphase eine Pilotierung in ausgewählten Fachbereichen durchzuführen sowie ein Fachkonzept zur landesweiten Umsetzung zu erstellen.

b) IT-gestützte Vorgangsbearbeitung im Sächsischen Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft

Im Jahr 2001 wurde hier eine Projektgruppe zur Einführung einer IT-gestützten Vorgangsbearbeitung (Dokumentenmanagement) eingerichtet. Mit der Einführung eines flexiblen Archivierungs- und Vorgangsbearbeitungssystems im IT-gestützten Geschäftsgang soll die Minimierung von Kosten und zeitaufwändigen Medienbrüchen erzielt werden. Diese Ziele werden durch eine Reduzierung der Durchlaufzeiten, neue Zugriffsmöglichkeiten auf Dokumente unabhängig von Raum und Zeit sowie der Visualisierung aus Objekt- und Prozesssicht für zugriffsberechtigte Nutzer erreicht.

Begonnen wurde mit der Projektierung der Organisationsbereiche „Landtag und Kabinett“ und den Registratur-Arbeitsplätzen.

2003 wurde das mit DOMEA-zertifizierte System „VISkompakt“ der Firma PDV-System Erfurt eingeführt. Bis September 2004 ist der Probetrieb vorgesehen. Auf der Grundlage dieses Pilotprojektes und den Empfehlungen des o. g. Rahmenkonzeptes zur IT-gestützten Vorgangsbearbeitung werden weitere Empfehlungen zur Fortführung des Projektes im Sächsischen Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft festgelegt.

c) Dokumentenmanagement beim Statistischen Landesamt

Das Statistische Landesamt führt seit dem Jahr 2001 ein Dokumentenmanagementsystem mit dem Software-Tool DOMEA[®] ein. Das System ermöglicht die IT-gestützte Bearbeitung und Weiterleitung der Posteingänge. Ziel des Dokumentenmanagementsystems mit integrierter Registratur ist es, das Verwaltungshandeln zu beschleunigen, indem die Transport- und Liegezeiten der Dokumente verringert werden und der tatsächliche Wertschöpfungsprozess erhöht wird; die Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter des Statistischen Landesamtes wird durch das System effizienter und wirksamer gestaltet.

Im Einzelnen werden die eingehenden Dokumente gescannt und nach dem Landeseinheitlichen Aktenplan des Freistaates Sachsen klassifiziert. Die ermittelte Klasse, der Tag des Posteingangs und die aus den Dokumenten extrahierten Informationen werden als Metainformationen im Posteingangsbuch gespeichert. Die Geschäftsvorgänge werden dann unter Berücksichtigung der Hierarchie weitergeleitet. Auch die Bearbeitung der Vorgänge erfolgt systemintern und somit IT-gestützt. Schließlich werden die Dokumente mit Bearbeitungs- und Protokollinformationen der Registratur zugeführt. Infolgedessen können die Mitarbeiter, beschränkt durch ihre Zugriffsberechtigungen, im Informationsbestand recherchieren.

Die Einführung des Dokumentenmanagementsystems erfolgt mit Hilfe einer externen Organisationsberatung. Die Software-Module DOMEA[®]eCapture (Scannen), DOMEA[®]distiller (Klassifizierung, Extraktion und Aktenzeichengabe nach dem Landeseinheitlichen Aktenplan) und DOMEA[®]Outlook (Vorgangsbearbeitung) sind installiert. Die Systemkonfiguration ist fast vollständig abgeschlossen. In der ersten Pilotphase wird das System in ausgewählten Referaten zur Anwendung kommen. Danach wird der Einsatz der Systemkomponenten stufenweise erhöht.

V. Neue Steuerung

1. Grundlagen

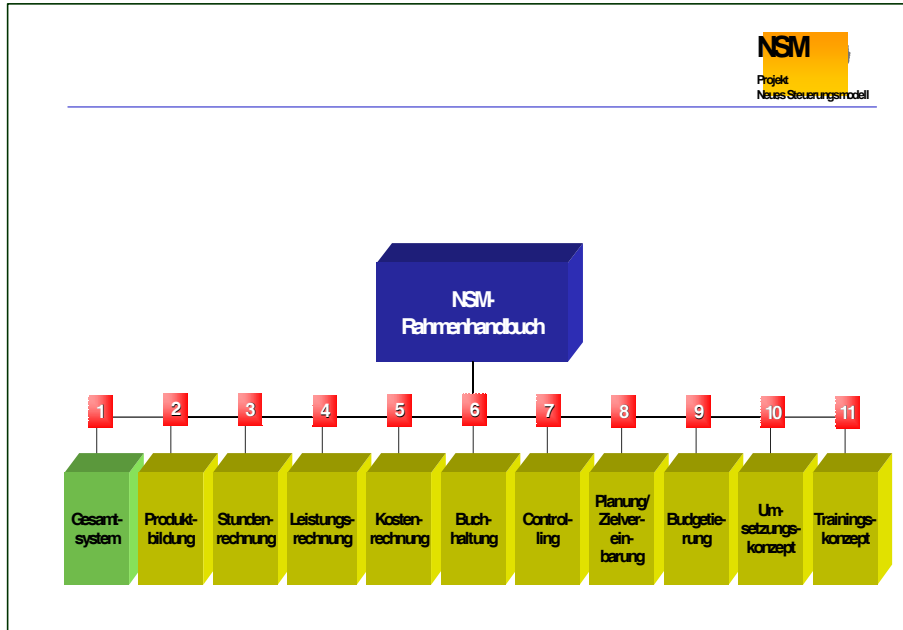
Das Thema Neue Steuerungsmodelle (NSM) ist in Sachsen zu einem zentralen Bestandteil der Verwaltungsmodernisierung geworden. So haben viele Ressorts bereits vor Jahren begonnen, pilothaft Controllinginstrumente in einzelnen Behörden einzuführen.

In vielen Pilotprojekten, bspw. im Regierungspräsidium Chemnitz, im Polizeibereich, in der Vermessungsverwaltung, im Staatlichen Umweltfachamt Plauen, in einigen Forstämtern, in der Technischen Universität Dresden als auch in der Finanzverwaltung wird bereits mit Controllingdaten gearbeitet und konkret in Maßnahmen umgesetzt. Überall wird deutlich, dass die Transparenz über Leistungen und Kosten sowie ein ziel- und ergebnisorientiertes Handeln zu mehr Wirtschaftlichkeit in den Behörden führt.

Unter Federführung des Sächsischen Staatsministeriums der Finanzen wurde in den letzten Jahren ein sog. „NSM- Rahmenhandbuch“ entwickelt, das eine standardisierte Einführung solcher betriebswirtschaftlicher Instrumente in der Landesverwaltung vorsieht.

Hierin sind nun – im Sinne eines Rahmens – die inhaltlichen Anforderungen an die Gestaltung der Produktbildung, der Kosten- und Leistungsrechnung, der Buchhaltung, des Berichtswesens/Controlling, der Zielvereinbarungen sowie der Budgetierung definiert und für die Verwaltung des Freistaates Sachsen einheitlich festgelegt. Darüber hinaus sind Regelungen für das Training und für die Umsetzung entwickelt worden.

Das NSM-Rahmenhandbuch enthält damit zehn Fachkonzepte sowie ein Gesamtsystem:



Entsprechend dem Umsetzungskonzept wird das NSM derzeit modellhaft in folgenden vier Einrichtungen eingeführt:

- Landesamt für Archäologie mit Museum für Vorgeschichte,
- Justizvollzugsanstalt Waldheim,
- Staatliches Vermessungsamt Plauen und
- Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen – Schlossbetrieb Moritzburg.

Für alle vier Einrichtungen wurden die so genannten Spezifischen NSM-Handbücher erarbeitet, die der jeweiligen Einrichtung bzw. den Mehrfacheinrichtungen als Grundlage für die Umsetzung dienen. Der Aufbau orientiert sich an dem NSM-Rahmenhandbuch. Basierend auf den Erfahrungen aus den Modellen sollen die Inhalte des NSM-Rahmenhandbuchs ggf. weiter konkretisiert werden.

In allen Modellen wird im Jahr 2004 nach Einführung der kaufmännischen Software mit dem Echtbetrieb begonnen.

Über eine Ausweitung der Einführung des NSM soll erst im Anschluss an eine positive Evaluation der Modelle entschieden werden. Dieses stufenweise Vorgehen wurde seitens des Kabinetts begrüßt.

2. Qualitätsmanagement

Steigende Anforderungen der Bürger an die Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung erfordern die Einführung eines Qualitätsmanagements. Dieses Element ergänzt und erweitert den Ansatz des Neuen Steuerungsmodells. Danach sind ganzheitlich die zentralen Modernisierungsfelder Wirtschaftlichkeit, Prozessqualität sowie Kunden- und Mitarbeiterorientierung unter einer Gesamtstrategie zu bündeln, die Widerspruchsfreiheit und Vernetzung der verschiedenen Zielbereiche gewährleistet und Kontinuität in der Zielverfolgung sicherstellt.

a) Qualitätsmanagement im Statistischen Landesamt

Das Statistische Landesamt (StLA) führt seit dem Jahr 2001 das umfassende Qualitätsmanagementsystem nach dem Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) ein. Die Einführung des Systems erfolgt im Rahmen des Projektes „StLA-Excellence“.

Mit der Umsetzung des Projekts sollen die Verwaltungsstrukturen im Statistischen Landesamt modernisiert, die Wirtschaftlichkeit und Effektivität der amtlichen Statistik gesteigert sowie Produkte und Dienstleistungen verbessert werden. Das Projekt wird in folgenden Phasen realisiert:

Im Jahr 2003 wurde ein Produktkatalog als Basis für die anschließende Durchführung von Prozessanalysen durchgeführt. Für das Projekt wurden 33 so genannte Excellence-Teams gebildet und entsprechend geschult. Es wurden 220 Statistikproduktions- und 6 Veröffentlichungsprozesse aufgenommen und hinsichtlich Verbesserungspotentiale untersucht. Daraus entstand ein Maßnahmenkatalog mit Verbesserungsvorschlägen zur anschließenden Umsetzung. Dieser umfasst zur Zeit 120 Optimierungsmaßnahmen.

Bis Ende 2004 sollen auch alle weiteren Statistikproduktionsprozesse und die übrigen nicht-statistischen Referate untersucht werden. Danach soll die Prozessverbesserung durch die Excellence-Teams priorisiert werden. Parallel zur Prozessanalyse werden die Prozesse hinsichtlich der Wirksamkeit von Verbesserungsmaßnahmen überwacht.

b) Qualitätsmanagement im Staatlichen Umweltafamt Plauen

Im Jahr 2003 wurde das Qualitätsmanagement im Staatlichen Umweltafamt Plauen wesentlich ausgebaut. Die vorhandene Qualitätssicherung für den Produktbereich „Stellungnahmen“ (ca. 40 % des gesamten Arbeitsvolumens)

wurde auf den Produktbereich „Überwachungen“ erweitert. Damit sind rund 2/3 des Outputs einer stichprobenartigen Kontrolle unterworfen. Außerdem wird das Instrument jetzt auch dazu genutzt, neben der Sicherung der Produktqualität auch die Wahrnehmung der Prüftätigkeit zu verifizieren. Das dazu genutzte elektronische Werkzeug wurde geeignet weiterentwickelt.

Des Weiteren werden kontinuierlich Wirkungsziele definiert und geeignete Indikatoren entwickelt, um die Zielerreichung messbar zu machen.

Aus den Empfehlungen eines externen QM-Auditors wurden Verbesserungen im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in der Aus- und Fortbildung vorgenommen:

- in Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen werden notwendige Maßnahmen festgelegt,
- der Ausbildungsplan wird auf dieser Basis als Jahres-Bedarfsplan erstellt und fortgeschrieben,
- der Erfolg der Maßnahme wird in zwei oder drei Schritten überprüft:
 1. Beurteilung durch den Teilnehmer,
 2. Soweit sinnvoll, Weitergabe der Informationen an interessierte Dritte,
 3. Beurteilung des Teilnahmeerfolgs durch den unmittelbaren Vorgesetzten im Abstand von einigen Monaten.

Nach Punkt 1 ungeeignete Lehrgänge und Institute werden ausgesondert.

Für das Handbuch nach DIN/ISO/EN 9001 wird derzeit eine Verfahrensanweisung entwickelt.

VI. Personalentwicklung

1. Dienstrechtsreform

Nach dem Zweiten Gesetz zur Änderung dienstrechtlicher Vorschriften (u.a. Einführung des Instituts der Übertragung eines Amtes mit leitender Funktion im Beamtenverhältnis auf Probe bzw. auf Zeit sowie Regelungen zur Teilzeitbeschäftigung, auch Altersteilzeit) und dem Dritten Gesetz zur Änderung dienstrechtlicher Vorschriften (Neuregelung der begrenzten Dienstfähigkeit und Regelungen zur Altersteilzeit) bestand in diesem Jahr kein größerer Reformbedarf des Sächsischen Beamtengesetzes (SächsBG). Bei den Änderungen des SächsBG durch Art. 25 des Sächsischen Verwaltungsmodernisie-

rungsgesetzes sind für den Bereich der Dienstrechtsreform folgende Regelungen von Interesse:

- **Ausweitung der Möglichkeiten der begrenzten Dienstfähigkeit auf alle Beamte:**
Damit hat Sachsen von den gesetzlichen Möglichkeiten Gebrauch gemacht, das Instrument der begrenzten Dienstfähigkeit auf Beamte jeden Alters zu erstrecken. Die bisher rahmenrechtlich vorgegebene Beschränkung auf Beamte, die das fünfzigste Lebensjahr vollendet haben, war unzureichend. Gerade bei jüngeren Beamten erscheint der Verzicht auf die Ruhestandsversetzung bei wenigstens noch teilweise gegebener Dienstfähigkeit sinnvoll und erfolgsversprechend.
- **Verlängerung der Regelungen über die Altersteilzeit bis zum 1. Januar 2010:**
Durch das Bundesbesoldungs- und -versorgungsanpassungsgesetz 2000 hat der Bund den bislang bis zum 1. August 2004 beschränkten Anwendungsbereich der Altersteilzeit auf den Zeitraum bis zum 1. Januar 2010 ausgedehnt. Damit wurde für Bundesbeamte die für Angestellte im Altersteilzeitgesetz bereits vorgenommene Verlängerung des Inanspruchnahmezeitraums für die Altersteilzeit nachvollzogen. Nachdem mehrere Bundesländer ihre Landesbeamtengesetze entsprechend angepasst haben, ist nunmehr auch im Freistaat Sachsen die Möglichkeit zur Inanspruchnahme von Altersteilzeit entsprechend verlängert worden.
- **Kommunale Wahlbeamte: Erweiterung der Versorgungslastenteilung:**
Seit 1997 sind, wenn ein Beamter oder Richter in ein Beamtenverhältnis auf Zeit als hauptamtlicher Bürgermeister oder Landrat berufen wird, die Versorgungslasten zu teilen. Dies galt bisher aber nicht für die Vertreter des Bürgermeisters, die Beigeordneten, und die Verbandsvorsitzenden. Um den personellen Austausch zwischen Staatsverwaltung und kommunaler Ebene zu erleichtern, wurden entsprechende Regelungen auch für die Beigeordneten und Verbandsvorsitzenden eingeführt.

Außerdem ist am 31. Januar 2004 durch die Dritte Verordnung der Sächsischen Staatsregierung zur Änderung der Sächsischen Urlaubsverordnung vom 14. Januar 2004 das Dienstrecht weiter flexibilisiert und vereinfacht worden. So kann zum Beispiel nunmehr die Übertragung des Erholungsurlaubs in das Folgejahr ohne Vorliegen besonderer Voraussetzungen auch noch bis Ende September erfolgen. Allerdings muss der Urlaub bis zum Ablauf der Verfallfrist genommen, nicht nur angetreten sein. Im Hinblick darauf, dass die Dauer einer Kur grundsätzlich vom individuellen Gesundheitszustand des einzelnen Beamten abhängt, wurde die Begrenzung der Urlaubsdauer im Wege urlaubs-

rechtlicher Vorschriften aufgehoben. Vielmehr richtet sich die Dauer und Häufigkeit der Beurlaubung für Kuren jetzt nach den im Freistaat Sachsen geltenden Beihilfavorschriften des Bundes. Bei der Beurlaubung ohne Bezüge sind insbesondere hinsichtlich des Personalaustausches mit Einrichtungen, die keine Dienstherrenfähigkeit besitzen, Erleichterungen aufgenommen worden.

2. Personalrekrutierung

Eine zentrale Personalauswahl erfolgt in der Hälfte der Ressorts der Sächsischen Staatsregierung, insbesondere für den höheren Dienst. Ein Pilotprojekt für eine Zentrale Einstellung im Bereich der Landesregierung (für den höheren Dienst) ist ab 2005 geplant.

Das Sächsische Staatsministerium der Finanzen und das Sächsische Staatsministerium des Innern (sowohl allgemeine Verwaltung als auch Polizei) greifen auf Assessment Center im Rahmen der Personalauswahl zurück. Im Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst werden ergänzend zum strukturierten Vorstellungsgespräch einzelne Auswahlinstrumente wie z. B. eine Gruppendiskussion durchgeführt.

Nur das Sächsische Staatsministerium der Finanzen hat bereits sog. „Head Hunter“ eingesetzt. Dies allerdings nur zur Besetzung herausgehobener Führungspositionen.

3. Personalbewirtschaftung

Die systematische Personalbedarfsplanung spielt in der Landesverwaltung des Freistaates Sachsen eine wichtige Rolle. Im Sächsischen Staatsministerium der Finanzen z. B. besteht eine Personalbedarfsberechnung für die Steuerverwaltung sowie für die Bauverwaltung. Im Sächsischen Rechnungshof ist diese Bedarfsplanung Bestandteil der Personalentwicklungskonzeption. Im Sächsischen Staatsministerium der Justiz erfolgt dies auf Basis der bundesweit weitgehend einheitlichen Pensenberechnungen. Im Landespolizeipräsidium des Sächsischen Staatsministeriums des Innern orientiert sich die Personalersatzplanung am Ausscheiden und erfolgt laufbahnbezogen.

Der überwiegende Teil der Ressorts beschäftigt sich auch mit dem Thema der Personalfreisetzung. Im Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales geschieht dies z. B. durch die Überführung eines nachgeordneten Instituts in eine Stiftung. Im Sächsischen Staatsministerium der Finanzen spielen Auflösungsverträge und Abfindungslösungen eine Rolle. Der

Sächsische Rechnungshof gibt die Umsetzung von kw-/ku-Vermerken an. Durch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben ohne Personalmehrung kommt es zu Personalreduzierungen im Landes- und Kommunalbereich.

Auch die Umsetzung der durch den Haushalt vorgegebenen Personalabbauzahlen stellt einen Ansatz zur Personalfreisetzung dar.

Die Landesverwaltung des Freistaates Sachsen verfügt über Personalentwicklungskonzepte. Eine Auswahl kann in der WiDuT-Datenbank eingesehen werden.²

4. Personalmobilität

In mehr als der Hälfte der Ministerien besteht die Möglichkeit der Inanspruchnahme von Telearbeit. Im Sächsischen Staatsministerium der Finanzen beispielsweise ist dies aus sozialen Gründen bzw. für bestimmte Arbeitsgebiete möglich; im Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit hauptsächlich im Rahmen der Beschäftigung während der Elternzeit. Einige Dienstvereinbarungen stehen elektronisch zur Verfügung. Der Leitfaden Telearbeit des Sächsischen Staatsministeriums des Innern kann in der WiDuT-Datenbank eingesehen werden.

Die Rotationsplanung ist in den meisten Ressorts ein Instrument der Personalmobilität, sei es im Rahmen der Führungskräfteentwicklung, als Beförderungsvoraussetzung oder zur Erfüllung der Zeiten gemäß §§ 23 Abs. 3, 28 Abs. 3 und 30 Sächsische Laufbahnverordnung.

Andere Aspekte der Personalmobilität sind z. B. Umstrukturierungen (Auflösung von Dienststellen), der Wechsel zwischen Staatsanwaltschaften und Gericht (Sächsisches Staatsministerium der Justiz) sowie der Austausch mit Wirtschaftsunternehmen (Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit).

5. Aus- und Fortbildung

a) Aus- und Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung

In der Gegenwart zeichnen sich tiefgehende Wandlungsprozesse ab, auf die die Aus- und Fortbildung reagieren muss. Das gilt insbesondere für die sich

2 Die Datenbank wird momentan überarbeitet.

entwickelnde Wissensgesellschaft, deren dominante Form von Arbeit und deren Perspektiven zunehmend auf Wissensarbeit beruhen. Neue Inhalte, Methoden und Strukturen in der Aus- und Fortbildung gilt es deshalb zu definieren, zu erproben und zu gestalten. Im besonderem Maße trifft dies auf den Bereich der Fortbildung zu.

Im Freistaat Sachsen wurden und werden deshalb unter Federführung des Sächsischen Staatsministeriums des Innern (SMI) in Zusammenarbeit mit der Akademie für öffentliche Verwaltung (AVS) und der Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung Meißen (FHSV) folgende Untersuchungen und Projekte realisiert:

- Auswahl und Bewertung moderner lernpsychologischer und didaktischer Elemente für die dienstliche Fortbildung,
- Schaffung von Service-, Lern- und Wissensplattformen,
- Installation eines Kooperationsverbundes der Fortbildungseinrichtungen der Landesverwaltung,
- Einrichtung eines Ausbildungsverbundes zur Unterstützung der Berufsausbildung von Fachinformatikern und
- Beitrag Sachsens in der länderübergreifenden Zusammenarbeit mit dem Freistaat Thüringen und dem Land Sachsen-Anhalt.

b) Moderne Elemente der dienstlichen Fortbildung der Landesverwaltung des Freistaates Sachsen

Mit Blick auf die sich entwickelnde Wissensgesellschaft werden „*lebenslanges Lernen*“ und „*Lernen lernen*“ zu zentralen Kategorien. Und damit wird sich die dienstliche Fortbildung intensiver als bisher mit neuen Lernwelten, Lernorten, Lernformen, Lernwegen, -ebenen, -typen und Lernphasen auseinander zu setzen haben.

In der erwachsenengerechten Bildungsarbeit gilt neben dem Prinzip der Teilnehmerorientierung des seminaristischen Lernens der *Kompetenzaufbau im Prozess der Arbeit* als die entscheidende Kategorie. Insofern greift für das Lernen in der Fortbildung immer stärker der Gedanke Platz, dass der Arbeitsplatz und das Arbeitsumfeld zu einem herausgehobenen Lern- und Entwicklungsfeld werden müssen. Arbeiten und Lernen, die Nutzungs- und Lernsituation, das Handlungs- und Erkenntnisinteresse sollen integriert werden.

Hier werden der institutionellen Fortbildung neue Aufgaben zuwachsen, die wesentlich mit Lernberatung zu tun haben. Im Gegensatz zum Lehr-Lern-Verfahren wird hier das Lernen verstärkt als eigenständige Aktivität des Sub-

jektes und nicht als bloßer Reflex auf „Lehren“ bzw. „Lehrangebote“ wahrgenommen. Lernen erfolgt nicht von außen bedingt, sondern als vom Individuum begründet. Ein interessanter Perspektivwechsel. Nimmt man das Lernen im Arbeitsprozess genauer in den Blick, zeigt sich jedoch, dass dieses Lernen eine notwendige Komplementarität von Ermöglichungsdidaktik und Selbststeuerung erfordert.

Lernen wird begriffen vom *Standpunkt des handelnden Menschen*.

Nicht gemeint ist das inzidentelle Lernen, das Mitlernen, das mehr oder weniger jede Tätigkeit begleitet; denn das Lernen in diesem Sinne löst sich nicht in unmittelbares Handeln auf. Gemeint ist vielmehr das intentionale Lernen. Es wird im Arbeitsvollzug ausgelöst, wenn Routinen nicht greifen, wenn Diskrepanzen entstehen zwischen einer Handlungsproblematik und individuellem Lösungspotenzial. Zum Lernen kommt es dann, wenn die Individuen in ihren Handlungsvollzügen auf Hindernisse oder Widerstände stoßen. Handlungsproblematiken, die durch vorhandene Kompetenzen nicht zu bewältigen sind, werden zu Lernproblematiken.

Lernanlässe entstehen aus Diskrepanzerfahrungen zwischen Intentionalität und Kompetenz. Man kann nicht so, wie man will. Aus einer Handlungsproblematik wird intentional eine Lernhandlung ausgegliedert, eine Lernschleife eingebaut, um im primären Handlungsverlauf nicht überwindbaren Schwierigkeiten beizukommen. Daraus entstehen Lernthemen, die sich aber nicht auf Gegenstände an und für sich, sondern auf ihre jeweilige tätigkeitsintegrierte Bedeutung für das lernende Individuum beziehen.

Der institutionellen Fortbildung bleibt insbesondere die Aufgabe der Ermöglichungsdidaktik. Sie könnte darin bestehen, dass gemeinsam mit der Personalentwicklung und der Organisation erfahrungs- und lernförderliche Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes und der Aufgabenstruktur sichergestellt werden und Lernensembles und Lernarrangements geschaffen werden. Die Lernberatung sollen die jeweiligen Vorgesetzten übernehmen; sie müssen nur ihre Reflexivität und ihr Erfahrungswissen nutzen und über Grundkenntnisse der Lernpsychologie verfügen. Damit tragen sie wesentlich zur Förderung der Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter bei. Die Mentoren sollen aber auch in schwierigen Fällen Unterstützung durch „flying coaches“ finden.

Lernen im Prozess der Arbeit muss aber nicht nur als Lernen vom Standpunkt des handelnden Menschen, sondern auch als Lernen vom *Standpunkt handelnder Organisationseinheiten* begriffen werden. Fortbildungsbedarf wird in der dienstlichen Fortbildung i. d. R. mit Bezug auf den einzelnen Verwaltungsmitarbeiter ermittelt. Es gibt aber auch den gemeinsamen Fortbildungsbedarf einer Organisationseinheit, der künftig zu erheben ist. Dieser gemeinsame Bedarf kann bspw. in der Prozessoptimierung bestehen. Prozess-

orientiertes Veränderungsmanagement erzeugt hochwirksame Leistungsstrukturen in relativ kurzen Zeiträumen. Unter diesen Aspekten wird auch *Fortbildungscontrolling* zu einem schärferen Instrument.

An der AVS und der FHSV – Meißen wurden und werden unter diesen Aspekten Qualifizierungsmaßnahmen erarbeitet und novelliert. Die wichtigsten Projekte sind:

- EU-Curriculum,
- NSM-Curriculum,
- Masterstudiengang Verwaltungsinformatik,
- deutsch-polnische Weiterbildung,
- Fortbildungskonzeption für die Entwicklung von Führungskräften und
- Fortbildungskonzeption für Nachwuchskräfteentwicklung.

c) Schaffung von Service-, Lern- und Wissensplattformen

Die Virtuelle Akademie der AVS (ViA)

Die ViA ist ein Serviceportal der AVS, welches unter der Adresse <http://avswb.sachsen.de> sowohl im Internet als auch im Intranet der Landesverwaltung allen Landesbediensteten des Freistaates Sachsen zur Verfügung steht.

Das Portal der ViA vereint 3 Säulen:

- Wissens-Plattform (z. B. Informationssystem für Führungskräfte, Qualifikationsanalyse, Entscheidungssammlung),
- Lern-Plattform (z. B. CBT, WBT, andere Online-Materialien),
- Informations- und Kommunikations-Plattform (z. B. Online-Anmeldung, Foren, tagaktuelles Programm, allg. Service).

Die Virtuelle Akademie erfüllt derzeitige Ansprüche an ein integriertes Lern- und Wissensmanagementsystem. Insbesondere werden ermöglicht:

- schnellere Verbreitung von vorhandenem/neuem Wissen,
- örtliche und zeitliche Unabhängigkeit des Lernens,
- erhöhte Homogenität der Teilnehmer in Präsenzveranstaltungen,
- erhöhter Lernerfolg und verbesserter Praxistransfer,
- stärkere Eigenverantwortung und Einbindung der Mitarbeiter,

- Bereitstellung der Fortbildungsangebote „just in time“,
- individuelle Planung und Kontrolle im Rahmen von Personalentwicklungskonzepten,
- mittelfristige Kosteneinsparung und
- Förderung des Umgangs mit zeitgemäßen Kommunikationsmedien.

Zum Beispiel ermöglicht das Informations- und Qualifizierungssystem einen schnellen Zugriff auf wichtige Informationen für die Führungspraxis.

Das System umfasst 11 Themenbereiche (Ziele vereinbaren; Informieren; Kommunizieren; Gespräche führen; Arbeit organisieren; Motivieren; Feedback geben; Teams leiten; Konflikte managen; Mitarbeiter fördern, Mitarbeiter beurteilen), zu denen es über 80 Checklisten gibt. An jedem Punkt der Checkliste sind insgesamt über 250 Informationstexte angebunden. Die Texte sind mit Alltagsbeispielen, Praxistipps und Regeln versehen. Eine komfortable Stichwortsuche ermöglicht den gezielten Zugriff. Ein Glossar ergänzt das Informationsangebot.

Darüber hinaus ist es bei Bedarf möglich, alle oder einzelne Themenbereiche systematisch durchzuarbeiten. Auf der Grundlage selbst gewählter Prioritäten und einer darauf basierenden Einschätzungshilfe wird ein individueller Bearbeitungspfad bereitgestellt.

Die technische Umsetzung basiert auf einem Modulkonzept, welches sowohl vorhandene Systeme nutzt als auch neue Schnittstellen, etwa für Autoren, schafft und sich somit nahtlos in die IT-Landschaft des Freistaates Sachsen einfügt.

Technische Basis bildet ein leistungsfähiger Windows 2003 – Server, der gängige Technologien heutiger Webserver unterstützt.

Die ViA selbst ist eine dynamische Webapplikation mit modularem Content Management System. Sie ist selbst produziert und gründet mit Microsoft SQL-Server 2000 und .net-Technologie auf einer zukunftsweisenden und investitionssicheren Architektur.

Die bisher bereit gestellten Contents wurden zum Teil im Ergebnis einer Marktanalyse eingekauft, zum Teil aber auch mit den und durch die Dozenten der Präsenzveranstaltungen speziell entwickelt. Gegenwärtig besteht die Herausforderung, in länderübergreifender Zusammenarbeit weitere Lernprogramme (z. B. zu EU-Fragen, Dienstrecht, Beschaffungswesen, Korruptionsvorbeugung) zu entwickeln.

Die Informations- und Wissensplattform der sächsischen Polizei (ePolSax)

Mit der Nutzung zeitgemäßer Informationstechnologien innerhalb der sächsischen Polizei ist auch eine webbasierte Informations- und Wissensplattform „ePolSax“ geschaffen worden.

Mit ePolSax stehen über die PC-Arbeitsplätze grundsätzlich allen Bediensteten der sächsischen Polizei überschaubar polizeifachliche zentrale und regional bedeutsame Informationen in den Bereichen Aktuelles, Moderne Polizei, Aufgaben/Maßnahmen, Organisation/Verwaltung, Bildung/Sport, Einsatz sowie Virtuelle Bibliothek geordnet und aktuell zur Verfügung. So werden beispielsweise im Bereich der Bildung Lehrmaterialien mit den neuesten rechtlichen oder taktischen Entwicklungen und entsprechende Lernprogramme für die individuelle Wissensaneignung oder die Vor- und Nachbereitung von Präsenzfortbildungen bei den Bildungseinrichtungen bereitgestellt. Über die Virtuelle Bibliothek kann in Gesetzestexten, Urteilen oder Aufsätzen recherchiert werden. Die Optimierung polizeilicher Sachbearbeitung oder von Führungsprozessen ist durch die Bereitstellung von Basisinformationen und tagaktueller politischer und polizeitaktischer Lageinformationen möglich.

Ein direkter Zugriff auf die Web-Plattform der Polizei der Länder und des Bundes „EXTRAPOL.DE“ ermöglicht einen bundesweiten Informations- und Wissensaustausch der zukünftig noch über das Netzwerk der Europäischen Polizeiakademie erweitert werden soll.

Mit einem einheitlichen Internetauftritt www.polizei.sachsen.de bietet die sächsische Polizei Interessantes und Wissenswertes beispielsweise zur Zuständigkeit und Erreichbarkeit der Dienststellen, zum Polizeiberuf und zu Präventionsmöglichkeiten.

d) Kooperationsverbund der Fortbildungseinrichtungen

Anfang 2003 wurde ein Kooperationsverbund der Fortbildungseinrichtungen der Landesverwaltung gebildet. Ziel ist – unter Wahrung der Eigenverantwortung der Ressorts – die Zusammenarbeit auf dem Gebiet der ressortübergreifenden und ressortspezifischen Fortbildung zu intensivieren, insbesondere in den Bereichen Ressourcenmanagement (Raumpool, Seminartechnik, gemeinsame Beschaffung, Bindung externer Raumkapazität/Tagungshotels), Qualitätsmanagement und Konzeptentwicklung.

Im Kooperationsverbund haben sich folgende Einrichtungen zusammengeschlossen:

- Akademie für öffentliche Verwaltung des Freistaates Sachsen (AVS),

- Landes-Polizeischule Sachsen (LPS),
- Landesfeuerweherschule Sachsen (LFS),
- Sächsische Akademie für Lehrerfortbildung (SALF),
- Bildungszentrum des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales (BZ SMS) und
- Staatliche Fortbildungsstätte für Landwirtschaft Rheinhardtsgrμμα (FstL).

Für die Kommunikation nutzen die Einrichtungen u. a. die Virtuelle Akademie der AVS.

Erste Evaluierungsergebnisse im Jahr 2004 weisen eine deutliche Annäherung an den in einer Verwaltungsvorschrift festgelegten Zielbereich aus.

e) Ausbildungsverbund Fachinformatiker

Seit Jahren werden in Behörden und Einrichtungen des Freistaates Sachsen Fachinformatiker für Systemintegration und Anwendungsentwicklung im Rahmen der Ausbildungsinitiative Sachsen ausgebildet (bisher 120 Auszubildende).

Zur Qualitätssicherung der Ausbildung wurde dafür ein Ausbildungsverbund geschaffen. Dem Verbund gehören z. Z. 20 Einrichtungen an. Der Ausbildungsverbund ergänzt die Maßnahmen der dualen Berufsausbildung. Über diese Institution erfolgt die Umsetzung vorgegebener Ausbildungsvorgaben, die eine Ausbildungseinrichtung allein nicht effektiv umsetzen könnte.

Die gemeinsame Ausbildungsstrategie umfasst z. B.:

- Durchführung gemeinsamer dienstbegleitender Unterweisungen in Abstimmung mit der Berufsschule,
- Organisation von Speziallehrgängen,
- Hospitationen und Kennenlernen unterschiedlicher Technologien,
- Bearbeitung gemeinsamer Projekte,
- netzbasierte kooperative Zusammenarbeit der Auszubildenden und
- Vorstellung der Prüfungs-Projektarbeiten vor allen Ausbildungskräften.

f) Länderübergreifende Zusammenarbeit – Initiative Mitteldeutschland

Im Rahmen der „Initiative Mitteldeutschland“ ist auf der Ebene der für die Aus- und Fortbildung zuständigen Referate der Landesregierungen Sachsen-Anhalts, Thüringens und Sachsens bezüglich der länderübergreifenden Zusammenarbeit u. a. darüber Übereinkunft erzielt worden, ab September 2005 erstmalig einen gemeinsamen wissenschaftlich ausgerichteten Bildungsgang zum Aufstieg von Beamten des gehobenen Dienstes in eine Laufbahn des höheren Dienstes durchzuführen. Ferner ist vorgesehen, bis 2006 ein gemeinsames „Mitteldeutsches Führungskolleg“ zur Vorbereitung auf die besonderen Anforderungen von Spitzenpositionen zu konzipieren und zu realisieren. Arbeitsteilig werden gegenwärtig die e-Learning-Projekte „Personalvertretungsrecht“ und „Grundlagen EU“ erarbeitet.

6. Leistungsorientierung

Rechtsgrundlage für die Gewährung von Leistungsprämien ist die Verordnung der Sächsischen Staatsregierung über die Gewährung von Prämien für besondere Leistungen (Leistungsprämienverordnung – LPVO). Daneben gibt es die Verordnung der Sächsischen Staatsregierung über das leistungsabhängige Aufsteigen in den Grundgehaltsstufen (Leistungsstufenverordnung – LStVO).

Weitere Motivationsanreize sind u. a. eine flexible Arbeitszeitgestaltung (Sächsische Arbeitszeitverordnung, Dienstvereinbarung des Sächsischen Staatsministeriums der Finanzen über die gleitende Arbeitszeit der Bediensteten im SMF), ein gutes Fortbildungsangebot, die Mitarbeit in Qualitätszirkeln, das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch sowie Beförderungskonzeptionen.

Das Sächsische Staatsministerium der Finanzen, die Sächsische Landtagsverwaltung, das Sächsische Staatsministerium der Justiz sowie das Sächsische Staatsministerium des Innern arbeiten mit Leitbildern.

7. Personalführung

Die Dienstordnung des Freistaates Sachsen, die derzeit novelliert wird, enthält im sechsten Abschnitt Grundsätze der Zusammenarbeit und Führung.

Weitere Hinweise zu Führungsstilen bzw. Führungsgrundsätzen sind z.B. beim Sächsischen Staatsministerium der Finanzen in den Personalentwick-

lungskonzepten, in der Dienstanweisung Sachgebietsleiter der Finanzämter sowie in den Geschäftsordnungen dargestellt.

In der Landtagsverwaltung fand 2002 eine Führungsstilanalyse statt, deren Ergebnisse in Workshops ausgewertet wurden und in entsprechenden Hinweisen mündeten.

Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche finden in allen Ressorts statt (§ 9 SächsBeurtVO); Vorgesetztenrückmeldungen im Sächsischen Staatsministerium der Finanzen, Sächsischen Rechnungshof, in der Sächsischen Landtagsverwaltung, im Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit und im Sächsischen Staatsministerium des Innern.

Die Sächsische Landtagsverwaltung sowie das Sächsische Staatsministerium des Innern stellen zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch Leitfäden zur Verfügung.

VII. Regelungsoptimierung

1. Rechtsetzung

Die Staatsregierung hat bereits kurz nach der friedlichen Revolution im Herbst 1991 den Normprüfungsausschuss eingerichtet. Ihm gehören das Staatsministerium der Justiz, das den Vorsitz führt, die Staatskanzlei und das Staatsministerium des Innern an. Der Ausschuss prüft bei jedem Gesetzesvorhaben der Staatsregierung und bei Rechtsverordnungen nicht nur die Rechtsförmlichkeit, sondern auch die Erforderlichkeit. Dieses Verfahren ist 1997 noch ausgebaut worden. Die federführenden Ressorts müssen bereits vor Erstellung eines Normentwurfs die Notwendigkeit, Wirksamkeit und Praktikabilität der geplanten Regelung, die Möglichkeit der Rechts- und Vereinfachung sowie bei Aufgabenübertragung auf einen kommunalen Träger der Selbstverwaltung den erforderlichen finanziellen Ausgleich prüfen und gegenüber dem Kabinett in einem ersten Bericht schriftlich darlegen. Die ressortinterne Überprüfung erfolgt nach einem festgelegten Fragenkatalog.

Die Geltungsdauer von Verwaltungsvorschriften ist in Sachsen befristet. Nach § 3 des Sächsischen Gesetzes zur Übertragung der Zuständigkeit zum Erlass allgemeiner Verwaltungsvorschriften treten allgemeine Verwaltungsvorschriften nach Ablauf von fünf Jahren außer Kraft, sofern ihre Geltungsdauer nicht zuvor verlängert worden ist. Die Frist beginnt mit Ablauf des Jahres, in dem die Verwaltungsvorschrift erlassen wurde.

Darüber hinaus wurde eine umfassende Bereinigung der Verwaltungsvorschriften beschlossen. Die Staatsregierung und alle Ressorts haben bis 31. März 2004 eine Liste ihrer veröffentlichten und unveröffentlichten Verwaltungsvorschriften aufgestellt. Alle nicht in den Listen enthaltenen Vorschriften wurden außer Kraft gesetzt. Die bereinigten Sammlungen von Verwaltungsvorschriften sollen künftig im zweijährigen Turnus erstellt und das Verwaltungsvorschriftengesetz entsprechend geändert werden.

2. Rechtsoptimierung

Ein Hauptziel der Staatsregierung ist der Vorschriftenabbau. Zunächst wurden durch zwei Rechtsbereinigungsgesetze alle fortgeltenden Rechtsvorschriften aus der Zeit vor dem 3. Oktober 1990 mit wenigen Ausnahmen außer Kraft gesetzt.

Zudem wurde am 4. Februar 2003 die Aktion „Paragrafen-Pranger“ ins Leben gerufen. Die Aktion bietet den Bürgern, Unternehmen, Verbänden und Vereinen die Möglichkeit, Vorschläge zur Abschaffung oder Vereinfachung sächsischer Gesetze, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften zu unterbreiten. Die Aktion wurde in der Öffentlichkeit bekannt gemacht. Darüber hinaus wurden 555 Verbände und Vereine im Freistaat Sachsen angeschrieben und aufgefordert, Vorschläge zu machen. Bislang (Stand: Juni 2004) haben sich Bürger und Verbände mit über 1 500 Vorschlägen am Paragrafen-Pranger beteiligt.

Zur Durchführung des Projekts hat die Staatsregierung die Kommission für Vorschriftenabbau eingerichtet. Ihr gehören das Staatsministerium der Justiz, die Staatskanzlei, das Staatsministerium des Innern und das Staatsministerium der Finanzen an. Die Kommission hat die Aufgabe, Anregungen zum Abbau und zur Vereinfachung landesrechtlicher Vorschriften entgegen zu nehmen, sie zu bewerten und hierzu Empfehlungen zu erarbeiten. Die Empfehlungen der Kommission sind bei Einstimmigkeit und Zustimmung des betroffenen Fachressorts bindend. Sofern innerhalb der Kommission oder mit dem betroffenen Fachressort keine Einigung erzielt werden kann, entscheidet das Kabinett.

Das Staatsministerium der Justiz berichtet dem Kabinett in regelmäßigen Abständen über die Arbeit der Kommission. Ende 2003 wurde dem Kabinett ein Zwischenbericht vorgelegt, der bereits Rechtsvereinfachungen vorsieht. Die vom Kabinett noch nicht beschlossenen Empfehlungen zum Vorschriftenabbau wird das Staatsministerium der Justiz im Herbst 2004 in einem eigenständigen Entwurf eines Artikelgesetzes zusammenfassen und dem Kabinett zur Entscheidung vorlegen.

Vorschläge können auch weiterhin per Post an folgende Anschrift gesandt werden:

Sächsisches Staatsministerium der Justiz

Kennwort „Paragrafen-Pranger“

Hospitalstraße 7

01097 Dresden

oder per E-Mail an die Adresse: Paragrafen-Pranger@smj.sachsen.de.

3. Verfahrensoptimierung

Ein weiterer Schwerpunkt des Sächsischen Verwaltungsmodernisierungsgesetzes lag in der Deregulierung. Dabei wurden insgesamt 21 Landesgesetze geändert (Artikel 16-24, 27-38 Sächsisches Verwaltungsmodernisierungsgesetz). Sie beinhalteten die Streichung von zwischenzeitlich nicht mehr erforderlichen Regelungen, Einführung von Zustimmungsfiktionen, Ersetzen von Genehmigungs- durch Anzeigepflichten u. a.

Viele Vorschläge im Rahmen des Paragrafen-Prangers bezwecken nicht (nur) einen Abbau von Vorschriften, sondern (auch) eine Verfahrens- oder Verwaltungsvereinfachung. Ein Schwerpunkt bei der Verfahrensvereinfachung werden die Förderrichtlinien sein. Ab Herbst 2004 wird sich eine Arbeitsgruppe mit der Vereinheitlichung und Vereinfachung von Förderrichtlinien befassen.

VIII. eGovernment

Die Sächsische Staatsregierung hat am 6. Mai 2003 einen eGovernment-Fahrplan beschlossen, der mit 131 identifizierten Projekten die eGovernment-Strategie des Freistaates in konkrete Schritte umsetzt. Ergänzend hierzu gibt es seit dem 7. Juli 2004 einen kommunalen eGovernment-Fahrplan, dessen Ziel es ist, mittelfristig in jeder einzelnen Kommune des Freistaates einheitlich strukturierte eGovernment-Dienste anzubieten.

Um dem umfangreichen Thema eGovernment gerecht zu werden, hat die Staatsregierung ein eGovernment-Zentrum mit Lenkungs- und Koordinierungsfunktion bei der Sächsischen Staatskanzlei eingerichtet. Ebenso haben sich die sächsischen Landkreise; Städte und Gemeinden unter der Führung der kommunalen Spitzenverbände eine analoge Organisation, die Lenkungsgruppe „Kommunales eGovernment“ geschaffen. Die Koordinierungsfunktion

wurde hier der Sächsischen Anstalt für kommunale Datenverarbeitung (SAKD) übertragen.

1. Information und Kommunikation

Der Freistaat Sachsen stellt zur Zeit folgende Online-Angebote bereit:

- Leitfaden für die Errichtung einer Stiftung bürgerlichen Rechts,
- Pflanzenschutzwarndienst,
- Sächsisches Landesrecht im Internet,
- Bereitstellung der Datenbank Planungsrichtwerte der Landwirtschaft mit spezifisch sächsischen Daten zu Verfahren der landwirtschaftlichen Produktion als Informationsmaterial und Datengrundlage im Internet bzw. Intranet,
- EDAS webservices – Elektronisches Dokumentations- und Archivsystem,
- Elektronische Gerichtstafel,
- Internet-Auftritt von Sachsens schönsten Schlössern, Burgen und Gärten,
- Internetpräsentation der Polizei Sachsen, der Abteilung 3 des Landespolizeipräsidiums des Sächsischen Staatsministeriums des Innern und der nachgeordneten Dienststellen,
- Mitteilungen und Anfragen an die Zentralen Register BZR, VZR und ZStV,
- Monitoring und Prognosen im Pflanzenschutz/Aktueller Rat zum Pflanzenbau und Pflanzenschutz,
- Virtueller Arbeitskreis Gartenbau,
- Young Net.

Seit 1. Juni 2004 bietet das SMK auf dem Bildungsserver Sachsen einen Formulare-service an (www.sachsen-macht-schule.de/formular). Damit wird das Service-Angebot für Schüler, Eltern und Lehrkräfte, für die Mitarbeiter der Verwaltung sowie für alle Interessenten um die Bereitstellung von Formularen erweitert. Ausgehend von o. a. Zielgruppen ist der Formulare-service nach Themenschwerpunkten gegliedert (z. B. Fort- und Weiterbildung, Nebentätigkeit, Unfallmeldung). Aus Gründen einzuhaltender Formvorschriften ist es noch nicht möglich, einen Antrag online zu stellen. In Zusammenhang mit der geplanten Einführung eines Formulare-service der Staatsregierung ist beabsich-

tigt, die online-Bereitstellung von Vordrucken in Richtung Kommunikation und Transaktion weiterzuentwickeln.

2. Transaktion

Es erfolgen folgende Transaktionen:

- Homepage Landesvermessung,
- ICSMS (Internet-Unterstütztes Informations- und Kommunikationssystem zur europaweiten, grenzüberschreitenden Marktüberwachung im Bereich von technischen Produkten),
- Internetauftritt des sächsischen Landtags,
- Online-Antragstellung von Kunden,
- Pegasus – amtliche Schulstatistik als koordinierte Länderstatistik und
- SABI – Sächsische Abfallbilanz.

Ansprechpartner:

Sächsisches Staatsministerium des Innern
Wilhelm-Buck-Str. 2
01097 Dresden

Herr Brockpähler
Referatsleiter Organisation, Controlling, E-Government
Tel.: (0351) 564-3150
Fax: (0351) 564-3937
E-Mail: Joachim.Brockpaehler@smi.sachsen.de

Frau Steinmüller
Referat Organisation, Controlling, E-Government
Tel.: (0351) 564-3154
Fax: (0351) 564-3937
E-Mail: Anja.Steinmueller@smi.sachsen.de

Sachsen-Anhalt

I. Verwaltungspolitik

1. Verwaltungs- und Funktionalreform

Mit dem Verwaltungsmodernisierungsgrundsatzgesetz vom 27. Februar 2003 (VerwModGrG) wurden die Leitlinien der Verwaltungsmodernisierung für den gesamten Bereich der öffentlichen Verwaltung festgelegt. Das Gesetz ist die Grundlage zur durchgreifenden Straffung der Verwaltung und deren Abläufe.

Den Vorgaben des § 6 VerwModGrG folgend, wurden zum 31. Dezember 2003 die drei Regierungspräsidien Magdeburg, Halle/Saale und Dessau aufgelöst. Mit dem Gesetz zur Neuordnung der Landesverwaltung vom 17. Dezember 2003 erfolgte die Errichtung des Landesverwaltungsamtes des Landes Sachsen-Anhalt zum 1. Januar 2004. Damit verbunden war die Auflösung von weiteren 22 Sonderbehörden zum 31. Dezember 2003 und die Eingliederung dieser in das Landesverwaltungsamt. Weitere Ausführungen hierzu sind unter der Rubrik III. 2. a) „Organisationsentwicklung – Bildung des Landesverwaltungsamtes“ dargestellt.

Einen weiteren Baustein der Verwaltungsmodernisierung bildet das Gesetz zur Fortentwicklung der Verwaltungsgemeinschaften und Stärkung der gemeindlichen Verwaltungstätigkeit. Mit diesem Gesetz werden zum einen die Voraussetzungen zur Bildung leistungsfähiger Gemeinden und Verwaltungsgemeinschaften geschaffen, zum anderen werden Aufgaben von der Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte auf die Ebene der verwaltungsgemeinschaftsfreien Gemeinden und Verwaltungsgemeinschaften übertragen. Die im Gesetz genannten Aufgaben – so zum Beispiel straßenverkehrsrechtliche Anordnungen für Gemeindestrassen oder die Durchsetzung der Schulpflicht – waren bisher auf der Ebene der Landkreise im Bereich des übertragenen Wirkungskreises angesiedelt. Diese staatlichen Aufgaben werden nunmehr auf die Ebene der Gemeinden verlagert. Soweit die Gemeinde einer Verwaltungsgemeinschaft angehört, nimmt diese die neuen Aufgaben wahr. Mit dieser Verlagerung soll eine ortsnähere und damit gleichzeitig zweckmäßigere Aufgabenerfüllung sichergestellt werden.

Ein wesentliches Ziel der Verwaltungspolitik ist es, Entscheidungen im Interesse von Unternehmen und Bürgern ortsnäher zu gestalten. Hierzu dient der Entwurf eines Ersten Funktionalreformgesetzes, der am 9. Juli 2004 in den Landtag zur Beratung und Beschlussfassung eingebracht wurde. Mit diesem Gesetzentwurf kommt die Landesregierung dem gesetzgeberischen Auftrag aus § 4 Verwaltungsmodernisierungsgrundsatzgesetz nach, Aufgaben, die nicht verzichtbar oder privatisierbar sind, zu kommunalisieren. Aufgaben, die bislang noch Landesbehörden wahrnehmen, werden auf die Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte übertragen. Sie sollen diese Aufgaben als solche des übertragenen Wirkungskreises ausführen. Dabei werden nur solche Aufgaben übertragen, deren Erledigung auf kommunaler Ebene wirtschaftlicher erfolgen kann.

Den Schwerpunkt der Aufgabenverlagerung bilden dabei Aufgaben des Umweltbereiches, wie des wasserwirtschaftlichen Vollzugs, der Kreislauf- und Abfallwirtschaft und des Boden- und Immissionsschutzes. Kleinere Aufgabenblöcke aus den Geschäftsbereichen der Ressorts Inneres, Bau und Verkehr, Kultus und Wirtschaft kommen hinzu.

Zwei Fragen sind bei der Aufgabenverlagerung von großer Bedeutung, Sie betreffen die Frage, ob bisher im Landesdienst stehendes Personal auf die kommunale Ebene übergehen soll, und die Frage der Kostenerstattung für anfallende Mehrbelastungen der Landkreise und kreisfreien Städte beim Verwaltungsvollzug. Art. 87 Abs. 3 der Landesverfassung verlangt bei einer Mehrbelastung der Kommunen durch den Vollzug von Landesaufgaben einen angemessenen Ausgleich.

Über den Umfang der Funktionalreform sowie zum methodischen Vorgehen bei der Bemessung der Kostenerstattung und zum Personalübergang konnte eine Einigung mit den kommunalen Spitzenverbänden erzielt werden. Mit Hilfe einer pauschalierten Betrachtungsweise wird die Mehrbelastung der kommunalen Ebene anhand der Kosten eines Arbeitsplatzes auf der Basis des Gutachtens der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung berechnet. Neben den bereits berücksichtigten Besoldungs- und Vergütungsanpassungen 2004 werden die für das Jahr 2005 zu erwartenden Vergütungs- und Besoldungserhöhungen noch einbezogen, weil zum 1. Januar 2005 der Aufgabenübergang beabsichtigt ist. Eine Rahmenvereinbarung zwischen den Kommunalen Spitzenverbänden und dem Land Sachsen-Anhalt soll festschreiben, dass 48 Beschäftigte auf freiwilliger Basis übergehen sollen. Weitere Aufgabenübertragungen sollen im Zusammenhang mit der geplanten Kreisgebietsreform erfolgen.

2. Frauenförderpläne

Gemäß § 21 FrFG hat die Landesregierung dem Landtag regelmäßig, nämlich alle zwei Jahre, über die Umsetzung des Gesetzes zu berichten. Grundlage für den Bericht sind die gemäß § 20 FrFG von jeder obersten Landesbehörde aufzustellenden Frauenförderpläne.

Im Rahmen der Neukonzeption der Frauenförderberichterstattung sind seit 2002 Ziele-Maßnahmen-Kataloge als fester Bestandteil in die Frauenförderpläne aufgenommen worden. Mit Hilfe dieses Instrumentes werden konkrete qualitative und quantitative Ziele für die einzelnen Geschäftsbereiche formuliert und gezielt Maßnahmen zu deren Umsetzung entwickelt.

Aufstellung und Umsetzung der Ziele und Maßnahmen werden von einem Gleichstellungs-Controllingsystem begleitet.

3. Gender Mainstreaming

Die Einführung von Gender Mainstreaming nach dem Umsetzungskonzept Sachsen-Anhalt leistet Beiträge und gestaltet Rückkoppelungen zur Verwaltungsmodernisierung:

Die Einführung von Gender Mainstreaming wird als Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozess gestaltet. Insbesondere im Rahmen von Gender Mainstreaming-Anwendungsprojekten werden sowohl Handlungskompetenzen zur Anwendung von Gender Mainstreaming entwickelt als auch Verwaltungsprozesse hinterfragt sowie Vorschläge für eine effektivere Gestaltung entwickelt und erprobt. Es wird angestrebt, die Gender Mainstreaming-Anwendungsprojekte mit Vorhaben der Verwaltungsmodernisierung zu verknüpfen. Im Einzelnen werden gegenwärtig folgende Themenfelder/Aufgaben bearbeitet:

- **Qualitätsentwicklung** in Bezug auf die Vergabe von Forschungsaufträgen und Studien sowie im Rahmen der Aushandlung von Leistungsverträgen mit Zuwendungsempfängern,
- Einführung **neuer Steuerungsinstrumente** (im Hochschulbereich): Zielvereinbarungen, Budgetierung,
- Einführung eines betrieblichen **Gesundheitsmanagements**.

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming wird künftig durch ein Gender Mainstreaming-Controlling im Rahmen des Operationellen Regierungsprogramms gesteuert werden.

II. Aufgabenumbau

Aufgabenverzicht und -privatisierung sind als wesentliche Elemente der Verwaltungs- und Funktionalreform im Verwaltungsmodernisierungsgrundsatzgesetz vom 27. Februar 2003 (VerwModGrG) verankert worden. § 2 Abs. 1 dieses Gesetzes fordert hierzu eine grundlegende Erfassung des Aufgabenbestandes. Absatz 2 hebt neben dem Aufgabenverzicht die Privatisierung von bisher durch die öffentliche Verwaltung erledigten Aufgaben als wesentliche Ziele der Aufgabenkritik hervor.

Aufgrund der zurückgehenden materiellen und vor allem personellen Ressourcen ist ein spürbarer Verzicht auf Aufgaben erforderlich. In Anbetracht des deutlichen Personal- und Stellenabbaus sowie der anderweitigen Reduzierung des Beschäftigtenumfanges, insbesondere durch die tarifvertragliche Arbeitszeitreduzierung und Altersteilzeit, sind unangemessene Arbeitsverdichtungen und die Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung anderenfalls nicht zu vermeiden.

Die Landesregierung hat die Ressorts aufgefordert, ihre bisher wahrgenommenen Aufgaben auf ihre unabdingbare Notwendigkeit zu überprüfen und sich auf die staatlichen Kernaufgaben zu beschränken. Um eine einheitliche Vorgehensweise zu erreichen, hat das Kabinett die Einrichtung einer ressortübergreifenden Projektgruppe der Lenkungsgruppe Verwaltungs- und Funktionalreform beschlossen.

Die Aufgaben der Projektgruppe bestehen im Wesentlichen darin,

- einheitliche inhaltliche Vorgaben und einen einheitlichen verfahrensmäßigen und zeitlichen Ablauf für den Prüfungsdurchgang zu gewährleisten,
- die Aufgabenerfassung der Ressorts einer Plausibilitätsprüfung zu unterziehen, auf vergleichbare Erfassungsstandards hinzuwirken sowie eine einheitliche Form der Dokumentation in der zentralen Aufgaben-Datenbank zu gewährleisten,
- die Aufgabenkritik der Ressorts durch Hilfestellungen zu begleiten,
- die Ergebnisse der ressortinternen Aufgabenkritik auf die Einhaltung der Vorgaben zu prüfen sowie einer vergleichenden Bewertung zu unterziehen, die Begründungen der Fachressorts hinsichtlich der Notwendigkeit des Fortbestandes einer Aufgabe zu hinterfragen und ggf. der Lenkungsgruppe abweichende Vorschläge zu unterbreiten.

Die Projektgruppe bedient sich dazu eines im Ministerium des Innern im Referat Organisation der Landesverwaltung, Verwaltungs- und Funktionalre-

form eingerichteten Projektbüros, das von Mitarbeitern der übrigen Projektgruppen-Mitglieder unterstützt wird.

Die Aufgaben der Landesverwaltung wurden nunmehr erfasst und in eine zentrale Datenbank überführt.

§ 2 Abs. 2 VerwModGrG und den Zielen der Landesregierung entsprechend ist jede im Aufgabenbestand der Ressorts erfasste Aufgabe einer aufgabenkritischen Überprüfung zu unterziehen. Dabei sind für mindestens 5 % der für den jeweiligen Geschäftsbereich erfassten Aufgaben Vorschläge hinsichtlich eines vollständigen oder teilweisen Aufgabenverzichts, einer Privatisierung oder einer effizienteren Aufgabenwahrnehmung zu unterbreiten. Damit obliegt es den Ressorts, nach der systematischen Erfassung der Aufgaben ihres Geschäftsbereiches, die Notwendigkeit der Aufgabenwahrnehmung, die Berechtigung der Aufgabenwahrnehmung in der (konkreten) Behörde (Zweckkritik) sowie die Art der Aufgabenerfüllung (Vollzugskritik) kritisch zu hinterfragen und im Einzelnen zu begründen.

Die Verantwortung für die ressortinterne Aufgabenkritik ist in Anbetracht der politischen Bedeutung, zugunsten der erfolgreichen Durchsetzung der vorgegebenen Ziele und zur unmittelbaren politischen Anbindung ausdrücklich der Staatssekretärebene übertragen worden.

Das Ergebnis der Aufgabenkritik soll bis Ende der Legislaturperiode vorliegen.

Unabhängig hiervon wurde im Geschäftsbereich des Ministeriums für Landwirtschaft und Umwelt für 2003 bereits eine Zweckkritik der Aufgaben der Landesanstalt für Landwirtschaft und Gartenbau durchgeführt und entsprechende Stelleneinsparungen festgelegt. Unter anderem werden im Fachschulbereich und im Sortenversuchswesen Standorte aufgelöst.

In der Polizeiverwaltung werden auf Grund von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen die Leistungen für den *Reinigungsdienst*, für die *Gebäude-* und *Liegenschaftsbetreuung*, den *Pförtner-* und *Sicherheitsdienst* sowie die Leistungen der polizeieigenen *Küchen* zukünftig von privaten Anbietern erbracht. Die sieben *Kfz-Werkstätten* und *-Instandsetzungseinrichtungen* werden stillgelegt und der Fuhrpark bis auf das polizeitaktisch Notwendige in privaten Werkstätten instandgesetzt. Die Anschaffung der Dienstfahrzeuge ist unter den Gesichtspunkten Wiedervermarktung, Rückrüstung und Einsatztaktik grundsätzlich von Kauf auf Leasing umgestellt.

Im Geschäftsbereich des Ministeriums für Gesundheit und Soziales erfolgte eine starke Kommunalisierung von Aufgaben der Kinderbetreuung durch das KiFöG (vgl. § 3 Abs. 3 KiFöG).

III. Organisationsentwicklung

1. Aufbauorganisation der Ministerien

Die Landesregierung hat am 19. August 2003 Grundsätze für die Organisation von Ministerien – Mindestanforderungen für die Bildung von Abteilungen und Referaten -beschlossen. Diese werden in der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Ministerien verankert.

Danach sollen Abteilungen in der Regel aus mindestens fünf und höchstens elf Referaten bestehen. In den Referaten als Basisorganisationseinheiten sind möglichst viele zusammenhängende oder sonst in einer Beziehung zu einander stehende Aufgaben zusammenzufassen. Die Zahl der dem Referatsleiter/der Referatsleiterin unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll fünf nicht unterschreiten. Aufgaben, die einen besonders hohen Spezialisierungsgrad erfordern, können ausnahmsweise Abweichungen von den Richtlinien rechtfertigen. Es wird eine Obergrenze von zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern empfohlen. Neue, zeitlich befristete Aufgabenstellungen mit referats- und abteilungsübergreifenden Inhalten sind vorrangig in Form von Projekten oder durch kurzfristig zu bildende Teams (Arbeitsgruppen) zu erfüllen.

2. Geschäftsbereich des Ministeriums des Innern

a) Bildung des Landesverwaltungsamtes

Im Zuge der Neustrukturierung der Landesverwaltung wurden die Regierungspräsidien in Magdeburg, Halle/Saale und Dessau gemäß § 6 Abs. 1 VerwModGrG zum 31. Dezember 2003 aufgelöst. Zum 1. Januar 2004 wurde das Landesverwaltungsamt (LVwA) als zentrale Bündelungs- und Koordinierungsbehörde der Landesverwaltung mit Hauptsitz in Halle/Saale sowie zwei unselbständigen Nebenstellen in Magdeburg und Dessau errichtet. Entsprechend der Regelungen des VerwModGrG wird dabei eine Aufgabe vorrangig nur an einem Standort wahrgenommen. Im Ergebnis der Überprüfung der Notwendigkeit von Sonderbehörden gingen zum 1. Januar 2004 die Aufgaben der Staatlichen Schulämter und der Staatlichen Seminare für Lehrämter auf das LVwA über. Dieser Veränderungsprozess wurde genutzt, um internationalen Entwicklungen im Bildungsbereich durch Schaffung der Aufgabenbereiche Qualitätsmanagement, Evaluation und Schulinspektion Rechnung zu tragen.

Im Zuge der Auflösung des Landesamtes für Versorgung und Soziales sowie der Ämter für Versorgung und Soziales wurden die Aufgaben ebenfalls zum 1. Januar 2004 in das LVwA integriert. Für die Aufgaben des überörtlichen Trägers der Sozialhilfe ist zum 01.07.2004 der Übergang auf den Landesbetrieb „Sozialagentur Sachsen-Anhalt“ vorgesehen. Hierzu wird auf die nachfolgenden Ausführungen zur Sozialagentur des Landes Sachsen-Anhalt verwiesen (Abschnitt III Nr. 5b).

Das Landesverwaltungsamt besteht damit zum 01.07.2004 aus 6 Abteilungen. Mit der Bildung des LVwA erfolgte die Verlagerung der Aufgabenbereiche Fernmeldehauptzentrale, Zentrale Vordruckstelle einschließlich der Druckerei des Regierungspräsidiums Magdeburg mit einer jeweils landesweiten Zuständigkeit auf das Landesinformationszentrum Sachsen-Anhalt sowie die überwiegende Ausgliederung von IT-Personal aus den drei Regierungspräsidien Dessau, Halle/Saale und Magdeburg und deren Eingliederung in das Landesinformationszentrum. Durch Umsetzung dieser Reformmaßnahmen wurde die Zielstellung des Landes, das Landesinformationszentrum zu einem zentralen und starken Dienstleister und IT-Kompetenzcenter für sämtliche Landesbehörden zu entwickeln, Rechnung getragen. Mit dem LVwA entsteht eine Bündelungs- und Koordinierungsbehörde für ganz unterschiedliche Fachaufgaben. Als Vollzugsbehörde der Landesregierung und Mittler zwischen ministerieller und kommunaler Ebene bildet sie den Garant für einen landesweit einheitlichen Verwaltungsvollzug.

Das LVwA wird Ansprechpartner für Kommunen, Wirtschaft, Vereine, Verbände sowie für Bürgerinnen und Bürger sein. Im Interesse dieser gilt es die Möglichkeiten einer einheitlichen Behörde zu nutzen und unabhängig von der jeweiligen fachlichen und ministeriellen Zuordnung Lösungen zu erarbeiten, die alle entscheidungsrelevanten Aspekte berücksichtigen.

b) Einrichtung eines Landesamtes für Vermessung und Geoinformation Sachsen-Anhalt

Die Einrichtung des Landesamtes für Vermessung und Geoinformation Sachsen-Anhalt basiert auf Beschlüssen der Landesregierung zur Modernisierung der Vermessungs- und Katasterverwaltung. Am 1. Januar 2004 wurden die zwölf Katasterämter des Landes und das Landesamt für Landesvermessung und Geoinformation zu einem leistungsfähigen Landesamt für Vermessung und Geoinformation Sachsen-Anhalt (LVermGeo) zusammengefasst. Das LVermGeo hat seinen Sitz in Magdeburg und zusätzlich drei weitere Hauptstandorte in Dessau, Halle/Saale und Stendal. Jeder Hauptstandort ist ein selbstständiger Behördenteil des LVermGeo und für einen Regionalbereich zuständig. In jedem Regionalbereich werden die Aufgaben weitestgehend ge-

bündelt an jeweils einem Standort erledigt. Die Aufgaben des bisherigen Landesvermessungsamtes wurden auf die vier Hauptstandorte verteilt. Die bisherigen Standorte der Katasterämter, an denen kein Hauptstandort eingerichtet worden ist, bleiben als Nebenstandorte erhalten. Diese werden aufgelöst, sobald die Voraussetzungen dafür geschaffen worden sind.

Neben der äußeren Struktur ist auch die innere Organisation der Vermessungs- und Katasterverwaltung von der Modernisierung berührt. Als neue Organisationsform wurde beim LVerGeo die „Matrixstruktur“ eingeführt. Die „Matrixstruktur“ liegt sowohl der Behörde insgesamt als auch den einzelnen Regionalbereichen zugrunde. Dabei spiegeln die horizontalen Funktionalbereiche jeweils die nach innen sowie außen gerichteten Aufgaben und die Bündelung der Fachaufgaben wider. Die horizontalen Funktionalbereiche koordinieren und integrieren die vertikal angeordneten, regional wahrzunehmenden Fachaufgaben.

c) Polizeiverwaltung

Mit Wirkung zum 1.10.2004 wird ein *zentrales Kfz-Service-Center* beim Technischen Polizeiamt errichtet, dem neben der Instandsetzung des aus polizeiliche Gründen verbleibenden Fuhrparks auch die Abwicklung der Beschaffung und Aussonderung der Fahrzeuge obliegt.

Die *IT-Service-Struktur* wurde durch Zentralisierung optimiert. Das Technische Polizeiamt hat hierfür die Zuständigkeit für die Gesamtheit der Aufgaben mit IT-Bezug erhalten.

Die effiziente und effektive Nutzung der *Führungs- und Einsatzmittel (FEM)* hat zu einer Reduzierung des Leistungsspektrums der zentralen Instandsetzung auf die Kernaufgaben geführt, die aus wirtschaftlichen sowie aus Sicherheits- und Verfügbarkeitsgründen eine zentrale Instandsetzung rechtfertigen. Die übrigen Ausstattungsgegenstände sind durch den Hersteller oder eine Servicefirma dezentral instand zu setzen.

3. Geschäftsbereich des Ministeriums für Bau und Verkehr

Neuorganisation der Bauverwaltung des Landes Sachsen-Anhalt

Aufgrund von Beschlüssen der Landesregierung erfolgten weitgehende Veränderungen in der Straßenbau- und Staatshochbauverwaltung. So werden künftig sämtliche Aufgaben des staatlichen Hochbaus mit den Aufgaben des Straßenbaus beim Ministerium für Bau und Verkehr gebündelt und zum

01.01.2005 in den Landesbetrieb Bau (LBB LSA) überführt. Das Kabinett ging dabei davon aus, dass sich allein durch die Zusammenlegung der Staatshochbauverwaltung mit der Straßenbauverwaltung insbesondere im Verwaltungsbereich beachtliche Wirtschaftlichkeitsreserven erschließen lassen.

Zur Umsetzung der Kabinettsaufträge wurde beim Ministerium für Bau und Verkehr im August 2002 eine Steuerungsgruppe unter der Leitung des Staatssekretärs mit angegliederten Arbeitsgruppen eingerichtet. Vertreter der Personalräte, der Schwerbehinderten und auch die Hauptamtliche Gleichstellungsbeauftragte des Ministeriums für Bau und Verkehr waren von Anfang an in die Arbeit der Steuerungsgruppe bzw. der Arbeitsgruppen eingebunden.

Unter Federführung der Steuerungsgruppe wurde im Spätsommer 2003 eine Kabinettvorlage erarbeitet, die

- die Ausgangssituation,
- eine Analyse der Ist-Situation,
- die Eckpunkte der künftigen Organisation einer einheitlichen Bauverwaltung,
- Vorschläge zur Errichtung des Landesbaubetriebes,
- einen Zeitplan des Übergangs des staatlichen Hochbaus auf das Ministerium für Bau und Verkehr,
- eine detaillierte Prüfung und Begründung des Privatisierungspotenzials,
- Einsparpotenziale im Bereich des Personals und der Sachaufwendungen

darstellte.

Der Beschluss der Landesregierung vom 21. Oktober 2003 über die Kabinettvorlage des Ministeriums für Bau und Verkehr bildet die Grundlage für den weiteren Prozess der Neuorganisation der Bauverwaltung. Dieser Prozess ist im Wesentlichen gekennzeichnet durch die Übernahme der Zuständigkeit für den staatlichen Hochbau zum 1. Januar 2004 und die Errichtung des Landesbetriebes Bau zum 1. Januar 2005.

Nachdem der Übergang der Staatshochbauverwaltung in die Ressortzuständigkeit des Ministeriums für Bau und Verkehr zum Jahreswechsel weitgehend ohne größere Probleme bewältigt werden konnte, gilt es nun, die Errichtung des Landesbetriebes Bau vorzubereiten.

Neu eingerichtet wurde eine Projektarbeitsgruppe „Aufbaustab für den Landesbetrieb Bau Sachsen-Anhalt“ im Ministerium für Bau und Verkehr. Die Projektarbeitsgruppe ist mit allen Aufgaben im Zusammenhang mit der

Errichtung des Landesbetriebes Bau beauftragt. Die Arbeit des Aufbaustabes endet mit der Errichtung des Landesbetriebes Bau zum 1. Januar 2005.

Zu den Aufgaben des Aufbaustabes gehören insbesondere

- die Erarbeitung der für die Lenkungsgruppe Stellen- und Personalabbau notwendigen Konzeption über die rechtlichen und organisatorischen Grundlagen des LBB LSA (Errichtungsgesetz, Betriebssatzung, Aufbau- und Ablauforganisation);
- die Stellenbedarfsermittlung, das Personalmanagement, Aus- und Fortbildungsangelegenheiten,
- die Erstellung eines Wirtschaftsplans und die Einführung des betrieblichen Rechnungswesens, der Kosten- und Leistungsrechnung und des Controllings.

4. Geschäftsbereich des Ministeriums der Finanzen

a) Neuorganisation der Bezügeverwaltung

Seit Anfang des Jahres 2004 obliegt der Bezügestelle Dessau der Oberfinanzdirektion Magdeburg mit ihrer Außenstelle in Magdeburg die Wahrnehmung der vormals durch die drei Bezügestellen Dessau, Halle/Saale und Magdeburg wahrgenommenen Aufgaben.

Die Durchführung der Maßnahmen zur Optimierung der internen Aufbau- und Ablauforganisation ist ein wesentliches Ziel der bisherigen und zukünftigen Bestrebungen, welche die Eröffnung von neuen Effizienzpotenzialen in der Bezügeverwaltung ermöglichen sollen. Unter anderem wird derzeit der Verzicht auf bestimmte Hierarchieebenen, die sog. Gruppenleiter, und die Stärkung der Innenrevision und des Controllings vorangetrieben. Darüber hinaus sind weitere Maßnahmen hinsichtlich der eingesetzten EDV-Verfahren angedacht, durch die langfristig eine nachhaltige Entlastung für den Landeshaushalt erhofft wird.

b) Liegenschafts- und Immobilienmanagement Sachsen-Anhalt

Die Landesregierung beschloss am 25. Juni 2003, zum 1. Januar 2004 den Landesbetrieb „Liegenschafts- und Immobilienmanagement Sachsen-Anhalt – LIMSA“ nach § 26 Landeshaushaltsordnung im Geschäftsbereich des Ministeriums der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt einzurichten. Der Landesbe-

trieb tritt an Stelle der bisher dezentral organisierten Liegenschaftsverwaltung und verfolgt die nachstehenden Ziele:

- Optimierung des Flächenbestandes
- Erhaltung und Entwicklung der Substanz
- Effizienzsteigerung bei der Bewirtschaftung
- Liquiditätsschöpfung für das Land und
- Reduzierung der Liegenschaften auf den Kernbestand (Bedarfsanpassung).

Der Landesbetrieb hat seinen Sitz in Magdeburg. Daneben befinden sich Niederlassungen in Dessau, Halle/Saale sowie Magdeburg. Mit der Einrichtung der zentralen Liegenschaftsverwaltung wird Zug um Zug das Ressortvermögen aufgelöst und die Übertragung der Eigentümerfunktion im Bereich des Liegenschafts- und Immobilienmanagements auf den Landesbetrieb vorbereitet. Damit erhält dieser die umfassende Entscheidungskompetenz über den Grund- und Immobilienbesitz des Landes Sachsen-Anhalt und wird ermächtigt, dieses Grundstücksportfolio sowie die Unterbringung der Landesdienststellen nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen ressortübergreifend zu optimieren.

Dem Landesbetrieb LIMSA wird ab 1. Januar 2005 das gesamte operative Geschäft der zentralen Liegenschaftsverwaltung übertragen. Im Prozess bis dahin entwickelt ein Projektteam ein Mieter-Vermieter-Modell, erarbeitete Konzepte zur Finanzbuchführung und zum Controlling, bewertet das Grundvermögen und begleitet die systematische Erfassung, Verknüpfung sowie Analyse der liegenschaftsbezogenen Daten in den relevanten Datenbanken. Durch die Neugestaltung wird vor allem die transparente Liegenschafts- und Gebäudebewirtschaftung in Sachsen-Anhalt sowie die dienstleistungsorientierte Aufgabenerledigung angestrebt.

Die wichtigsten Aufgaben des Landesbetriebes sind wie folgt festgeschrieben:

- Grundstücksverkehr, Grundstücksentwicklung, Verwertung von Landesbehörden und -einrichtungen (Vermietung, Anmietung, Ankauf, Leasing, Neubau)
- Verwalten und Bewirtschaften der Liegenschaften
- Gebäudemanagement („Facility Management“)
- Bedarfsplanung und -deckung bei der Behördenunterbringung
- Standortmanagement

- Portfoliomanagement (Steuerung des Portfolio durch Benchmarking und Controlling, Identifizierung nicht benötigter Liegenschaften)

5. Geschäftsbereich des Ministeriums für Gesundheit und Soziales

a) Landesamt für Verbraucherschutz

Das Landesamt für Verbraucherschutz des Landes Sachsen-Anhalt (LAV LSA) wurde zum 01.01.2004 in einen Landesbetrieb nach § 26 LHO überführt. Der Bereich „Arbeitsmarktförderung“ ist mit der Neugründung des Landesverwaltungsamtes diesem zugeordnet worden.

Im betreffenden Zeitraum wurde im Bereich der Abteilung Arbeits- und Verbraucherschutz mit der Erarbeitung eines Qualitätsmanagement-Systems für die amtliche Lebensmittelüberwachung in Sachsen-Anhalt begonnen. Ziel ist die Erstellung und die Arbeit nach einem landeseinheitlichen Qualitätsmanagement-Handbuch für alle Verwaltungsebenen und Einzelbehörden der amtlichen Lebensmittelüberwachung. Erklärtes Anliegen der Qualitätspolitik ist dabei, die Arbeit der Behörden für Rechtsunterworfenen wie auch für den Fall einer Kontrolle durch übergeordnete Behörden bzw. die Kommission transparent und nachvollziehbar darstellen zu können und zum Zwecke einer Effektivitätserhöhung einer Eigenkontrolle zu unterziehen.

b) Sozialagentur Sachsen-Anhalt

Mit dem Gesetz zur Neuordnung der Landesverwaltung vom 17. Dezember 2003 (GVBl. LSA S. 352) ist die Umsetzung der Neuordnung des Bereiches Sozialhilfe ermöglicht worden, da es den Übergang der Aufgaben der ambulanten Eingliederungshilfe und der ambulanten Hilfe zur Pflege auf den überörtlichen Träger der Sozialhilfe (üöTrSH) festlegt.

Es ist vorgesehen, eine Zentralisierung der Aufgaben des überörtlichen Trägers der Sozialhilfe im Rahmen der Steuerung durch einen LHO-Betrieb „Sozialagentur Sachsen-Anhalt“, im folgenden Sozialagentur genannt, als nachgeordneten Bereich des Ministeriums für Gesundheit und Soziales zu realisieren.

Die stationären, teilstationären und ambulanten Hilfen sollen dagegen dezentral bei den kommunalen Gebietskörperschaften erledigt werden. Hierzu ist vorgesehen, die Heranziehung zum 01. Juli 2004 um den Aufgabenbereich der ambulanten Hilfen zu erweitern. Ziel ist es, den Kommunen die ganzheitliche Bearbeitung der Fälle vom Antrag bis zur Bescheiderteilung zu übertra-

gen. Näheres hierzu regelt die entsprechend zu verändernde Heranziehungsverordnung. Damit ist zum Einen die Ortsnähe der Bearbeitung gesichert und zum Anderen wird das in den herangezogenen Gebietskörperschaften (hGk) vorhandene Fachwissen durch den weiteren Einsatz des qualifizierten kommunalen Personals für die Aufgabenerledigung genutzt.

Der LHO-Betrieb nimmt, neben der Steuerung des Gesamtprozesses, die zentral zu erledigenden Aufgaben wahr. Den Kommunen wird neben der vom üöTrSH zur Verfügung gestellten notwendigen Aus- und Fortbildung von diesem auch eine einheitliche EDV-Lösung (Software, Hardware, Vernetzung) zur Verfügung gestellt, die auch von ihnen selbst genutzt wird. Nur durch den Einsatz der entsprechenden EDV ist die Steuerung durch den LHO-Betrieb zu gewährleisten. Die einheitliche Software garantiert auch die landeseinheitliche Bearbeitung der Fälle.

Neben der Steuerung hat die Sozialagentur folgende Aufgaben:

- Sie nimmt die Fach- und Rechtsaufsicht über die herangezogenen Gebietskörperschaften (hGk'en) wahr, um einen einheitlichen Vollzug zu gewährleisten und gibt dazu die entsprechenden Vorgaben.
- Sie übernimmt die zentral durchzuführenden Aufgaben (z. B. Grundsatzfragen, rechtliche Vertretung vor Gerichten, Pflegesatzverhandlungen, Vertretung in der Kommission „K93“, Widerspruchsstelle u.a.m.).
- Sie realisiert die Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der hGk'en zur Sicherung einer einheitlichen Rechtsanwendung.
- Sie wird ein einheitliches Sozialhilfecontrolling durchführen.
- Sie betreibt den rehabilitations-pädagogischen Fachdienst.
- Sie ist Widerspruchsstelle.
- Sie vertritt das Land Sachsen-Anhalt in bundesweiten Gremien des üöTrSH (z. B. BAGüS).

6. Geschäftsbereich des Ministeriums für Landwirtschaft und Umwelt

a) Neuorganisation in der Umweltverwaltung

Mit Kabinettsbeschluss vom 25. Februar 2003 wurde entschieden, die Umweltlabore Nord, Mitte und Süd (Dezernate 54 – 56) des ehemaligen Landesuntersuchungsamtes für Gesundheits-, Umwelt- und Verbraucherschutz (LUA), die übergangsweise im Zusammenhang mit der Bildung des Lan-

desamtes für Verbraucherschutz (LAV) dem Landesamt für Umweltschutz (LAU) zugeordnet waren, mit Wirkung zum 1. Mai 2003 zum Landesbetrieb für Hochwasserschutz und Wasserwirtschaft (LHW) zu verlagern. Ebenso wurden die gewässerbezogenen Untersuchungsaufgaben des Speziallabors Umwelt (Aufgaben des Dezernates 51 des ehem. LUA) dorthin verlagert.

Die bisherige Zuständigkeit des LAU im Hochwassermelddienst wurde vollständig dem LHW übertragen. Der gesamte Gewässerkundliche Landesdienst, für den bisher die ehemaligen 3 Regierungspräsidien und das LAU zuständig waren, wurde mit Wirkung vom 1. Mai 2003 in den LHW eingegliedert.

Durch die Konzentrationswirkung der Maßnahmen (Labore, Gewässerkundlicher Landesdienst) konnten wirksam Einspareffekte zum Abbau von Stellen erzielt werden.

Das Landesamt für Umweltschutz wurde zum 01.04.2004 neu strukturiert. Der Aufgabenbestand, die Organisation des LAU und die Schnittstellen zu anderen Behörden wurden überprüft, effizienzsteigernde Maßnahmen ermittelt, eine schlankere Aufbauorganisation festgelegt und daraus resultierend umfängliche Stelleneinsparungen vorgenommen. Die Aufbauorganisation wurde dahingehend verändert, dass die Dienststelle in Fachbereiche gegliedert wurde und dass der Zentralbereich der allgemeinen Verwaltung nicht mehr als eigenständige Abteilung sondern als Stabsstelle fungiert.

Weiterhin wurde eine spezielle IT-Kompetenz im Bereich der Umweltinformation konzentriert. Es wird ein IT-Betreiberzentrum für Umweltinformationssysteme eingerichtet, das umfänglich den Datenzugriff für die Kommunen, das Landesverwaltungsamt, den Landesbetrieb für Hochwasserschutz und Wasserwirtschaft und das Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt über ein Zentralserver-System ermöglicht.

In der Umweltverwaltung wurden die Zuständigkeiten für die neuen Aufgaben lt. EU-Wasserrahmenrichtlinie eindeutig festgelegt. Neben der oberstbehördlichen Verantwortung ist das Landesverwaltungsamt für die Projektorganisation und die Vollzugsmaßnahmen zuständig; der LHW für die gesamte diesbezüglich wasserfachliche (Vorbereitungs-)Arbeit.

b) Forst

Der Forstbereich wurde neu strukturiert, die Forstliche Landesanstalt zum 01.01.2004 aufgelöst und übergangsweise dem Landesforstbetrieb angegliedert. Das Forstliche Versuchswesen wird zum 01.01.2005 auf eine gemeinsame Dienststelle der Länder Hessen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt mit Sitz in Göttingen übertragen werden. Hierzu wurde eine gemeinsame Konzep-

tion erarbeitet. Die übrigen Aufgaben der Forstlichen Landesanstalt (z. B. Forsteinrichtung, Waldbiotopkartierung) sollen bis 2010 auslaufen bzw. soweit sie noch notwendig sind, in den Landesforstbetrieb integriert werden. Die Forstwirtschaftsschule wurde zum 01.03.2004 ebenfalls aufgelöst und die Aufgaben auf die Landesanstalt für Landwirtschaft und Gartenbau übertragen.

Die Landesregierung hat ein Gutachten zur Optimierung der Landesforstverwaltung öffentlich ausgeschrieben und vergeben. Durch das Gutachten sind Lösungen zu erarbeiten, mit denen die wirtschaftliche Situation der Landesforstverwaltung mit dem Ziel verbessert werden kann, bei der Bewirtschaftung des Landeswaldes mindestens Kostendeckung und bei den übrigen Aufgaben einen höchstmöglichen Kostendeckungsgrad zu erreichen.

Im Rahmen des Gutachtens sind insbesondere folgende Themenbereiche zu untersuchen:

- Zweckmäßigkeit einer Trennung der Wahrnehmung forsthoheitlicher und forstbetrieblicher Aufgaben unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten,
- zweckmäßige Rechtsform für die Wahrnehmung der Aufgaben,
- Ermittlung der für die Bewirtschaftung des Landeswaldes erforderlichen Produktionsmittel und Kosten
- Erfassung und Bewertung der für das Gemeinwohl erbrachten Leistungen,
- Ermittlung der für die Betreuungsleistungen erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen.

Das Gutachten soll zum 30. November 2004 abgeschlossen werden.

c) Naturschutz

In Umsetzung des Beschlusses der Landesregierung vom 25.02.2003 zur Organisation der Umwelt- und Naturschutzverwaltung wurden die bislang unmittelbar unter der Dienst- und Fachaufsicht des Ministeriums für Landwirtschaft und Umwelt stehenden Großschutzgebietsverwaltungen (Biosphärenreservatsverwaltung Flusslandschaft Mittlere Elbe, Biosphärenreservatsverwaltung Karstlandschaft Südharz i.G. und Naturparkverwaltung Drömling) mit Wirkung vom 01.05.2003 unter die Dienst- und Fachaufsicht des Regierungspräsidiums Halle/Saale, seit 01.01.2004 Landesverwaltungsamt, gestellt.

Darüber hinaus wurden mit vorgenanntem Beschluss die Naturschutzstationen Nordharz in Wernigerode, Saale in Halle/Lettin und Unstrut/Triasland in Naumburg aufgelöst. Die Mitarbeiter der aufgelösten Stationen wurden dem Landesverwaltungsamt zugeordnet.

d) Nationalparkverwaltung Hochharz

Zwischen den Landesregierungen von Niedersachsen und Sachsen-Anhalt wurde die Fusion der beiden Nationalparke vorbereitet. In einer gemeinsamen Kabinettsitzung der beiden Landesregierungen am 11. Mai 2004 wurde in Wernigerode über den Entwurf eines Staatsvertrages beraten. Unter anderem wurde festgelegt, dass der Standort für die gemeinsame Verwaltung Wernigerode sein wird. Derzeit wird die Unterzeichnung des Staatsvertrages durch die Ministerpräsidenten vorbereitet. Sobald die Unterzeichnung erfolgt ist, wird dieser zusammen mit dem Zustimmungsgesetz und den Leitlinien den beiden Landtagen mit der Bitte um Beratung und Verabschiedung übersandt werden. Die Fusion wird im Wesentlichen in zwei Schritten vollzogen. Im ersten Schritt wird für beide Nationalparke eine gemeinsame Leitung und ein gemeinsamer Mitarbeiter für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt. Dies wird noch im Jahr 2004 erfolgen. In einem zweiten Schritt sollen die Nationalparke und ihre Verwaltungen dann insgesamt zusammengefasst werden. Die dafür optimale Rechtsform wird noch geprüft. Parallel hierzu werden zwei neue, weitgehend gleich lautende Nationalparkgesetze erarbeitet und den Landtagen zur Beschlussfassung vorgelegt. Als Zeitpunkt für die endgültige Zusammenführung der beiden Nationalparke ist der 31. Dezember 2005 vorgesehen.

e) Talsperrenbetrieb des Landes Sachsen-Anhalt und Fernwasser Sachsen-Anhalt GmbH

Mit Artikel 1 des Gesetzes zur Neuordnung der wasserwirtschaftlichen Betätigung des Talsperrenbetriebes des Landes Sachsen-Anhalt (TSB-NeuOG) hat das Land Sachsen-Anhalt zum 01.01.2004 einen neuen Talsperrenbetrieb als selbstständige Anstalt des öffentlichen Rechts errichtet. Der Talsperrenbetrieb hat seinen Sitz in Blankenburg und ist mit der Planung, dem Bau, dem Betrieb und der Unterhaltung von Stauanlagen im Sinne des § 88 des Wassergesetzes LSA betraut. Der Talsperrenbetrieb steht unter der Aufsicht des Ministeriums für Landwirtschaft und Umwelt.

Mit Artikel 2 des TSB-NeuOG hat das Land Sachsen-Anhalt die mit Errichtungserlass vom 04.03.1998 errichtete Anstalt des öffentlichen Rechts

"Talsperrenbetrieb des Landes Sachsen-Anhalt" zum 02.01.2004 in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung umgewandelt. Die Firma der Gesellschaft lautet "Fernwasser Sachsen-Anhalt GmbH".

Sitz der Gesellschaft ist Magdeburg. Gegenstand des Unternehmens ist die Belieferung von Kommunen und Wasserversorgungsgesellschaften mit Roh- und Trinkwasser sowie der Betrieb, die Verwaltung und Unterhaltung von fernwassertypischen Anlagen.

7. Geschäftsbereich des Kultusministeriums

Zusammenführung des Landesamtes für Denkmalpflege und des Landesamtes für Archäologie zu einem Landesamt für Denkmalpflege und Archäologie

Mit der Fusion wird eine strategische Neuausrichtung des fusionierten Landesamtes ermöglicht. Es werden damit auch Voraussetzungen geschaffen, um die im erheblichen Landesinteresse liegende öffentlichkeitswirksame Darstellung des Landesmuseums für Vorgeschichte, das derzeit Bestandteil des Landesamtes für Archäologie ist, ebenso zu gewährleisten wie z. B. die Einführung neuester geografischer Informationssysteme. Mit der neuen Struktur werden Aufgaben konsequent zusammengeführt sowie Doppelzuständigkeiten beseitigt.

Mit der Fusion ist folgende Straffung der Aufbauorganisation verbunden:

- Reduzierung der Abteilungen von 8 auf 5,
- Einsparung von 18 Referaten unter Nutzung von Outsourcing-Maßnahmen.

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

Die strategische Planung erhält zunehmende Bedeutung. Dabei wird in einzelnen Feldern beispielhaft mit **Leitbildern und Visionen** gearbeitet. Das Leitbild „Aktive Familienpolitik Sachsen-Anhalt“ ist von der Entstehung bis zur Anwendung musterhaft. Das Leitbild entsteht in einem breiten – Oberste Landesbehörden und auch Abgeordnete umfassenden – Prozess und soll als Entscheidungshilfe für alle Maßnahmen mit familienpolitischen Auswirkungen dienen.

Für **Informationsfluss und Kommunikationssysteme** ist die Nutzung von DAP (Digitales Arbeitsprogramm) zu nennen. Mit der Einführung von DAP wurde der Informationsfluss zwischen Staatskanzlei und Obersten Landesbehörden systematisiert, politische Schwerpunkte abgebildet und ein strategisches Controlling ermöglicht.

Insbesondere zur Standardisierung, zur Beschleunigung und zur Kostenreduzierung der Verwaltungsabläufe wird in der Polizeiverwaltung die **betriebliche Anwendungssoftware SAP R/3** eingesetzt. So können – neben Standardanwendungen wie z.B. Haushaltsmanagement oder Kosten- und Leistungsrechnung – bereits weitere wichtige Abläufe mit dem SAP-System bearbeitet werden. Dies sind insbesondere die *Materialbeschaffung* von der Bedarfsanforderung bis zur Rechnungsabwicklung, *die Bestellung von Dienstkleidung über das Intranet (Bekleidungs-Service-Center)*, die Unterstützung der *Personalwirtschaft* und zukünftig das *Bedarfsorientierte Schichtdienstmanagement in der Polizei*. An weiteren Elementen wird gearbeitet.

V. Neue Steuerung

1. Rechnungswesen/KLR

In Sachsen-Anhalt existieren in den verschiedenen Ressorts nachfolgend beispielhaft aufgeführte unterschiedliche Pilotprojekte zur KLR. Die Ausprägung dieser Pilotbereiche ist je nach Zielsetzung für die angestrebte Auswertung unterschiedlich. Dies gilt gleichfalls für die EDV-Einbindung. Es werden die Produkte unterschiedlicher Hersteller genutzt. Die Auswahl der Software erfolgte auch hier unter dem Gesichtspunkt der erforderlichen Ausprägung, wobei die Einspeisung der Daten in das aktuelle Haushaltssystem sicher gestellt werden musste:

- im Geschäftsbereich des Ministeriums der Justiz ist die KLR als Ist-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis – unter Einsatz der Software SAP R/3 – bei dem Landgericht Stendal, den Amtsgerichten Burg, Gardelegen, Osterburg, Salzwedel und Stendal, der Staatsanwaltschaft Stendal sowie der Justizvollzugsanstalt Magdeburg (einschließlich der Zweigstellen Halberstadt und Stendal) im Produktivbetrieb. Die Fortsetzung der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in der Justiz des Landes Sachsen-Anhalt (Roll-Out) ist geplant. In allen KLR-Dienststellen ist zudem die Anlagenbuchhaltung in Anwendung. Diese Nebenbuchhaltung ermöglicht die Abbildung des Werteverzehrs von

Gegenständen des Anlagevermögens in Form von kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen. Mit diesen Informationen kann nicht nur erstmals der Zustand der Investitionsgüter der Justiz transparent gemacht, sondern zukünftig auch die Planung von Investitionen – Ersatz- oder Erweiterungsbeschaffungen – unterstützt werden.

Ein Konzept zur outputorientierten Budgetierung mit Produkthaushalt wird gegenwärtig erarbeitet. Bei der Bildung von Budgets werden die Rahmenbedingungen der Justiz, insbesondere das Rechtsstaats- und Legalitätsprinzip, die Garantie eines effektiven Rechtsschutzes und die Garantie der richterlichen Unabhängigkeit zu beachten sein.

Das Konzept für ein Berichtswesen wird gegenwärtig erarbeitet.

- Im Geschäftsbereich des Ministeriums des Innern verfügt die Landespolizei unter Verwendung des DV-Systems SAP R/3 flächendeckend über eine *Kosten- und Leistungsrechnung* inklusive produktbezogener Leistungserfassung auf Basis von Vollkosten. Neben der Gemeinkostenüberwachung ist damit eine produktbezogenen Kostensteuerung und Mittelplanung möglich.

2. Neue Steuerung/Controlling

Im **Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt** wurde eine Controllingstelle für die Landesbetriebe nach § 26 LHO im Haushaltsreferat eingerichtet.

Im **Geschäftsbereich des Ministeriums des Innern** wird den Behörden und Einrichtungen der Landespolizei schrittweise ein *ergebnis- und aufgabenorientiertes Budget* zugewiesen. Damit kann über die Verwendung der Sachmittel in hohem Maße selbst bestimmt werden. Dies führt zu einer weitgehenden Unabhängigkeit von Vorgaben und zwingt alle Behörden und Einrichtungen der Landespolizei, bewusst das Ergebnis ihres Handelns in den Vordergrund zu stellen und planvoll vorzugehen. Ein reiner Produkthaushalt ist bisher nicht eingeführt.

Mit der Installation einer *zentralen Controllingstelle für die Landespolizei* im Ministerium des Innern Ende 2003 wird das Berichtswesen vereinheitlicht und an zentraler Stelle per Intranet zur Verfügung gestellt. Neben der Kosten- und Leistungsrechnung liegt das Hauptaugenmerk aktuell auf der Führungsmethode *Führen mit (operativen) Kennzahlen*.

Geschäftsbereich des Ministeriums für Gesundheit und Soziales

Für strategisches *Controlling* wird DAP verwendet. Dieses System bietet neben der Kommunikation zwischen Staatskanzlei und Obersten Landesbehörden auch die Möglichkeit, innerhalb eines Hauses (wie dem Ministerium für Gesundheit und Soziales) Ziele und Zielerreichung abzubilden.

Im Handlungsfeld *Qualitätsmanagement* wurde beispielhaft Selbstbewertung erprobt, allerdings nach der Erprobung wegen anderer Schwerpunktsetzung nicht weiterverfolgt. Das Instrument des Qualitätszirkels wird seit zwei Jahren erfolgreich bei wesentlichen Neuerungen eingesetzt. Aktuell wird mit einem Qualitätszirkel an der Verbesserung der Verfahren und der Inhalte bei Studien und Gutachten gearbeitet.

Zielvereinbarungen sind als Instrument erfolgreicher Steuerung anerkannt. Die nachgeordneten Behörden Landesamt für Verbraucherschutz und Sozialagentur sollen ab 2005 über Zielvereinbarungen global gesteuert werden.

Im *Berichtswesen* wird künftig zunehmend mit den durch DAP generierten Informationen gearbeitet. Zum einen wird die Regelmäßigkeit (quartalsweise) gefördert, zum anderen wird der Aufwand bei der Berichterstellung reduziert und die Berichte auf das Wesentliche konzentriert.

Seit Oktober 2000 führen das Ministerium für Gesundheit und Soziales und das Landesjugendamt mit vier Trägern der Jugendhilfe modellhaft einen *Qualitätsentwicklungsprozess* unter Moderation und Begleitung durch die Martin-Luther-Universität Halle/Saale durch. Es wird auf Qualitätsentwicklung und die Umstellung des Förderverfahrens auf vertragliche Basis großen Wert gelegt, um mit den Trägern partnerschaftlich die Verantwortung für die Jugendarbeit zu teilen. Ein wesentliches Ziel des Qualitätsentwicklungsprozesses ist es, durch die Einführung neuer Steuerungsverfahren den Einsatz der Haushaltsmittel effizienter und zielorientierter zu gestalten. Im Qualitätsentwicklungsprozess wird eine Vereinbarung abgeschlossen, in der messbare Qualitätskriterien bestimmt werden und die staatliche Förderung geregelt ist.

Als besonders wichtige Qualitätskriterien wurden Partizipation und Geschlechtergerechtigkeit bestimmt, die in den nächsten zwei Jahren bei allen Trägern Bestandteil der Angebote sein sollen. Darüber hinaus variieren die inhaltlichen Anforderungen je nach Träger und Zielstellung der Maßnahme. Für die Träger wird auch Planungssicherheit, Flexibilität und ein erheblicher Motivationsschub für ihre Arbeit erreicht. Für das Land ergibt sich eine effektive Vergabe der Landesmittel sowie ein vertraglich gesicherter dauerhafter Einfluss auf die Qualität der Jugendarbeit.

Die Förderung des Landessportbundes (LSB) wird seit 1998 auf der Grundlage eines Vertrages zwischen dem Land, vertreten durch das Ministe-

rium für Gesundheit und Soziales, und dem LSB budgetiert. Der aktuelle Vertrag gilt überjährig und umfasst den Zeitraum von 2002 bis 2004. Die *Budgetierung* beinhaltet die Bereiche institutionelle Förderung und Projektförderung einschließlich des Vereinssportstättenbaus.

Durch die Budgetierung wird dem LSB und seinen Organen eine flexiblere Gestaltung der Bewirtschaftung der Landesmittel ermöglicht, dessen Eigenverantwortung gestärkt sowie die Leistungsfähigkeit erhöht. Darüber hinaus sollen Einsparungen erreicht und der Verwaltungsaufwand minimiert werden.

VI. Personalentwicklung

1. Dienstrechtsreform

Durch Artikel 4 Nr. 3 des Haushaltssanierungsgesetzes 2003 (GVBl. LSA S. 22) wurde die Altersteilzeitregelung des § 72 b Abs. 1 Beamtengesetz Sachsen-Anhalt (BG LSA) in mehrfacher Hinsicht geändert und erweitert. Die wesentlichste Änderung besteht darin, dass nunmehr Beamten Altersteilzeit bewilligt werden kann, wenn sie das 50. Lebensjahr vollendet haben (bis zum In-Kraft-Treten der Gesetzesänderung zum 01.03.2003 lag die Altersgrenze beim vollendeten 55. Lebensjahr).

2. Personalentwicklung/Aus- und Fortbildung im Geschäftsbereich des Ministeriums für Landwirtschaft und Umwelt

Ein Fortbildungskonzept besteht zurzeit für das Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt nur im Entwurf. Als neues Lernforum sind im Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt erstmals Schulungen „on-the-job“ mit Hilfe des „web-based-trainings“ und mit Unterstützung von entsprechenden Lern-CD's durchgeführt worden.

Im Bereich der Ausbildung werden Synergieeffekte im Rahmen einer länderübergreifenden Laufbahnausbildung „Landwirtschaft“ mit Thüringen und Hessen erwartet. Vorgesehen ist, entsprechende weitere Kooperationen mit diesen und eventuell auch anderen Bundesländern einzugehen. Auch hier wird länderübergreifend nach neuen „learning solutions“, wie z. B. den Einsatz von „web-based-trainings“ bzw. internetgestützten Fernlehrgängen, gesucht.

3. Gesundheitsmanagement im Geschäftsbereich des Ministeriums des Innern

Mit Erlass des Ministeriums des Innern vom 17. Oktober 2003 wurden den Landesdienststellen der Polizei die zur Einführung eines Gesundheitsmanagements in der Landespolizei vorgesehenen Maßnahmen bekannt gegeben. Ziel ist es, durch Maßnahmen der Verhältnis- und Verhaltensprävention die Mitarbeiterzufriedenheit, die Motivation, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu verbessern. Das ist nur durch enge Einbeziehung und Partizipation der Mitarbeiter sowie durch große Transparenz möglich.

Ein speziell fortgebildetes Beratungsteam für das Ministerium des Innern, zusammengesetzt aus Mitarbeitern aller Behörden und Einrichtungen, wird dazu nach einer Analyse des Ist-Zustandes konkrete Maßnahmen vorschlagen. Das Ministerium des Innern wird diesen Prozess dann auf die Behörden und Einrichtungen übertragen.

Im Gesundheitsmanagement vereinen sich die Interessen von Beschäftigten und dem Dienstherrn, da die Schaffung gesundheitsfördernder Dienst- und Arbeitsbedingungen zu mehr Zufriedenheit und Motivation, zur Senkung des Krankenstandes und damit zu mehr Effizienz führt.

VII. Regelungsoptimierung

Rechtsoptimierung

Ende 2002 hat die Landesregierung neue Grundsätze zur Rechtsförmlichkeit verabschiedet. Danach wird bei der Prüfung von Gesetzesvorhaben, Verordnungen oder Verwaltungsvorschriften stärker als bisher darauf geachtet, ob die neuen Regelungen notwendig sind. Zudem werden neu zu erlassene Regelungen stärker auch unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftsverträglichkeit geprüft. Die Gültigkeit von Verordnungen wird grundsätzlich auf höchstens 5 Jahre beschränkt.

Mit dem Zweiten Gesetz zur Erleichterung von Investitionen im Land Sachsen-Anhalt (2. Investitionserleichterungsgesetz) vom 16. Juli 2003 hat die Landesregierung den Ansatz aus dem Ersten Gesetz zur Erleichterung von Investitionen und zur Entbürokratisierung von Verwaltungsverfahren (Erstes Investitionserleichterungsgesetz) vom 13. August 2002 erneut aufgegriffen und alle kurzfristig möglichen Erleichterungen für Investitionen veranlasst und umgesetzt.

Kernpunkte des Gesetzes bilden:

- die Begrenzung des Bildungsfreistellungsgesetzes auf berufsspezifische Weiterbildung,
- die weitere Einschränkung der Stellplatzverpflichtung nach der Landesbauordnung,
- die Beschränkung der Dokumentationspflicht im Denkmalschutz zur Beschleunigung des Genehmigungsverfahrens,
- die Möglichkeit, Abfälle über Ländergrenzen hinweg ein- und auszuführen, um eine besseren Auslastung bestehender Abfallentsorgungsanlagen zu erreichen,
- die Möglichkeit, die Trinkwasserversorgung sowie die Abwasserbeseitigung auf Private zu übertragen, und
- der Wegfall des Vorverfahrens bei Identität der Ausgangs- und Widerspruchsbehörde, um die Verwaltungsverfahren zu beschleunigen und früher Rechtssicherheit zu erlangen.

Diesen wirtschafts- und marktorientierten Ansatz wird die Landesregierung mit einem Dritten Investitionserleichterungsgesetz fortführen.

In der Arbeitsgruppe „Normprüfung“ werden – unter Beteiligung von Verbänden und des Landesrechnungshofs – die Rechtsvorschriften des Landes auch auf Vereinfachungspotentiale und Möglichkeiten zur Deregulierung überprüft. Die Arbeitsgruppe hat Anfang 2004 einen Bericht vorgelegt, der Grundsätze für die Vereinfachungsarbeit enthält. Auf dieser Grundlage will die Landesregierung bis Mitte 2004 Entwürfe für ein Rechts- und Verwaltungsvereinfachungsgesetz sowie für ein Drittes Investitionserleichterungsgesetz erarbeiten. Beide Vorhaben sollen insbesondere der mittelständisch strukturierten Wirtschaft und den Kommunen neue Handlungsspielräume verschaffen und nicht zuletzt Einsparungen bei den Personalkosten ermöglichen.

VIII. eGovernment

1. Masterplan zum Landesportal

Mit der Aufstellung des Masterplans wird der Stand der Entwicklungen des Landesportals Sachsen-Anhalt seit Inbetriebnahme der Informationsplattform im Februar 2003 analysiert, es wird festgelegt welche Maßnahmen künftig zu ergreifen sind, um das Landesportal funktionsfähig zu erhalten und die Infor-

mationsqualität nachhaltig zu sichern. Die Portalstrategie wird im „Masterplan LPSA“ zusammengefasst. In zehn Leitsätzen werden die Portalziele für die Jahre 2004 – 2006 festgelegt und mit einem Maßnahmenbündel unterlegt. Darüber hinaus werden die Struktur hinsichtlich der Portalgremien beschrieben sowie Aussagen über mögliche künftige Betreibermodelle, über Content- und Dienstverantwortliche und den Zeitpunkt sowie die Bedingungen zukünftiger Migrationen gemacht. Das Landesportal ist damit der zentrale Internet-Kommunikationskanal für alle öffentlich verfügbaren Informationen und Dienstleistungsangebote der Landesregierung, der nachgeordneten Bereiche sowie der kommunalen Gebietskörperschaften des Landes. Das Landesportal hat Bündelungsfunktion für alle wichtigen und vertrauenswürdigen Informationen und Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaft sowie weitere Zielgruppen, die über den Bereich der von der öffentlichen Hand zu verantwortenden Inhalte hinausgehen, es ist der zentrale Einstieg zu allen öffentlichen eGovernment-Angeboten des Landes und der Kommunen.

2. Digitaler Pressespiegel

Das Landeskabinett fasste am 14. Oktober 2003 den Beschluss über die „Einführung eines digitalen Pressespiegels und die Konzentration der Pressespiegel-Produktion in der Staatskanzlei“. Dabei soll die bisherige in Papierform erfolgte Erstellung von Pressespiegeln in den einzelnen Ministerien und im Presse- und Informationsamt der Landesregierung zukünftig in der Staatskanzlei zentral gebündelt werden, um somit auf langfristige Sicht hin sichtbare Einsparpotentiale zu erzielen.

Dabei wird zunächst der Pressespiegel der Staatskanzlei digital erstellt. Anschließend wird schrittweise die Herstellung der Ressortpressespiegel nach den von den Ressorts vorzuziehenden Suchbegriffen übernommen. Die Ressorts stellen dann keine eigenen Pressespiegel mehr her.

Es sind dabei zwei Pressespiegel-Ausgaben notwendig:

- ein **überblickartiger, zentraler Pressespiegel** mit den wichtigsten Themen des Tages,
- ein **fachspezifischer Pressespiegel**, der die Ressortthemen und die Auswertung der gesamten Regionalpresse beinhaltet.

3. „Grundkonzept eGovernment in Sachsen-Anhalt“

Die Landesregierung verfolgt mit eGovernment das Ziel, für Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaft und Verwaltung einen elektronischen Zugang zu den wichtigsten öffentlichen Dienstleistungen der Landesverwaltung zu schaffen. Hierzu hat die Landesregierung eine Konzeption entwickelt, die auf den Modulen Grundkonzeption, Aktionsplan und Anwendungen beruht. Das „Grundkonzept eGovernment in Sachsen-Anhalt“ wurde am 29. April 2003 beschlossen. Auf dieser strategischen Grundlage erfolgte in der Zeit vom 15. Januar bis 18. Mai 2004 die Erstellung des eGovernment-Aktionsplans für die Landesverwaltung, der noch vom Kabinett zu beschließen ist.

Als Grundlage der eGovernment-Architektur wurden die Basiskomponenten Dienstleistungsportal/Content Management System, Formularserver, Zahlungsverkehrsplattform, Digitale Signatur/Virtuelle Poststelle, Geodatenserver und Vorgangsbearbeitung/Dokumentenmanagementsystem identifiziert.

4. Information und Kommunikation

In der ersten Phase der Erarbeitung des Aktionsplans wurden alle eGovernment-Vorhaben der Landesverwaltung erfasst (abgeschlossene, in Arbeit bzw. in Planung befindliche Vorhaben und Vorhabensideen). Von den 219 gemeldeten Vorhaben handelt es sich bei 48 Vorhaben um Informationsangebote (z.B. Information für Investoren auf eigener Homepage), 12 Beratungsvorhaben (z.B. Präventionsangebot der Polizei) und 3 Vorhaben zur Vorbereitung von politischen Entscheidungen (z.B. IBA STADT MONITOR). Die Bereitstellung der Informationsangebote hat die Weiterentwicklung des bestehenden Landesportals zu einer umfassenderen Informations- und Transaktionsplattform zum Ziel.

Um zur besseren Kommunikation einen schnellen Zugriff auf die z. B. auf dem (bestehenden) Dienstleistungsportal befindlichen Formulare der Verwaltung zu ermöglichen, ist der Aufbau eines Formularservers vorgesehen.

5. Transaktion

Bei gemeldeten Transaktionen handelt es sich um 23 Vorhaben zur Zusammenarbeit mit Behörden (z.B. Datenaustausch Grundbuchamt/Katasteramt), 4 Beschaffungsvorhaben und 29 Vorhaben hinsichtlich der Durchführung von Aufsichtsmaßnahmen (z.B. kommunalaufsichtliche Maßnahmen). Darüber hinaus handelt es sich bei 63 Allgemeinen Antragsvorhaben (Häufigster

Dienstleistungstyp, z.B. Anmeldung Fortbildungsveranstaltungen), 20 Förderungen (z.B. Datenbanksystem efREporter), 5 Vorhaben zur Online-Datenerhebung (z.B. Berufsbildungsbericht) und 12 Vorhaben mit Online Zugriff (z.B. Veröffentlichung von Insolvenzdaten) um Integrationsarten.

Für einen erheblichen Teil der Transaktionen und Integrationen wird die digitale Signatur als notwendig erachtet. Derzeit wird in einem Pilotvorhaben aus dem Fördermittelbereich die Implementierung der digitalen Signatur getestet. Die Fertigstellung soll zum Jahresbeginn 2005 erfolgen. Auf der Grundlage der Ergebnisse können dann Planungen für den Ausbau zu einer allgemeinen Lösung vorangetrieben werden.

Ansprechpartner:

Herr
Friedrich Jordan
Ministerium des Innern Sachsen-Anhalt
Tel.: 0391/567 5322
Fax : 0391/567 5584
E-mail: Friedrich.Jordan@mi.lsa-net.de

Herr
Paul Gall
Ministerium des Innern Sachsen-Anhalt
Tel.: 0391/567 5587
Fax : 0391/567 5584
E-mail: Paul.Gall@mi.lsa-net.de

Schleswig-Holstein

I. Verwaltungspolitik

1. Modernisierungskonzepte/-strategien

Im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung wurde in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein mit Veränderungen der Organisationsstrukturen und Arbeitsformen begonnen. Nachstehend eine Auswahl der wichtigsten Maßnahmen in den einzelnen Ressortbereichen:

Ressortübergreifende Maßnahmen

- Errichtung der Investitionsbank als zentrales Förderinstitut des Landes
- Zusammenführung der zentralen Dienstleister für Informations- und Kommunikationstechniken (IuK) der Freien Hansestadt Hamburg (FHH) und des Landes Schleswig-Holstein (SH) mit den Kommunen zur gemeinsamen Anstalt öffentlichen Rechts DATAPORT.
- Zentralisierung der Bewirtschaftung/Beschaffung durch Errichtung der Gebäudemanagement-Schleswig-Holstein Anstalt öffentlichen Rechts (GMSH)
- Neue Gemeinsame Geschäftsordnung für die Ministerien, Reduzierung der Anzahl Abteilungen und Referate
- Verlagerung zahlreicher Aufgaben aus den Ministerien in die nachgeordneten Verwaltungsbereiche und auf die kommunale Ebene.

Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie

- Einführung der Registerautomation
- Qualitätsmanagement in der Justiz

Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur

- Verselbstständigung der Universitätsklinik; Errichtung des Universitätsklinikums Schleswig-Holstein (Standorte in Kiel und Lübeck)
- Umsetzung der Empfehlungen der Erichsen-Kommission zur Entwicklung der Hochschulen

- Errichtungen der Stiftungen Schleswig-Holstein Musik Festival (SHMF) und Schloss Gottorf
- Weiterentwicklung der beruflichen Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren
- Reform des Instituts für Qualitätsmanagement der Schulen (IQSH)

Innenministerium

- Reformkommission der Polizei I und II; Ergebnisse waren u.a. zweistufiger Behördenaufbau, Aufgabenabbau und Organisationsstraffung
- Reform der Katasterverwaltung, insbesondere Reduzierung der Anzahl der Ämter
- Fusion der Statistischen Landesämter Schleswig-Holstein und Hamburg
- Optimierung Küstenschutz/Häfen durch Konzentration der Zuständigkeiten in zwei Ämtern und Reduzierung der Baubetriebe
- Studien- und Strukturreform der Verwaltungsfachhochschule zur Anpassung der Ausbildung der Nachwuchskräfte an die gewandelten Anforderungen an eine moderne Verwaltung und zur Schaffung hochschulge-rechter Strukturen.

Ministerium für Umwelt, Natur und Landwirtschaft

- Überführung von Teilen des Nationalparkamtes in eine gemeinnützige GmbH
- Auflösung des Geologischen Landesamtes des Landes Schleswig-Holstein, des Landesamtes für Wasserhaushalt und Küsten Schleswig-Holstein, des Landesamtes für Naturschutz und Landschaftspflege Schleswig-Holstein, der Untersuchungsstelle für Umwelttoxikologie und der Staatlichen Vogelschutzwarte.
- Errichtung des Landesamtes für Natur und Umwelt (LANU)
- Reduzierung der Zahl der Forstämter
- Zusammenführung der Aufgabenwahrnehmung der Wasserschutzpolizei und der Fischereiaufsicht.
- Errichtung des Landesbetriebes nach § 26 der Landeshaushaltsordnung (LHO) ErlebnisWald Trappenkamp

Finanzministerium

- rechtliche Verselbstständigung der Landesbauverwaltung durch Errichtung der GMSH

- Zweistufigkeit der Steuerverwaltung; Auflösung der Oberfinanzdirektion Kiel
- Zusammenlegung der Landesbanken Schleswig-Holstein und Hamburg zur HSH-Nordbank
- Errichtung einer Landeskasse Schleswig-Holstein durch Zusammenlegung der vier Landesbezirkskassen einschl. der Landeshauptkasse

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr

- Neuausrichtung der Straßenbauverwaltung und geplante Überführung in eine betriebswirtschaftlich ausgerichtete Rechtsform
- Zusammenführung der Eichverwaltungen Schleswig-Holstein und Hamburg zur Eichdirektion Nord

Ministerium für Soziales, Gesundheit und Verbraucherschutz

- Auflösung des Aufsichtsamtes für Sozialversicherung
- Verselbstständigung der Fachkliniken (AöR)
- Zusammenfassung aller Aufgaben in den drei Einheiten Ministerium, Landesamt für Soziale Dienste und Landesamt für Gesundheit und Arbeitssicherheit unter Auflösung der Gewerbeaufsichtsämter und weiterer Behörden (Landesamt für Gesundheitsberufe, Arzneimittelüberwachungsstelle)
- Zahlreiche Organisationsreformen im Bereich der landesunmittelbaren Sozialversicherungsträger durch Landesverordnungen bzw. Staatsvertrag.
- Umwandlung des Landeslabors in einen Landesbetrieb nach § 26 LHO und Auflösung des Außenstellen in Kiel.

Inzwischen ist der Modernisierungsprozess in den einzelnen Behörden des Landes weit fortgeschritten. Strategische Ansätze orientieren sich deshalb heute insbesondere auf länderübergreifende Kooperationen, z.B. mit der Freien und Hansestadt Hamburg, und auf die Nutzung von Internet-Technologien für Kommunikation und Dienstleistungen (E-Government).

2. Länderübergreifende Kooperationen

Ziel:

Die Landesregierung wird die Norddeutsche Kooperation weiter intensivieren, vor allem mit der Freien und Hansestadt Hamburg. In der verstärkten Zusammenarbeit liegt einer der Schlüssel für eine zukunftsgerichtete und wirtschaftliche Wahrnehmung von Aufgaben. Die Zusammenarbeit Schleswig-Holsteins mit Hamburg soll dabei „Motor“ für gleichgerichtete Aktivitäten aller norddeutschen Länder sein. Auch der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg räumt der Zusammenarbeit mit Schleswig-Holstein erste Priorität ein.

Die Zusammenarbeit soll

- finanziell relevante Bereiche umfassen,
- zum Ziel haben, Leistungen für alle nur noch an einem Standort zu erbringen,
- nachweislich Vorteile für beide Länder bringen und
- über einen konkreten Zeitplan gesteuert werden.

Die mit Hamburg Ende 2003 geschlossenen Staatsverträge über die Errichtung von DATAPORT, Eichdirektion Nord sowie Statistisches Amt Hamburg-Schleswig-Holstein stellen den beiderseitigen Willen einer weitgehenden Verwaltungskooperation unter Beweis.

Maßnahmen:

Gegenwärtig werden allein auf der Ebene mit Hamburg rund 30 weitere Bereiche für eine Zusammenarbeit geprüft.

Darunter werden die nachfolgenden Vorhaben als besonders vorrangig angesehen:

- Profilbildung der Hochschulen
- Forstverwaltung
- Beschaffung
- E-Government Angebot
- innovative Medizin

Stand der Umsetzung:

Am weitesten fortgeschritten sind derzeit z.B. nachfolgende Maßnahmen:

- Verwaltungsabkommen zur Zusammenarbeit in der Forstverwaltung
- Zusammenlegung der Potenziale auf dem Gebiet der innovativen Medizin. SH ist am 23. April 2004 der neu gegründeten Agentur NORGENTA (North German Life Science Agency)
- Auszahlung der EU-Beihilfen für die Hamburger Landwirte
- Gemeinsame Entwicklung von DV-Programmen für das automatisierte Liegenschaftskataster und den Internetvertrieb von Geobasisdaten. Gemeinsame Beschaffung von DV-Software.
- Die IuK-Unterstützung der Verwaltungen beider Länder wird seit Anfang 2004 intensiv abgestimmt und koordiniert, um eGovernment in Hamburg und Schleswig-Holstein möglichst gemeinsam und einheitlich wirtschaftlich und bürgerfreundlich umzusetzen.
- Gemeinsames eGovernment-Angebot in der Metropolregion mit dem Ziel, die beteiligten Verwaltungsträger zu vernetzen, um möglichst viele Dienstleistungen der verschiedenen Verwaltungen vor Ort in jeder ihrer Behörden bearbeiten zu können.
- HH bekundet Interesse an einer Kooperation der dortigen Wohnungsbaukreditanstalt mit der Investitionsbank in Schleswig-Holstein. Hierzu ist ein Grundsatzgutachten in Auftrag gegeben. Weitere Schritte sind erst nach Vorliegen der Ergebnisse geplant.

Nach den sichtbaren Erfolgen der bilateralen Zusammenarbeit zwischen Schleswig-Holstein und Hamburg bekunden auch die anderen norddeutschen Länder ihren starken Willen zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Im Blickpunkt stehen hier insbesondere:

- gemeinsame Bezügeabrechnung inkl. Beihilfe mit dem Ziel einer für alle Länder tätigen Behörde
- Profilbildung der norddeutschen Hochschulen
- Verbesserung der Schiffssicherheit (Doppelhüllentanker)
- gemeinsame Beschaffung von Dienst- und Schutzkleidung der Polizeien über das Logistikzentrum Niedersachsen.

Die weiteren Schritte:

In der letzten Konferenz Norddeutschland am 03. Dezember 2003 bestand Einvernehmen aller Regierungschefs der norddeutschen Länder darin, die

norddeutsche Zusammenarbeit weiter zu stärken. Die Arbeitsgruppe der Chefs der Staats- und Senatskanzleien unter Leitung von Schleswig-Holstein steuert die Zusammenarbeit. Hamburg und Schleswig-Holstein haben den anderen Ländern angeboten, sich an den bilateralen Kooperationsprojekten zu beteiligen.

II. Aufgebunumbau

1. Aufgebunzuordnung

Ziel:

Die Landesregierung hat am 25.3.03 beschlossen, den schleswig-holsteinischen Kommunen einen „Zehn-Jahres-Pakt“ mit dem Land anzubieten, um in diesem Zeitraum die Aufgebunverteilung zwischen Land und Kommunen komplett auf den Prüfstand zu stellen. Das seit langem angestrebte Ziel ist eine möglichst umfassende Umsetzung einer zweistufigen Landesverwaltung. Dabei ist die oberste oder obere Leitungs- und Entscheidungsebene ein Landesministerium und die Vollzugsebene eine kommunale Behörde oder eine Landesbehörde. Nach Auffassung des Landes ist dabei grundsätzlich jede Vollzugs- und Planungsaufgabe vom Land auf die Kommunen übertragbar, es sei denn, eine konkrete Prüfung ergibt das Gegenteil. Wichtig dabei sind die Kriterien Bürgernähe, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, Professionalität und Leistungsbündelung. Die Ministerpräsidentin und die Vorstände der kommunalen Landesverbände haben am 4. März 2004 für dieses Verfahren eine Zielvereinbarung unterschrieben.

Zu begrüßen ist, dass sich derzeit auf der kommunalen Seite auch ein Prozess in Richtung größerer Verwaltungseinheiten entwickelt. Die Landesregierung hat hierzu ihre Hilfe angeboten, um insbesondere den Anpassungsprozess an die immer stärker werdenden europäischen Herausforderungen zu unterstützen.

Stand der Umsetzung:

In den Veränderungsprozess wurden die Kommunalen Landesverbände über eine Projektorganisation von Anfang an partnerschaftlich eingebunden.

Am 11. Nov. 2003 hat die Landesregierung den Kommunen in Schleswig-Holstein mehrere Aufgabenblöcke angeboten. Dazu gehören die Bereiche Dorf- und ländliche Regionalentwicklung, Flurneuordnung und ländlicher Wegebau sowie hoheitliche Aufgaben an Gewässern (z.B. Genehmigung und Überwachung von Kläranlagen; Planfeststellungen für den Gewässerausbau, Gefahrenabwehr) und Überwachung von Arbeits-, Lenk- und Ruhezeiten des Fahrpersonals von Kraftfahrzeugen.

Die nächsten Schritte:

Wenn Landesregierung und kommunale Landesverbände Konsens über die auf die kommunale Ebene zu übertragenen Aufgaben erzielen, sind die Kreise und kreisfreien Städte gefordert, als nächsten Schritt ein von ihnen selbst zu entscheidendes kommunales „Behördenmodell“ (z.B. kreisübergreifende Verwaltungskooperation) zu erarbeiten, auf dessen Grundlage dann Konsens über die auf die kommunale Ebene zu übertragenen Aufgaben zwischen der Landesregierung und den kommunalen Landesverbänden herbeigeführt werden soll.

Nach einer offenen und unter den Gesichtspunkten Wirtschaftlichkeit und Rechtssicherheit fairen Prüfung der kommunalen Organisationsüberlegungen möchte die Landesregierung die Verhandlungen, welche Aufgaben konkret an die Kommunen übertragen werden und welche beim Land verbleiben, durch einen gesonderten Vertrag besiegeln. Für jede übertragene Aufgabe wird das Land entsprechend dem Konnexitätsprinzip nach Art. 49 Abs. 2 der Landesgesetz eine kostendeckende Finanzierung sicherstellen.

Das Ergebnis wird dann die erste Stufe des gemeinsamen „Zehn-Jahres-Paktes“ sein. Die Landesregierung ist bereit, jederzeit mit den Kommunen über weitere Aufgabenfelder zu reden.

2. Aufgabenwahrnehmung: Mehr selbstständige Organisationen schaffen

Ziel:

Bürgerinnen und Bürger haben einen berechtigten Anspruch auf bessere, schnellere und kostengünstigere Leistungen ihrer Verwaltung. Dies setzt möglichst wenige, aber kompetente Behörden voraus. Wichtiges Merkmal einer modernen öffentlichen Verwaltung ist, dass sie diejenigen Aufgaben erledigt, die nur sie kann oder die sie besser kann als andere. Im Rahmen der lau-

fenden Verwaltungsmodernisierung ist daher vor allem von Bedeutung, welche Aufgaben ausgegliedert werden können. Hiermit wird zugleich der Forderung nach Rückführung staatlicher Aufgaben auf den „Kernbereich“ entsprochen. Weiteres Ziel ist es, durch eine selbstständige Organisationsform betriebswirtschaftliche Elemente kurzfristig einzuführen, die eine „Neue Steuerung“ ermöglichen.

Maßnahmen:

Aus dem Maßnahmenkatalog der Strukturkommission sind hierzu beispielhaft folgende Vorhaben zu nennen:

- Übertragung von Strafvollzugsaufgaben auf Dritte
- Privatisierung der psychiatrischen GRUPPE Neustadt sowie der Fachklinik Schleswig
- Weitere Effizienzsteigerung der zentralen Beschaffung durch die Gebäudemanagement Schleswig-Holstein (GMSH),
- Errichtung Landesbetrieb Straßenbau und Verkehr

Stand der Umsetzung:

Im Bereich des Justizvollzugs setzt das Land nicht bei „Null“ an. So werden bereits folgende Bereiche durch Private vollzogen:

- zahnärztliche Versorgung in allen JVA´n und allgemeinärztliche Versorgung in den JVA´n Flensburg, Itzehoe und Jugendanstalt Schleswig.
- Stationäre Behandlung neben dem Vollzugskrankenhaus in Hamburg in ortsnahen Krankenhäusern.
- Bauunterhaltung sowie technische Unterhaltung und Wartung außerhalb anstaltlicher Betriebe durch zahlreiche externe Firmen, soweit sie nicht durch anstaltseigene Betriebe erfolgen.

Darüber hinaus werden bereits seit den 80-er Jahren (Strafvollzugsreform 1977) folgende Aufgaben extern erbracht:

- Betreuungs-/Behandlungsmanagement (z.B. psychologische Betreuung, Diagnostik, Therapie)
- Aus-/Weiterbildung der Gefangenen
- Beratung (z.B. Sucht-, Schuldner-, Ausländerberatung)

Ab Januar 2000 wurden die Arbeitsbetriebe der JVA'en Kiel, Lübeck und Neumünster in einen § 26-LHO-Betrieb umgewandelt.

Die schrittweise geplante weitere Übertragung von Aufgaben im Strafvollzug konzentriert sich nunmehr auf eine Ausweitung des Landesbetriebs „Vollzugliches Arbeitswesen“. Darüber hinaus wird aber auch intensiv geprüft, ob sich der Versorgungsbereich, wie z.B. Küche, Wäscherei etc. in den Landesbetrieb integrieren lassen.

Durch die zeitgleiche Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in der JVA Lübeck hat sich zudem die Datenbasis für „make or buy“-Entscheidungen wesentlich verbessert.

Auf Empfehlung der Strukturkommission strebt die Landesregierung an, die Fachklinik Schleswig und die psychiatrische GRUPPE Neustadt zu privatisieren. Dabei wird sichergestellt, dass die Aufgaben des Maßregelvollzugs in den Handlungsformen des öffentlichen Rechts unter stringenter Aufsicht des Landes wahrgenommen werden. Sie hat dem Landtag einen Gesetzentwurf zugeleitet, der ermöglicht, diese Anstalten des öffentlichen Rechts in Gesellschaften mit beschränkter Haftung umzuwandeln. Vorgesehen ist, das Eigentum des Landes an diesen entstehenden Gesellschaften unter Wahrung des Besitzstandes der Beschäftigten an private Unternehmer zu veräußern.

Zur Gebäudemanagement Schleswig-Holstein (GMSH) verfolgt die Empfehlung der Strukturkommission drei Ansätze:

- Verbesserung des Verhältnisses von Wirtschaftlichkeit und Dienstleistung der GMSH
- Reduzierung der Beschaffungsstellen und Personalabbau bei Bedarfsträgern (= Landesdienststellen)
- Prüfen länderübergreifender Beschaffungsstellen.

Mit der konsequenten Durchführung aller Warenbeschaffungsvorgänge über das Warenwirtschaftssystem wurde die Anzahl der Standardartikel von 22.000 auf 3.000 Stück, d.h. um rd. 86% reduziert. Die gebündelten Ausschreibungen der gestrafften Artikellisten führen zu Preisreduzierungen zwischen 5% und 40%. Durch Veränderungen des Servicegrads der Bieter, Beratung der Landesdienststellen und der prozessualen Abwicklung der Aufträge werden kurzfristig weitere Preissenkungen erwartet.

Aber auch beim Land wird die Prozesskostenoptimierung durch die Standardartikelbeschaffung über den zwischenzeitlich eingerichteten GMSH-Online-Shop zunehmend deutlich. So sind Ende des Jahres 2003 in allen Ressorts insgesamt Personalkosteneinsparungen in der Wertigkeit von 15 Stellen feststellbar. Ab dem Haushaltsjahr 2005 wird hierdurch eine Kostenreduktion von rd. 750 T€p.a. eintreten.

Nachdem sich in den zurückliegenden Jahren bereits erhebliche strukturelle Veränderungen in der Straßenbauverwaltung des Landes vollzogen haben (so z.B. Reduzierung der Straßenbauämter von 5 auf 4 durch Auflösung des Straßenbauamtes Heide und Reduzierung der Straßenmeistereien von 31 auf 22), beabsichtigt die Landesregierung nunmehr die vollständige Überführung in einen Landesbetrieb „Straßenbau und Verkehr“ nach § 26 LHO. Das Kabinett hat im April 2004 einen Grundsatzbeschluss gefasst. Mit diesem Schritt wird auch in diesem Aufgabenbereich konsequent das Prinzip der Zweistufigkeit der Verwaltung und der Stärkung eigener Angebote im Wettbewerb auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente (wie Kosten- und Leistungsrechnung) verfolgt. Darüber hinaus wird der Ausbau der Kooperation mit Hamburg angestrebt.

Die nächsten Schritte:

Das Justizministerium prüft bis Ende 2004, ob der Landesbetrieb „Vollzugliches Arbeitswesen“ auf die JVA'n Itzehoe und Flensburg sowie die Jugendanstalt Schleswig ausgeweitet werden kann. Parallel hierzu wird untersucht, ob die Organisation einer ganzen JVA als Landesbetrieb nach § 26 LHO geführt werden kann. Hierzu bietet sich die JVA Lübeck an, weil dort durch die Einführung der KLR und der Budgetierung die meisten praktischen Erfahrungen mit betriebswirtschaftlicher Steuerung vorhanden sind. Parallel überlegen Schleswig-Holstein und Hamburg, hier für beide Länder zu vorteiligen Kooperationen zu kommen.

Zur Privatisierung der psychiatrium GRUPPE und der Fachklinik Schleswig sind die Ausbietungsverfahren im Rahmen EU-weiter Ausschreibungen angelaufen. Die Verfahren sollen zum Jahresende 2004 abgeschlossen sein.

Die GMSH als zentrale Beschaffungsstelle sowie das Land als dessen „Kunde“ erproben bis Jahresende 2004 die vollständig IT-vernetzten Module des SAP-Systems B2B bzw. BBP. Eine der GMSH vorliegende externe Vorstudie prognostiziert auf Seiten des Kunden „Land“ Prozesskosteneinsparungen. Die Einführung des BBP-Systems in der Landesverwaltung ist – nach vorher erforderlichen Umrüstungen – für das zweite Quartal 2005 geplant.

Der Prozess zur Rechtsformänderung der Landesstraßenbauverwaltung in einen Landesbetrieb nach § 26 LHO wird zum 01.01.2005 in Gang gesetzt. Die Synthese Reorganisation der Straßenbauverwaltung und Schaffung eines Landesbetriebs steht für eine Entwicklung „Vom Amt zum Dienstleister“ und entspricht der Zielsetzung des Landes, die Wirtschaftlichkeit im Bereich des Straßenbaus und -verkehrs nachhaltig zu erhöhen. Der Effizienzvorteil im Zeitraum 1998 bis 2008 wird mit rd. 18% beziffert; dies entspricht einer Einsparung von insgesamt rd. 8,8 Mio. €

III. Organisationsentwicklung

Äußere Organisationsstruktur

a) Neuregelung der Umwelt- und Landwirtschaftsverwaltung

Ziel:

Die Haushaltslage des Landes zwingt die Landesregierung, auf allen Ebenen zu einer kontinuierlichen Optimierung seiner eigenen Aufgabenwahrnehmung und der eigenen Verwaltungsstrukturen zu kommen. Im Mittelpunkt der Optimierung steht aber nicht die Umsetzung von verwaltungstheoretischen Idealen, sondern die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns. Hierbei kommt es entscheidend auf die Reduzierung der Verwaltungskosten, insbesondere der Personalkosten an.

Maßnahmen:

Die Landesregierung hat am 11. Nov. 2003 Eckpunkte für die Organisation der nach der Kommunalisierung/Funktionalreform beim Land verbleibenden Aufgaben beschlossen. Danach sollen die Staatlichen Umweltämter, die Ämter für ländliche Räume und das Landesamt für Gesundheit und Arbeitssicherheit neu strukturiert und die Staatlichen Umweltämter und die Ämter für ländliche Räume aufgelöst werden. Die Vollzugsaufgaben der Staatlichen Umweltämter und der Ämter für ländliche Räume werden in einem Landesamt für Umwelt, Naturschutz und Landwirtschaft in Itzehoe zusammengefasst. Außenstellen wird es in Schleswig und in Kiel sowie Servicestellen in Lübeck und Husum geben.

Stand der Umsetzung:

Zurzeit verhandelt die Landesregierung mit den kommunalen Landesverbänden über die Verlagerung von Landesaufgaben auf die Kommunen.

Die weiteren Schritte:

Sobald die Entscheidungen in Abstimmung mit den kommunalen Landesverbänden über die künftige Zuordnung von Aufgaben getroffen sind, wird die

Landesregierung zügig die rechtlich notwendigen Voraussetzungen für die Auflösung der bisherigen und Gründung der neuen Ämter sowie die zur Aufgabenübertragung notwendigen Fachgesetze in den Schleswig-Holsteinischen Landtag einbringen.

b) Organisationsstraffung der nachgeordneten Verwaltungsebenen

Ziel:

Übergeordnetes Ziel ist die Schaffung zukunftsweisender, effektiver und bürgernaher Verwaltungsstrukturen in allen Aufgabenfeldern, die nach einer umfassenden Kommunalisierung beim Land verbleiben. Weitere Kriterien sind:

- eine verbesserte Effizienz und Steuerung der Organisationseinheiten (Synergien/Konzentrationen)
- wirtschaftliche Vorteile für den Landeshaushalt
- klarer zweistufiger Verwaltungsaufbau
- regionalpolitische Ausgewogenheit
- zukunftssichere, attraktive Arbeitsplätze.

Maßnahmen:

Im nachgeordneten Bereich der Landesverwaltung wurden – neben der Reorganisation der Umwelt- und Landwirtschaftsverwaltung – durch die Strukturkommission z.B. Potenziale bei nachfolgenden Landesbehörden erkannt:

- Reduzierung der Zahl der Finanzämter
- Optimierung der Amtsgerichtsstrukturen
- Neuorganisation der Landespolizei
- Reorganisation der Katasterverwaltung

Stand der Umsetzung:

Mit Beschluss vom 11. November 2003 hat die Landesregierung einer Reduzierung der **Finanzämter** von bisher 21 auf 17 zugestimmt. Nach der Auflösung der Oberfinanzdirektion Kiel werden damit kleine Ämter mit einem zu geringen Personalbestand durch neue, größere mit verändertem Profil zu bil-

dende Einheiten überführt. Die Finanzämter Heide, Husum und Schleswig werden bis zum 1. Januar 2005 in Außenstellen umgewandelt. Mit Umsetzung der erforderlichen Baumaßnahmen wird die Außenstelle Heide aufgelöst und es erfolgt die vollständige Zusammenlegung am Standort Meldorf. Ferner wird zum frühestmöglichen Zeitpunkt das Finanzamt Eutin aufgelöst und die Zuständigkeit zu etwa gleichen Teilen auf die umliegenden Finanzämter Oldenburg und Plön verteilt. Damit wird zugleich ein regionalpolitisches Zeichen für die Stärkung schwächerer Standorte wie Leck, Meldorf und Oldenburg gesetzt. Bedeutsam ist außerdem die Konzentration der Zuständigkeiten für bestimmte Steuerarten, so z.B. die Grunderwerb- und Kraftfahrzeugsteuer.

Mit dem am 16. Dezember 2003 gefassten Beschluss der Landesregierung steht die **Landespolizei** am Beginn der größten Neuorganisation ihrer Geschichte. Durch die Polizeireform III wird die Polizei vor Ort präsenter und schlagkräftiger. Die Reviere und die Stationen auf dem Lande werden innerhalb von zwei Jahren ab Beginn der Umstrukturierung personell um rd. 160 Stellen gestärkt. Die organisatorischen Veränderungen führen dazu, dass im Ergebnis statt 24 (vier Flächendirektionen, drei Fachdirektionen, 15 Inspektionen und zwei Ämter) nur noch 11 neue Organisationseinheiten (acht Flächendirektionen, eine Fachdirektion und nur noch zwei Ämter) mit Führungs- und Stabsaufgaben betraut sind. Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Führungs- und Stabsfunktionen verringert sich um etwa ein Viertel. Die hierfür notwendige Änderung des Polizeiorganisationsgesetzes (POG) hat die Landesregierung am 16. März 2003 beschlossen. Der Schleswig-Holsteinische Landtag hat den Gesetzentwurf im Juni 2004 in erster Lesung beraten. Eine parlamentarische Verabschiedung ist nach der Sommerpause 2004 zu erwarten.

Die Landesregierung hat entschieden, eine umfassende Neukonzeption der **Gerichte** in Schleswig-Holstein zu erarbeiten. Im Einklang mit den bundesweiten Entwicklungen in der Justiz wird sie zu einer strukturellen Verbesserung der Organisation und des Angebotes der Justizdienstleistungen in der Fläche führen. Elemente sind:

- Die Ausbildung einer einheitlichen Eingangsstanz in der ordentlichen Gerichtsbarkeit
- Die Stärkung der Zusammenarbeit mit den Kommunen, z.B. durch Einrichtung lokaler Gerichtstage
- Einrichtung einer Kommission zur Einführung einer einheitlichen, öffentlich-rechtlichen Fachgerichtsbarkeit.

Neben der grundsätzlichen Untersuchung der Standortstruktur befinden sich mehrere strukturelevante Projekte bereits in der Umsetzung, so z.B.:

- Schleswig-Holsteinisches automatisiertes Mahnverfahren (SHEMA), darin wird die Antragstellung und Bearbeitung von Mahnverfahren (Massenverfahren) auf elektronische Abläufe umgestellt und beim Amtsgericht Schleswig konzentriert.
- Registerautomation Schleswig-Holstein (RASCH), hierin wird die Bearbeitung der Handels-, Partnerschafts- und Genossenschaftsregister auf elektronische Bearbeitung umgestellt und bei vier Amtsgerichten (Kiel, Lübeck, Flensburg und Pinneberg) konzentriert und auf elektronische Bearbeitung umgestellt.
- Einführung eines elektronischen Grundbuchs (FOLIA). Seit 2002 werden schrittweise alle Amtsgerichte des Landes (unter Berücksichtigung der generellen Strukturreform) auf das elektronische Grundbuch umgestellt, das letzte Gericht im Jahre 2006.

Seit 1999 reorganisiert die Landesregierung die **Katasterverwaltung** in einem mehrstufigen Prozess. Von ehemals 17 Ämtern werden Ende 2004 nur noch 8 verbleiben. Seit mehreren Jahren stellt die Katasterverwaltung ihre „Produkte“ (Flurkarten und Buchwerke) auf digitale Führung um. Bis Ende 2005 wird dieser Prozess abgeschlossen sein. Alle Nutzer, d.h. Bürgerinnen und Bürger, Notare, Architekten und Ingenieure, Ver- und Entsorgungsunternehmen aber auch Kommunen können die Daten dann in jeder gewünschten Form (analog, digital auf Datenträger oder online) erhalten. Hier wird beispielhaft deutlich, dass es möglich ist, Verwaltungen zu größeren Einheiten zusammen zu legen und zugleich die Möglichkeiten des E-Government zu nutzen und Bürgernähe zu erhalten.

Im Jahre 1998 wurde die **Küstenschutz- und Hafenverwaltung** des Landes nach dem Grundsatz „eine Küste - ein Amt“ in den Ämtern für ländliche Räume in Husum und Kiel konzentriert. Seither wurde die interne Organisation dieser Fachverwaltung in einem noch nicht abgeschlossenen Prozess fortlaufend optimiert. Wesentliche Schritte waren Zusammenlegungen und Umgestaltung von Regiebetrieben, die Einführung eines landesweiten Planungsstabes und die Aufgabenstraffung auf der Grundlage eines Fachplanes Küstenschutzregiebetrieb. Der Personalbestand wurde gegenüber 1996 um rd. 28 % reduziert. Mit der noch nicht abgeschlossenen Neustrukturierung des Schiffsbetriebes (Ersatz der bisherigen Flotte durch ein Mehrzweckschiff) sollen weitere deutliche Kostenreduzierungen erreicht werden. Weitere Synergien sind durch die stärkere Integration von Küstenschutz- und Hafenverwaltung insbesondere auf der Ebene der Regiebetriebe zu erwarten.

Die Landesregierung beabsichtigt entsprechend ihrer am 11. November 2003 gefassten Beschlüsse, die Belange der **Landwirtschaft und des Umweltschutzes** in einem Landesamt für Umwelt, Natur und Landwirtschaft

(LUNL) mit Hauptsitz in Itzehoe und Außenstellen in Kiel und Schleswig sowie Servicestellen in Husum und Lübeck zu bündeln. Künftig soll es nicht mehr erforderlich sein, für Fragestellungen die die Landwirtschaft und die Umwelt betreffen, zwei Ämter aufzusuchen. Die Landwirte können sich auf einen Ansprechpartner konzentrieren. Die Bündelung der Kräfte entspricht auch den Anliegen der jüngsten EU-Agrarreform. Eine Kernaufgabe des jetzigen ALR und damit des künftigen Landesamtes ist die Auszahlung der EU-Agrarförderung, die ab 2005 mit Kontrollen der einzelbetrieblichen Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben des Umwelt-, Tierschutz- und Lebensmittelrechts verbunden wird. Darüber hinaus wird die Höhe der einzelbetrieblichen Zahlungen nicht mehr an der Produktion, sondern an der bewirtschafteten Fläche bemessen. Das Land zahlt jährlich ca. 380 Mio. € EU-Ausgleichszahlungen an die schleswig-holsteinische Landwirtschaft (15.000 Antragsteller).

Die nächsten Schritte:

Nach den Grundsatzentscheidungen zur künftigen Ämterstruktur sind nunmehr die rechtlichen Grundlagen zu schaffen sowie die organisatorischen und personalwirtschaftlichen Maßnahmen vorzubereiten. Zu berücksichtigen sind dabei auch die funktionalreformerischen Überlegungen. So verfolgt die Landesregierung weiterhin das Ziel, Vollzugsaufgaben so weit wie möglich zu kommunalisieren.

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

Keine Aktualisierungen im Berichtszeitraum. Die im letzten Bericht aufgeführten Maßnahmen befinden sich derzeit in der Umsetzung.

V. Neue Steuerung

Controlling von Zuwendungen und Förderprogrammen

Ziel:

Der Landeshaushalt umfasst gegenwärtig mehr als 300 Zuwendungstitel mit einem Gesamtvolumen von mehr als 400 Mio. € (ohne Drittmittel), die über-

wiegend über Förderprogramme an die Empfängerinnen und Empfänger fließen. Der anhaltende Konsolidierungsdruck fordert einen effizienten und effektiven Einsatz der knappen Gelder. Vor diesem Hintergrund unterliegen auch die staatlichen Transfers/Fördermittel einer kontinuierlichen Betrachtung, da sie bei politischer Schwerpunktsetzung weitgehend beeinflussbar sind. Einsparungen in diesen Bereichen dürfen allerdings nicht zu Wirkungsverlusten führen. Ein modernes Förderprogrammcontrolling soll Einsparpotenziale bei den Prozesskosten aufzeigen und die Steuerung mit Hilfe von aktuellen Daten und Kennziffern ermöglichen.

Maßnahmen:

Zur Realisation dieser Zielsetzung hat die Strukturkommission u.a. empfohlen

- Aufbau eines Zuwendungscontrollings in jedem Ressort durch das Ressort
- Einführung eines systematischen Zuwendungs- und Förderprogrammcontrollings in der Landesverwaltung unter Federführung des Finanzministeriums

Stand der Umsetzung:

Unter Mitwirkung aller Ressorts wurde ein Konzept für ein standardisiertes Verfahren sowohl für das ressortinterne, als auch für das übergeordnete Zuwendungscontrolling durch das Finanzministerium entwickelt und vom Kabinett am 06.04.2004 beschlossen, mit dem beide Teilaufträge erfasst werden. Mit Hilfe des Zuwendungscontrollings werden systematisch steuerungsrelevante Informationen erarbeitet, um Entscheidungsträger bei der Beurteilung der Zuwendungen im Hinblick auf Effizienz, Effektivität und Mittelveranschlagung zu unterstützen. Das neue Verfahren umfasst die Definition von Zielen und Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung. Folgende Verfahrensschritte sind für den Aufbau- und Einführungszeitraum der nächsten zwei Jahre vorgesehen:

- Formulierung der Ziele und Kennzahlen in eigener Verantwortung durch die Ressorts.
- Feststellung des Zielerreichungsgrades für alle Zuwendungen durch die Ressorts und Dokumentation im Berichtswesen.
- Aufbau eines internen Zuwendungscontrollings in jedem Ressort und Entwicklung eines übergeordneten systematischen Zuwendungscontrol-

lings durch das Finanzministerium auf Grundlage der zum Zwecke der Haushaltsaufstellung vorzulegenden Daten.

- Haushaltsverhandlungen auf der Grundlage der systematisch aufbereiteten Daten.

Die nächsten Schritte:

Das Zuwendungscontrolling wird im Jahre 2004 aufgebaut und bis zum Ende des Jahres 2005 eingeführt. In einem Probetrieb werden innerhalb dieses Zeitraums alle inhaltlichen Fragen geklärt und evaluiert, bevor eine Entscheidung auch über eine Softwarelösung getroffen wird.

VI. Personalentwicklung

Ziel:

Ziel der Landesregierung ist es, Modernisierung als einen permanenten Verbesserungs- und Anpassungsprozess im Sinne einer lernenden Organisation durchzuführen. Die sich abzeichnenden Veränderungen der Behördenstrukturen und veränderten Arbeitsprozesse führen langfristig nicht nur zu Entlastungen des Personalhaushaltes, sondern fordern von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität und Mobilität.

Die Modernisierung der Personalbewirtschaftung ist von Beginn an als ein Hebel für die Umsetzung der Verwaltungsmodernisierung angesehen worden. Der Erfolg der Verwaltungsmodernisierung hängt entscheidend von der Leistungsfähigkeit, Lernbereitschaft und der Einbeziehung der Erfahrungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Seit 1995 hat die Landesregierung daher eine Reihe von Maßnahmen zur Verbesserung der Personalwirtschaft beschlossen, die ein systematisches Personalentwicklungskonzept ebenso einschließt wie flexible Regelungen der Arbeitszeit. Nach den vorliegenden Erfahrungen hat die Strukturkommission beschlossen, auch in diesem Bereich zu weiteren Vereinfachungen zu kommen.

Maßnahmen:

Aus dem Maßnahmenkatalog der Strukturkommission sind hier beispielhaft zu nennen:

- Vereinfachung des Beurteilungsverfahrens

aber auch:

- Wiedereinführung der Altersteilzeit.

Stand der Umsetzung:

Durch die im Jahr 1995 als wesentlicher Bestandteil eines systematischen Personalentwicklungskonzepts neu eingeführten Beurteilungsrichtlinien (BURL) soll ein möglichst aussagefähiges Bild der Leistung und Befähigung der Beschäftigten gewonnen werden. Nach dem Vorschlag der Strukturkommission soll das Beurteilungsverfahren deutlich vereinfacht werden, ohne Einschränkungen beim Aussagegehalt der Beurteilungen zu machen. Die Staatssekretärskonferenz hat einen entsprechenden Entwurf neu gefasster Beurteilungsrichtlinien beschlossen, der zurzeit mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften verhandelt wird.

Im Dezember 2003 hat die Landesregierung die Wiedereinführung der Altersteilzeit für Beamtinnen und Beamte ab 2004 beschlossen. Damit wird Personalüberhängen aufgrund von Aufgabenabbau und -reduzierung sozialverträglich begegnet und der Personalhaushalt entlastet. Allerdings sind Lehrkräfte, Justizverwaltung, Polizei und Steuerverwaltung ausgenommen. Mit der Wiedereinführung der Altersteilzeit können aufgrund ihres Alters etwa 700 Beamtinnen und Beamte einen Antrag stellen. Erfahrungsgemäß machen hiervon rund 15 Prozent Gebrauch. Durch Altersteilzeit frei gewordene Planstellen müssen eingespart werden.

VII. Regelungsoptimierung

1. Reduzierung der Vorschriften auf den notwendigen Umfang

Ziel:

Die Anzahl der Regelwerke, d.h. Richtlinien und Erlasse innerhalb der Verwaltung, wird immer wieder kritisiert. Erlasse sind grundsätzlich notwendig zur „Steuerung“ der von der Politik und Verwaltung zu treffenden Entscheidungen. Verwaltungsvorschriften haben zum Ziel, einen rechtlich geordneten Ablauf vorzugeben, in dem die unterschiedlichen Sachverhalte entsprechend der Zielsetzung des Gesetzgebers gerecht beurteilt werden können. Neue gesetzliche Vorschriften erfordern zu ihrer Umsetzung im Interesse der Bürgerin und des Bürgers klare Verwaltungsvorschriften. Verfahrensvorschriften müs-

sen aber ständig den sich wandelnden rechtlichen und tatsächlichen Verhältnissen angepasst, auf den notwendigen Umfang reduziert und auf Möglichkeiten zur Beschleunigung von Arbeitsprozessen geprüft werden.

Maßnahmen:

Um das Ziel konsequent zu verfolgen, empfiehlt die Strukturkommission im Wesentlichen folgende Maßnahmen:

- Reduzierung von Regelwerken unterhalb der Schwelle von Gesetzen und Verordnungen
- Deregulierung im Schulwesen
- Grundsätzlich zeitliche Befristung von Verordnungen und Verwaltungsvorschriften

aber auch:

- Reduzierung von Statistiken

Stand der Umsetzung:

Schleswig-Holstein ist hier bereits seit langem auf einem guten Weg. So sind seit 1995 in jedem Jahr mehr der im Amtsblatt Schleswig-Holstein veröffentlichten Erlasse außer Kraft getreten, als neue hinzugekommen sind. Es sind seit 1995 1.389 Erlasse aufgehoben und 839 neue hinzugekommen. So wurde die Gesamtzahl der Verwaltungsvorschriften im Zeitraum 1995 bis 2002 von 1.341 auf 1.078, d.h. also um rund ein Fünftel abgebaut.

Nach der stringenten Vorgabe der Strukturkommission sind grundsätzlich alle Vorschriften zum 31.12.2003 außer Kraft getreten und nur die unverzichtbaren Regelungen wurden neu erlassen. Auf diese Weise konnte allein im Jahr 2003 die Anzahl noch einmal von 1.078 auf 792, d.h. mit einem Schritt nochmals um 362 Vorschriften (= rd. 27 %) zurückgeführt werden.

Die unter der gleichen Vorgabe geprüften Regelungen im Schulbereich führte zu einem gleich guten Ergebnis. Von den zu Beginn des Jahres 2003 geprüften 235 Vorschriften gelten zum Jahreswechsel 2003/2004 nur noch 142. Dies entspricht einer Quote von rd. 40 Prozent.

Verordnungen sind nach Änderung des § 62 des Landesverwaltungsgesetzes durch Gesetz vom 16. Dezember 2003 grundsätzlich auf 5 Jahre befristet. Die Befristung der Verwaltungsvorschriften ist im Zusammenhang mit dem vorstehend beschriebenen Abbau der Verwaltungsvorschriften bewirkt worden..

Die Zahl der amtlichen Statistiken wird nahezu vollständig durch EU bzw. Bundesrecht vorgegeben. Geforderte Verschlankungen sind daher nur im politischen Konsens aller Beteiligten zu erreichen. Mit der Fusion der Statistischen Landesämter Schleswig-Holstein und Hamburg zum „Statistischen Amt Hamburg-Schleswig-Holstein“ wird durch den Einsatz betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente (KLR – dezentrale Ressourcenverantwortung) das Bewusstsein hinsichtlich Kosten/Nutzen von Statistiken erheblich geschärft. Baden-Württemberg und Hamburg haben nach einer Auswertung dort durchgeführter Ressortumfragen Einsparvorschläge erkannt. Auf Grundlage eines im Oktober 2003 in den Bundesrat eingebrachten Gesetzentwurfs hat dieser im Dezember 2003 11 Vorschläge beschlossen, die sich noch im Gesetzgebungsverfahren befinden. Vorgeschlagen werden:

- Hochschulstatistik: Abschaffung Gasthörerstatistik; Erhebung nur noch hauptamtlichen Personals
- Umweltstatistik: Verzicht auf Erhebung der Einsammlung außerhalb der öffentlichen Müllabfuhr; Verzicht auf Erhebung der Zusammensetzung der Umweltschutzinvestitionen
- Gewerbeordnung: Verzicht auf Erhebung der Gewerbeummeldungen
- Bundessozialhilfegesetz und Asylbewerberleistungsgesetz: Einstellung der unterjährigen Erhebungen.

Eine Verringerung des mit den EU-Agrarzahlingen verbundenen Verwaltungsaufwands ist nur auf Grundlage geänderter EU-Vorschriften möglich. Gerade die Mitte 2003 beschlossene Neuausrichtung der Direktzahlungen nach der Fläche hat dem Anliegen allerdings keine Rechnung getragen. Im Gegenteil: Durch die Verknüpfungen der Direktzahlungen an die Einhaltung von Mindeststandards im Umwelt-, Gesundheitsschutz und Tierschutz wird der administrative Aufwand ab 2005 voraussichtlich steigen.

Die weiteren Schritte:

Der Bund und die Länder haben vereinbart, nach dem Prinzip „Einige für alle“ die statistischen Arbeiten effizienter zu gestalten. Hierzu soll noch im Herbst 2004 eine entsprechende Verwaltungsvereinbarung getroffen werden. Danach wird angestrebt, Online-Meldungen auch bei dezentralen Erhebungen der Statistischen Landesämter zu ermöglichen. Außerdem sollen vorhandene Verwaltungsdaten durch die amtliche Statistik effizienter genutzt werden. Von insgesamt 22 internetfähigen zentralen Statistiken können bereits 15 an das Statistische Bundesamt online gemeldet werden. Bis 2005 sollen alle 22 zentralen und mindestens 23 dezentrale Statistiken online sein.

2. Reduzieren interner Verwaltungsregeln

Ziel:

Seit Beginn des Jahres 1998 ist die neue Gemeinsame Geschäftsordnung für die Ministerien des Landes Schleswig-Holstein (GGO) wirksam. Seither gilt zugleich der kontinuierliche Auftrag, nach den neuen Grundsätzen in allen Ministerien und in der Staatskanzlei eine schlanke Aufbauorganisation zu schaffen. So konnte mit Inkrafttreten der GGO ab 1999 z.B. die Anzahl der Abteilungen um 15 Prozent, die Anzahl der Referate sogar um 42 Prozent verringert werden.

Maßnahme:

Die Empfehlung der Strukturkommission setzt hierauf auf, indem alle Ministerien und die Staatskanzlei in eigener Zuständigkeit die konsequente Einhaltung in der GGO festgelegten Größen (5 Abteilungen, 5 Referate pro Abteilung, 5 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter pro Referat) prüfen. Weiterhin soll das Innenministerium darlegen, ob durch eine größere Leitungsspanne weitergehende Einsparpotentiale bei Führungsfunktion zu realisieren sind.

Stand der Umsetzung:

Die Untersuchungen zeigen, dass die Mindestvorgaben der neuen GGO in den Ressorts gut umgesetzt worden sind und die Prozessabläufe zutreffend abbilden. Änderungsbedarf an dieser Mindestgröße besteht daher nicht.

VIII. E-Government

E-Government-Vereinbarung mit den Kommunen

Ziel:

Die Landesregierung wird die Informations- und Kommunikationstechnik im Sinne eines umfassenden eGovernments nutzen, um die öffentlichen Verwaltungen in Schleswig-Holstein insbesondere zusammen mit den Kommunen wirtschaftlich und bürgernah zu organisieren.

Maßnahme:

Auf der Grundlage der mit den Kommunen abgeschlossenen eGovernment-Vereinbarung wird eine gemeinsame IuK-Struktur aufgebaut.

Stand der Umsetzung:

Am 15./19.12.2003 haben die Chefin der Staatskanzlei für das Land sowie die Geschäftsführer der Kommunalen Landesverbände eine „Vereinbarung zur gemeinsamen Entwicklung von E-Government-Strukturen und -Prozessen“ (E-Government-Vereinbarung) abgeschlossen. Damit sind die Rahmenbedingungen für einen gemeinsamen organisatorischen Entwicklungs-/Innovationsprozess organisiert. Die Vereinbarung enthält folgende Elemente:

- Gebot für eine gleichberechtigte und vertrauensvolle Zusammenarbeit.
- Eine nicht abschließende Liste von Basis-Infrastrukturmaßnahmen, die gemeinsam aufzubauen und zu betreiben sind und das Gebot, bereits laufende Maßnahmen – wenn nötig – anzupassen.
- Verpflichtung, prototypische Prozesse auszuwählen und umzusetzen, mit deren Hilfe bessere Organisationsstrukturen geschaffen werden können, die eine größere Bürgernähe ermöglichen.
- Regelungen für die Organisation und Finanzierung des Entwicklungsprozesses.

Die nächsten Schritte:

Mit Kabinettsbeschluss vom 6. April 2003 ist das seit Januar 2001 laufende Projekt „Internet-Strategie“ abgeschlossen. Verschiedene prototypisch entwickelte Maßnahmen, wie z.B. digitale KIF-Antragstellung (KIF=Kommunaler Investitionsfonds), Wissens-, Informations- und Dokumentenmanagement, E-Learning sowie digitale Nutzung von Geodaten werden durch die jeweiligen Fachressorts zum Praxiseinsatz weiterentwickelt.

eGovernment in Schleswig-Holstein („Schleswig-Holstein-Online“) soll so umgesetzt werden, dass die Verwaltungen mit Unterstützung der IuK eingebunden in E-Europa, Deutschland-Online, in die Kooperation der norddeutschen Länder und insbesondere in die enge Zusammenarbeit zwischen Hamburg und Schleswig-Holstein leistungsfähiger, effektiv und bürgernah gestaltet werden. Dies stärkt den Wirtschaftsstandort Norddeutschland.

Die Umsetzung der mit den Kommunen in Schleswig-Holstein abgeschlossenen eGovernment-Vereinbarung wird dieses Anliegen in großen

Schritten voran bringen, wenn die verabredete IuK-Infrastruktur gemeinsam auf- und ausgebaut und von den Verwaltungseinheiten genutzt wird. Dieses ist wirtschaftlicher und zudem auch bürger- und wirtschaftsfreundlicher, weil es damit möglich wird, sämtliche Dienstleistungen der an der IuK-Infrastruktur Beteiligten vor Ort elektronisch zu bearbeiten.

Der erste große Anwendungsbereich ist die Einführung des eGovernment im Meldewesen. Hier werden die ersten elektronischen Prozesse schon bald in den an einem Pilotprojekt beteiligten Kommunen zum Einsatz kommen können.

Ansprechpartner:

Herr
Wilfried Adamzik
Referat StK 11
– Verwaltungsreform, Haushalt,
Controlling, Innerer Dienst –

Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein
Düsternbrooker Weg 70
24105 Kiel

Tel.: 0431/988-1980
Fax: 0431/988-1969
e-mail: wilfried.adamzik@stk.landsh.de

Thüringen

I. Verwaltungspolitik

1. Modernisierungskonzepte/-strategien

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.

2. Länderübergreifende Zusammenarbeit

Im Rahmen der Initiative Mitteldeutschland haben sich die Länder Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen auf eine Vertiefung der Zusammenarbeit verständigt. Im Ergebnis wurde im Mai 2003 die Prüfung von 17 Maßnahmen zur Verwaltungskooperation vereinbart, u. a. zum Justizvollzug, zu Maßnahmen der Aus- und Fortbildung, zum Aufgabenbereich der Landesämter für Statistik, zu e-Government- und anderen IT-Projekten.

Im Ergebnis wurden inzwischen Verwaltungsvereinbarungen zur gemeinsamen Nutzung des Justizvollzugskrankenhauses in Leipzig, des gemeinsamen Strafvollzuges für weibliche Gefangene und der Sicherheitspartnerschaft für den Bereich des Justizvollzuges geschlossen.

Noch in diesem Jahr wird die arbeitsteilige Spezialisierung im Bereich des Brand- und Katastrophenschutzes zu Umsetzung gelangen, ebenso wie die Zusammenarbeit im Bereich der allgemeinen ressortübergreifenden Aus- und Fortbildung. Im Bereich der Fortbildung von sozialpädagogischen Fachkräften wurde vereinbart, ab 2004 jährlich die mehrtägigen Fortbildungsangebote der zentralen Adoptionsstellen Sachsen und Thüringen als Kooperationsveranstaltung zu planen und durchzuführen.

Geplante Fortbildungen in Kooperation mit dem Landesjugendamt Sachsen sind:

- „Mitwirkung der Jugendhilfe im Strafverfahren – Standards und Qualitätssicherung – zwei Bausteine“ (geplant für die Jahre 2004 und 2005)
- „Gemeinsame Adoptionsvermittlungsstellen – Herausforderungen an Kommunikation und Organisation“ (geplante Durchführung 26.04. – 28.04.2004)

Das Landesjugendamt Sachsen-Anhalt erhielt das Angebot, sich anzuschließen.

Weiterhin haben die Fachbereiche Kinder- und Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit und Jugendschutz aller drei Länder folgende Festlegungen getroffen:

- Gemeinsame Fachtagung 2004 für die Zielgruppe der arbeitsweltbezogenen Jugendsozialarbeit, Arbeitstitel „Hartz und die Auswirkungen auf die Jugendhilfe“,

- Gemeinsame Fachtagung 2005 für die Zielgruppe der landesweit tätigen Jugendbildungsreferenten, Arbeitstitel „Bildungsanspruch Jugendarbeit“,
- für 2006 Prüfung der Möglichkeit einer Veranstaltung zum Themenkomplex des § 14 SGB VIII.

Die Polizeien der an den Freistaat Thüringen angrenzenden Ländern Bayern, Hessen, Niedersachsen, Sachsen und Sachsen-Anhalt und die Thüringer Polizei praktizieren eine erfolgreiche Kooperation in der länderübergreifenden polizeilichen Zusammenarbeit. Aus diesem Grund wurden bzw. werden (2004 erfolgt die Unterzeichnung mit Niedersachsen) Sicherheitskooperationen abgeschlossen.

Schwerpunkte der Zusammenarbeit sind der Informationsaustausch, der effizientere Einsatz von Kräften, das Zusammenwirken von Spezialeinheiten, die polizeiliche Kriminalprävention, die Verkehrssicherheit, die gemeinsame Ausgestaltung der Aus- und Fortbildungsmaßnahmen und die gemeinsame Nutzung von Führungs- und Einsatzmitteln sowie der Erfahrungsaustausch bei Beschaffungsmaßnahmen.

II. Aufgabenumbau

1. Aufgabenbestand

- Im Zuge der Deregulierung von Trägerschaften des Landes wurden im Geschäftsbereich des Ministeriums für Soziales, Familie und Gesundheit folgende Maßnahmen ergriffen:
 - Der Landesbetrieb Jugendbildungsstätte Ohrdruf wurde zum 31.12.2003 geschlossen.
 - Für den Jugendlernhof (JLH) Wolfersdorf-Heimbereich erfolgte zum 01.01.2004 ein Trägerschaftswechsel auf einen Förderverein zur Förderung und Erhaltung der ambulanten Suchtkrankenhilfe. Der Ausbildungsbereich des JLH wurde zum 31.03.2004 geschlossen.
- Im Geschäftsbereich des Finanzministeriums wurden in der Beihilfebearbeitung Privatisierungsmöglichkeiten untersucht. Neben rechtlichen Schwierigkeiten, die einer Privatisierung entgegenstehen, wurde hauptsächlich aus wirtschaftlichen Gründen die zentralisierte Bearbeitung der Beihilfebearbeitung innerhalb der Verwaltung beibehalten.

- Im Geschäftsbereich des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst wurde zum 01.01.2004 das bisher vom Freistaat geleitete Hennebergische Museum Kloster Veßra von einem privaten Trägerverein übernommen.

2. Aufgabenzuordnung:

a) Geschäftsbereich des Innenministeriums

Im Thüringer Innenministerium wurde von Februar bis November 2003 mit einer externen Beratungsgesellschaft eine Aufgabenkritik durchgeführt. Diese Analyse diente als Pilotprojekt für die Durchführung einer Aufgabenkritik in den übrigen Ministerien. Die Aufgabenkritik steht im Spannungsfeld des Aufgabenwachstums einerseits und der begrenzten finanziellen Ressourcen andererseits.

Ziel der Aufgabenkritik war die Konzentration der Ministerien auf die Aufgaben der politischen Steuerung (vorhandene Überlastungen sollen abgebaut und neue Prioritäten bei der Leistungserbringung gesetzt werden), die Delegation von Aufgaben z. B. an nachgeordnete Behörden und die Selbstbeschränkung der staatlichen Aufgabenwahrnehmung im Allgemeinen. Konzeptionell stand die Arbeit eines Projektteams im Mittelpunkt, in dem alle Abteilungen vertreten waren. Die extern beauftragte Firma hat das Team beraten und methodisch unterstützt. Die Mitarbeiter wurden in das Verfahren aktiv eingebunden.

Insgesamt hat der externe Berater 86 Vorschläge zur Aufgabenwahrnehmung unterbreitet. Zur Umsetzung der Anregungen wurde ein Konzept erarbeitet, welches die Prüfung und ggf. Umsetzung der Vorschläge zu festen Terminen vorsieht. Insgesamt sind von den Vorschlägen des Gutachtens bereits 36 durch Umsetzung/Prüfung erledigt (Stand 19.03.2004). Die übrigen Vorschläge befinden sich noch im Umsetzungsprozess.

Nach Abschluss des Pilotprojektes im Thüringer Innenministerium wurde in einer zweiten Stufe mit der Untersuchung weiterer oberster Landesbehörden fortgefahren. Seit März 2004 wird das Justizministerium aufgabenkritisch untersucht.

b) Geschäftsbereich des Justizministeriums

Das bisherige Erfordernis der Genehmigung von Vordrucken der Gerichte und Staatsanwaltschaften ist aufgehoben worden. Für die Gestaltung, Herstel-

lung und den Bezug von Vordrucken liegt die Verantwortung nunmehr nahezu vollständig bei den Präsidenten der Obergerichte bzw. beim Generalstaatsanwalt.

c) Geschäftsbereich des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur

Im Geschäftsbereich des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur wird ein Delegationserlass mit dem Ziel erarbeitet, den nachgeordneten Behörden weiter gehende Zuständigkeiten zu übertragen.

d) Geschäftsbereich des Ministeriums für Soziales, Familie und Gesundheit

- Mit dem Thüringer Gesetz zur Neustrukturierung der Sozialhilfe wurde mit Wirkung vom 1. Juli 2003 der Vollzug der ambulanten und stationären Hilfen in besonderen Lebenslagen auf der Ebene der örtlichen Träger der Sozialhilfe (Landkreise und kreisfreie Städte) zusammengefasst. Damit wird eine effiziente und bürgernahe Hilfestellung aus einer Hand durch die Zusammenführung von Ausgabensteuerung und Kostenverantwortung auf der Ebene der örtlichen Sozialhilfeträger sichergestellt. Das Landesamt für Soziales und Familie als überörtlicher Träger der Sozialhilfe nimmt lediglich die Aufgaben wahr, die einen überörtlichen Vollzug erfordern. Dies sind insbesondere Planungs- und Steuerungsaufgaben.
- Die Außenstellen des Landesamtes für Soziales und Familie (LASF) in Meiningen und Erfurt werden aufgelöst. Ab 2004 erfolgt die schrittweise örtliche Integration dieser Außenstellen am Sitz des LASF in Suhl.
- Die Standorte des Thüringer Landesamtes für Lebensmittelsicherheit und Verbraucherschutz (TLLV) in Erfurt, Jena und Weimar werden aufgelöst. Ab dem Jahr 2005 erfolgt die schrittweise örtliche Integration der betroffenen Fachbereiche am Sitz des TLLV in Bad Langensalza.

e) Geschäftsbereich des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst

Mit Wirkung vom 01.01.2004 wurde die Zuständigkeit für die Beschaffung der Erstausrüstung von Hochschulbauten von den Staatsbauämtern auf die Hochschulen übertragen.

3. Aufgabenwahrnehmung:

Die Aufgaben der bisherigen Justizzahlstelle Schleiz (Einziehung von Gerichtskosten u.s.w. für den Freistaat Thüringen) sind auf das Finanzamt Gera übertragen worden.

III. Organisationsentwicklung

1. Äußere Organisationsstruktur

a) Geschäftsbereich des Innenministeriums

- Mit der Anordnung über die Errichtung und den Sitz der Katasterämter und der Thüringer Verordnung zur Bestimmung der örtlichen Zuständigkeiten im Freistaat Thüringen wurden acht Katasterämter mit insgesamt neun Stützpunkten errichtet. Damit wurde die Zahl der Katasterämter von bislang 35 erheblich reduziert.
- Es erfolgt ein Neubau eines Gefahrenabwehrzentrums in Suhl – Zella-Mehlis in den Jahren 2004/2005. In diesem Objekt werden zur Gewährleistung der polizeilichen Aufgaben und des Brand- und Katastrophenschutzes auf der Tunnelkette der BAB 71 die Verkehrspolizeiinspektion (VPI) Suhl, die Feuerwehr Suhl, die zentrale integrierte Leitstelle des Brand- und Katastrophenschutzes sowie des Rettungsdienstes Suhl, der Rettungsdienstzweckverband Südthüringen und die Katastrophenschutz-einheit des Landkreises Schmalkalden-Meiningen zentral untergebracht. Durch einen gemeinsamen Einsatz der Kräfte und der geschlossenen Unterbringung in einem Objekt wird ein hoher Synergieeffekt erreicht.

b) Geschäftsbereich des Finanzministeriums

- Die bestehenden Außenstellen des Amtes zur Regelung offener Vermögensfragen wurden aufgelöst. Die Aufgabenwahrnehmung im Bereich der offenen Vermögensfragen ist nunmehr am Standort Gera konzentriert.
- Die Zahl der Staatsbauämter wurde in 2003 von drei auf zwei Ämter reduziert. Ziel ist die Reduzierung auf ein Staatsbauamt.

- Die Reduzierung der Zahl der Finanzkassen von zunächst 20 auf 4 wird Mitte 2004 abgeschlossen sein.
- Die Straffung der Aufgabenwahrnehmung im Bereich der Zentralen Gehaltsstelle in zunächst vier Standorten in nunmehr zwei wurde zum 31.12.2003 abgeschlossen.

c) Geschäftsbereich des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur

Im Geschäftsbereich des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur wurde das Autobahnamt aufgelöst und als neue Abteilung 4 – Autobahnen – in das Thüringer Landesamt für Straßenbau eingegliedert.

d) Geschäftsbereich des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst

Mit Wirkung vom 01.01.2003 wurde die Liegenschaftsverwaltung der Hochschulen in Weimar (Bauhaus-Universität und Hochschule für Musik „Franz Liszt“) in einer gemeinsamen Verwaltungseinheit beider Hochschulen, dem Hochschulzentrum Liegenschaftsmanagement zusammengefasst.

2. Innere Organisationsstruktur

a) Geschäftsbereich des Innenministeriums

- Auflösung des Führungs- und Einsatzstabes der Polizeiabteilung des Innenministeriums und Eingliederung in das Referat 42 (Ordnungs- und Schutzaufgaben).
- Die Aufbauorganisation des Polizeiverwaltungsamtes Thüringen wurde weiter optimiert. Zusammenführung von bisher getrennten Bereichen zur Erreichung von Synergieeffekten.
- Zur Gewährleistung eines polizeipsychologischen Leistungsangebots wird der Polizeipsychologische Dienst als Organisationsbestandteil des Polizeiärztlichen Dienstes der Thüringer Polizei weiter ausgebaut.

b) Geschäftsbereich des Ministeriums für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt

In 4 Staatlichen Umweltämtern (SUÄ) erfolgte die Straffung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Führungsstrukturen durch die Konzentration der Kräfte von bisher 22 auf nunmehr 10 Referate je Amt. Die Straffung der Aufbauorganisation wurde durch Maßnahmen der Aufgabenkritik, Konzentration von Aufgaben und der Aufgabepriorisierung möglich. Die gewonnenen Ressourcen werden zum einen zur Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes und zum anderen für neue Aufgabenfelder eingesetzt.

c) Geschäftsbereich des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst

- Im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst wurde nach entsprechenden organisatorischen Vorbereitungen der interne Postlauf neu organisiert, mit dem Ergebnis, dass die Stelle der Amtsbotin eingespart werden konnte.
- Aufgrund der im Thüringer Hochschulgesetz verankerten Erprobungsklausel (§ 132 c ThürHG) werden gegenwärtig verschiedene Organisations- und Strukturänderungen in den Thüringer Hochschulen eingeführt und erprobt. So werden etwa Verfahren gestrafft und Entscheidungsgremien zusammengelegt und verschlankt. Dies dient dem Ziel der Verbesserung der Leitungsstrukturen und Entscheidungsprozesse, der Stärkung der Selbstverwaltung sowie einer besseren Aufgabenerfüllung an den Thüringer Hochschulen.

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

1. Strategische Planung

- Im Rahmen des Ende 2001 begonnenen Controllingprojekts des Justizministeriums „Thüringer Justizinformationssystem Just-In-Form“ sollen die Binnenressourcen der ordentlichen Gerichtsbarkeit durch ein periodisches Berichtswesen mobilisiert werden. Das Projekt soll die beteiligten Mitarbeiter in die Lage versetzen, ihren relativen Leistungsstand einzuschätzen. Ziel ist es, die Mitarbeitermotivation zu steigern. Eine eingesetzte Projektgruppe, an der Vertreter von 6 Pilotprojekten beteiligt sind,

hat auf Basis der vorhandenen Zählkartenstatistik und ergänzender Erhebungen ein regelmäßiges standardisiertes Berichtssystem für drei Steuerungsebenen definiert, welches im Rahmen einer Pilotanwendung getestet wird. Neben den klassischen hierarchischen Steuerungsebenen der Justizverwaltung wird auch die Ebene der Richter und Rechtspfleger als Steuerungsebene einbezogen. Im Ergebnis des Projektes ist in Form einer „Balanced Scorecard“ ein Zielstruktur erarbeitet worden, die im Rahmen des Pilotbetriebs an jetzt 7 Gerichten erprobt wird („Balanced Scorecard“ = Managementinstrument, das darauf abstellt, die verschiedenen Zielebenen einer Organisationseinheit ausgewogen abzubilden).

- Zur Stärkung und Intensivierung des effizienten und beschleunigten Aufbaus der Geodateninfrastruktur Thüringens sowie deren Nutzung ist neben dem erweiterten Interministeriellen Koordinierungsgremium – Geoinformationsszentrum (IKG-GIZ) – die Interessengemeinschaft GIS-Thüringen (IG GIS-Thüringen) zur Einbindung der Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung gebildet worden. Zusätzlich wurde zur Intensivierung der GIS-Koordinierung im Ressortbereich des Thüringer Innenministeriums eine GIS-Arbeitsgruppe (AG GIS-TIM) eingerichtet.

2. Ablauforganisation

- Nachdem für den Geschäftsbereich des Innenministeriums am 21.01.2000 die Entscheidung zur Ablösung des Schriftgutverwaltungssystems SGVS getroffen wurde, erfolgte nach eingehender Auswahlanalyse bereits am 04.12.2001 die Festlegung auf das Dokumentenmanagementsystem/Verwaltungsmanagementsystem (DMS/VMS) „VISkompakt“ (Vertragsunterzeichnung). Seit diesem Zeitpunkt wurde im Innenministerium die SGVS-Ablösung und VISkompakt-Einführung umfassend und detailliert vorbereitet (Anpassung und Beantwortung des Fragenkataloges/Erarbeitung der Sollkonzeption/Erarbeitung der Datenübernahmekonzeption/Schulung der neuen Software), wobei sämtliche Dokumente im Rahmen von Vorlagen durch die Hausleitung bestätigt wurden. Die Ablösung des Altsystems SGVS (44 Arbeitsplätze) und die iterative Einführung des DMS/VMS „VISkompakt“ begann im Oktober 2003 und wurde im Mai 2004 abgeschlossen (44 Arbeitsplätze der Abteilungsregistraturen, ausgewählte Bereiche sowie Vorzimmer Minister, Staatssekretär, der Abteilungen und einiger Referate).

Nach Abschluss der Ablösung des SGVS-Altsystems erfolgt ab Juni 2004 die weitere komplexe Einführung des DMS/VMS VISkompakt in allen Organisationseinheiten des Innenministeriums sowohl auf Leitungs- als auch auf Sachbearbeiter- und Bürosachbearbeiterebene, wobei

zunächst die vertikale Organisationsstruktur durchgängig an VISkompakt angeschlossen wird.

Die weitere Einführung von VISkompakt in der Landesregierung wird gegenwärtig vorbereitet bzw. bereits umgesetzt (Innenministerium, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur, Finanzministerium). So wurde im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur das bisherige Registratursystem REGISTRA durch das System VISkompakt V 3.0 abgelöst. In der derzeitigen Einführungsphase wird das Programm zur Registrierung des gesamten Schriftgutes genutzt. In der nunmehr folgenden Phase soll zunächst innerhalb der Zentralabteilung das Programm auch als DMS eingesetzt werden. Daneben ist im Finanzministerium beabsichtigt, die langjährig als Registratur- und DMS-System genutzte Version VISkompakt 1.8 durch die Version 3.0 zu ersetzen.

3. Informationsfluss und Kommunikationssysteme

- Im Rahmen eines Landesprojektes wurde zum 30.06.2003 INPOL- Land auf der Basis des von Hamburg und Hessen entwickelten Zugangsverfahrens „POLAS“ in der Thüringer Polizei flächendeckend eingeführt. Am 17.08.2003 wurde Thüringen an das Verbundsystem INPOL- neu angeschlossen.

Damit verfügt die Thüringer Polizei über ein hochmodernes Auskunftssystem mit grafischer Bedienoberfläche, komfortabler Gesamtauskunft, Recherchemöglichkeit durch eine leistungsfähige Datenbank, höchster Ausfallsicherheit, bester Datenqualität und moderner Browser sowie den Zugang zum Schengener Informationssystem (SIS), dem Ausländerzentralregister (AZR) und dem Zentralen Verkehrsinformationssystem (ZEVIS).

- Das Logistikmanagementsystem der Thüringer Polizei – ein IT- gestütztes Verfahren zur landesweit einheitlichen Bestands-, Wirtschafts- und Nachweisführung incl. der Abbildung der Prozesse der Beschaffung und Vergabe sowie ein Controllinginstrument mit Schnittstellen zu künftigen HKR/KLR- Verfahren – befindet sich derzeit in einer ersten Phase der Produktivsetzung.

Ziel des Verfahrens ist die Effektivierung und Flexibilisierung der Verwaltungsarbeit und die Unterstützung der polizeilichen Einsatzfähigkeit (Einsatzmittelübersicht und -bereitstellung).

- Mit der Inbetriebnahme der vorbeugenden Verkehrsüberwachung „Kammquerung Thüringer Wald BAB 71“ erfolgte erstmals der Einsatz

von digitaler Fototechnik zur fahstreifenselektiven Überwachung und Online-Übertragung in die ZBS nach Artern. Damit wurde bundesweit erstmals ein Verfahren eingeführt, welches die Beweisaufnahme „auf der Autobahn“ bis zur abschließenden Vorgangsbearbeitung in der Zentralen Bußgeldstelle automatisiert realisiert. Gleichzeitig konnte ein neues Laser-Blitzlicht eingesetzt werden, welches eine Irritation der Verkehrsteilnehmer im Tunnelbereich durch sichtbaren Blitz ausschließt.

- Unter der Leitung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst hat eine mit Vertretern aller oberster Landesbehörden besetzte Projektgruppe die Empfehlung für die Einführung eines Personalinformationssystems erarbeitet, das nicht nur in der allgemeinen Verwaltung eingesetzt werden kann, sondern auch die Sonderbereiche der Polizei- und Lehrerverwaltung mit umfasst. Die Daten aller Landesbediensteten sollen danach zentral beim Zentrum für Informationsverarbeitung erfasst werden. Damit kann zum ersten Mal ein für alle Landesbehörden einheitliches Programm für die Bereiche Personalverwaltung, Organisation und Stellenbewirtschaftung eingesetzt werden.

V. Neue Steuerung

1. Qualitätsmanagement

- Im Rahmen des o. g. Projekts im Geschäftsbereich des Justizministeriums „Just-In-Form“ ist zum Thema „Qualitätszirkel“ unter der Bezeichnung „Ideenforum“ ein Leitfaden erstellt worden, der konzeptionelle Vorschläge und methodische Hinweise im Sinne eines Angebots an die gerichtliche und staatsanwaltschaftliche Praxis enthält. Nach Durchführung einer ersten Schulungsveranstaltung für Moderatoren und Beschaffung der erforderlichen Ausstattung befindet sich das Vorhaben in der Phase der Themenfindung bei den sieben beteiligten Pilotgerichten. Im Anschluss soll das Instrumentarium erprobt werden.
- Im Rahmen des im Thüringer Haushaltsgesetz 2003/2004 vorgesehenen Projektes „Leistungsbezogene Planaufstellung und Mittelbewirtschaftung“ wurden erstmalig Leistungsvereinbarungen mit drei Dienststellen aus dem Geschäftsbereich des Kultusministeriums abgeschlossen. Damit können die Staatliche Fachschule für Bau, Wirtschaft und Verkehr in Gotha, das Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien in Bad Berka und das Sportgymnasium „Johann Chr.

Fr. GuthsMuths“ in Jena von den Möglichkeiten eines flexibilisierten Haushaltsvollzuges Gebrauch machen.

Das Projekt sieht neben den die Qualität und Quantität der Aufgabenerfüllung durch die teilnehmenden Behörden verbessernden Leistungsvereinbarungen ein sinnvolles Berichtswesen über steuerungsrelevante Daten vor.

- Nach Beendigung der Einführungs- und Erprobungsphase nehmen seit 2003 alle Finanzämter Thüringens am länderübergreifenden Projekt „Leistungsvergleich der Finanzämter“ teil. Erhebungen zu Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, Auftragserfüllung und Wirtschaftlichkeit wurden und werden durchgeführt und münden in einen Controlling-Prozess. Erste Versuche mit dem Abschluss von Zielvereinbarungen wurden gestartet.

2. Zielvereinbarungen

Zum Jahresbeginn 2003 wurde eine umfassende Hochschulfinanzreform implementiert. Eckpfeiler dieser Hochschulfinanzreform sind:

- Abschluss einer Rahmenvereinbarung zwischen der Thüringer Landesregierung und den Hochschulen des Landes, durch die klare und verlässliche Rahmenbedingungen für die Finanzausstattung in den Jahren 2003 bis 2006 geschaffen werden;
- Einführung eines umfassend flexibilisierten Haushaltsvollzuges (§ 7 Thüringer Haushaltsgesetz);
- Einführung eines leistungs- und belastungsorientierten Mittelverteilungsmodells im Verhältnis Freistaat – Hochschulen (LUBOM-Thüringen); etwa 15% der den Hochschulen zugewiesenen Mittel werden auf der Grundlage eines indikatorgestützten Mittelverteilungsmodells verteilt;
- Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen den Thüringer Hochschulen und dem Thüringer Wissenschaftsministerium. Diese Vereinbarungen unterstreichen Partnerschaft sowie Verantwortung und stärken den Wettbewerb und die Hochschulautonomie;
- Schrittweise Einführung der Kostenrechnung und eines effizienten Berichtswesens an allen Thüringer Hochschulen.

3. Rechnungswesen/KLR

Im Jahr 2002 wurde die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) im Bereich der außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Thüringen abgeschlossen. Folgende Einrichtungen im Geschäftsbereich des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst wenden somit die KLR an: Institut für Molekulare Biotechnologie (IMB) e. V., Hans-Knöll-Institut für Naturstoff-Forschung (HKI) e. V., Institut für Physikalische Hochtechnologie (IPHT) e. V., Institut für Bioprocess- und Analysenmesstechnik (IBA) e. V. sowie Institut für Mikroelektronik- und Mechatronik-Systeme (IMMS) gGmbH.

VI. Personalentwicklung

1. Dienstrechtsreform

Der Thüringer Landtag hat am 08.03.2004 das „Gesetz zur Änderung dienstrechtlicher Vorschriften“ verabschiedet. Zentraler Inhalt ist die Verlängerung der Regelung über die Altersteilzeit für Beamte bis zum 31.12.2009. Weiterhin wird die Möglichkeit der Inanspruchnahme von Altersteilzeit für Teilzeitbeschäftigte geschaffen. Darüber hinaus wurde mit der Verabschiedung dieses Gesetzes durch eine Änderung des Thüringer Beamtengesetzes eine gesetzliche Regelung zur Beihilfebearbeitung durch private Dienstleister in den Kommunalverwaltungen geschaffen.

2. Personalbewirtschaftung

Im Dezember 2003 hat die Thüringer Landesregierung die Rahmenleitlinie „PERMANENT – Personalmanagement für Thüringen“ beschlossen. PERMANENT beschreibt die Zielrichtung des zukünftigen Personalmanagements der Thüringer Landesverwaltung und geht auf die Inhalte der einzelnen Instrumente ein, indem es die Bedeutung der Instrumente für den Gesamtkomplex „Personalmanagement“ und die Zusammenhänge zwischen den Instrumenten hervorhebt, Voraussetzungen und Maßnahmen der Umsetzung unterstreicht und Alternativen für die Umsetzung zur Diskussion stellt.

Eine Umsetzung der einzelnen Bausteine von PERMANENT erfolgt sukzessive. In einem ersten Schritt werden die Bausteine Personalstrukturanalyse, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch, Arbeitszeitflexibilisierung und EU-Kom-

petenz umgesetzt. Alle Ressorts sind demnach verpflichtet, eine Personalstrukturanalyse regelmäßig und systematisch durchzuführen. Ein Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch soll zukünftig alle zwei Jahre durchgeführt werden. Mit dem Ziel der Flexibilisierung der Arbeitszeiten werden derzeit einheitliche Mindeststandards zwischen den Ressorts abgestimmt. Zur Steigerung der EU-Präsenz und -Kompetenz der Thüringer Landesverwaltung soll ein Stellenpool eingerichtet werden, um befristete Abordnungen zu EU-Institutionen zu erleichtern. Flankierend wird eine umfassende Konzeption vorbereitet, welche abgestimmte Maßnahmen zur Steigerung der EU-Kompetenz in der Thüringer Landesverwaltung vorsieht.

Neben den ressortübergreifenden Ansätzen zur Gestaltung eines modernen Personalmanagements werden in einigen Ressorts Pilotvorhaben im Bereich des Personalmanagements durchgeführt. So wird seit 2003 im Thüringer Innenministerium die Telearbeit erprobt. Die Erfahrungen werden den übrigen Ressorts zur Verfügung gestellt.

Im Landesamt für Soziales und Familie (Geschäftsbereich TMSFG) wurde bereits im Jahr 2001 ein Modellversuch zur Telearbeit mit 5 Teilnehmern begonnen.

Im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst gibt es bislang 1 Telearbeitsplatz, in den zum Geschäftsbereich des Ministeriums gehörenden Einrichtungen sind 2 weitere Telearbeitsplätze vorhanden.

Im Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur, Finanzministerium sowie im Justizministerium wird die Einführung von Telearbeit geprüft.

Zur Sicherstellung eines qualifizierten Nachwuchses des nichttechnischen gehobenen Verwaltungsdienstes wurde die Ausbildung- und Prüfungsordnung für diese Laufbahn weitreichend überarbeitet. Der Verzahnung von Theorie und Praxis soll zukünftig ein noch stärkeres Gewicht beigemessen werden.

Zur Gewährleistung eines hohen Qualifikationspotenzials und zur Steigerung der Verwendungsbreite wird neben dem Zentralen Jahresfortbildungsprogramm der Thüringer Staatskanzlei zusätzlich für die Bediensteten des gehobenen Dienstes, die Aufgaben ohne herkömmliche Laufbahnausbildung ausüben, durch das Thüringer Innenministerium eine erweiterte Fortbildung eingeführt. Dabei werden innerhalb von zwei Jahren über insgesamt 16 Wochen hinweg Mitarbeiter in Grundlagen- und Querschnittsfächern unterrichtet.

3. Aus- und Fortbildung

An der Fachhochschule Nordhausen wurde erstmals zum Wintersemester 2003/2004 der Bachelor-Modellstudiengang „Öffentliche Betriebswirtschaft/Public Management“ eingerichtet. Er wird in Kooperation mit der Verwaltungsfachhochschule Gotha durchgeführt, die ihre bisherigen Ausbildungsangebote fortführt. Als Dauer des Modellversuches sind sechs bis sieben Jahre vorgesehen, danach erfolgen weiterführende Entscheidungen.

4. Leistungsorientierung

Am 03.06.2004 wurde zwischen dem Innenministerium und dem Hauptpersonalrat sowie dem Hauptpersonalrat der Polizei eine „Rahmendienstvereinbarung zur Durchführung des Vorschlagswesens im Geschäftsbereich des Thüringer Innenministeriums“ als Pilotprojekt abgeschlossen. Die Rahmendienstvereinbarung tritt zum 01.01.2005 in Kraft.

VII. Regelungsoptimierung

1. Rechtsetzung

- Zur Verbesserung des Verfahrens bei der Erarbeitung von Gesetzen wurden die bestehenden Prüffragen für Thüringer Rechtsvorschriften überarbeitet und Arbeitshilfen für die Gesetzesfolgen- und Kostenfolgenabschätzung erstellt. Mit Hilfe dieser Papiere soll den Gesetzesfolgen bereits bei der Konzeption und der Begründung von Gesetzen vermehrt Rechnung getragen werden.
- Um möglichst frühzeitig eine Evaluation von Vorschriften zu erreichen, hat die Landesregierung Ende 2002 beschlossen, dass alle neuen Gesetzentwürfe, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften mit einer Befristung auf fünf Jahre versehen werden; nur ausnahmsweise sollen die Vorschriften unbefristet gelten.

2. Rechts- und Verfahrensoptimierung

- Die Thüringer Landesregierung hat im Dezember 2002 beschlossen, Verwaltungs- und Rechtsvorschriften verstärkt unter den Gesichtspunkten der Notwendigkeit, Zweckmäßigkeit, Kostenwirksamkeit und Vollzugseignung zu prüfen.

Hierzu wurde Anfang 2003 eine unabhängige Stabsstelle für Verwaltungsvereinfachung und Entbürokratisierung eingerichtet, die zunächst die bestehenden Thüringer Verwaltungsvorschriften im Hinblick auf Notwendigkeit, Zweckmäßigkeit, Kostenwirksamkeit und Vollzugseignung überprüft hat. Insgesamt wurden dabei rund 2.300 Vorschriften kontrolliert. Die bestätigten 886 Verwaltungsvorschriften, die alle mit einer Verfallsautomatik von fünf Jahren versehen wurden, wurden erstmals mit Stichtag 1. Januar 2004 in einem Thüringer Gültigkeitsverzeichnis aufgeführt.

Dieses Gültigkeitsverzeichnis führt als „Positivliste“ die Titel aller gültigen veröffentlichten und unveröffentlichten Verwaltungsvorschriften Thüringens auf. Das Gültigkeitsverzeichnis wird auch zukünftig jährlich als Sonderdruck des Staatsanzeigers erscheinen. Einzelheiten zu Inhalt, Aufbau, Erstellung und Verfahren der Herausgabe des Gültigkeitsverzeichnisses wurden vom Thüringer Innenministerium geregelt (vgl. Thüringer Staatsanzeiger 32/2003 S. 1523).

Auch zukünftig werden neue Verwaltungsvorschriften erst nach Bestätigung durch die Stabsstelle befristet erlassen. Der Inhalt des Gültigkeitsverzeichnisses wird über das Internet allgemein (Bürgern, Wirtschaft, Verwaltung, Justiz) zugänglich gemacht werden. Die Anwendung soll zukünftig über das Internet in dem im Aufbau befindlichen Landes- und Kommunalportal bereitgestellt werden.

Die Stabsstelle hatte bisher neben den Verwaltungsvorschriften alle neuen Gesetz- und Rechtsverordnungsentwürfe, soweit es sich nicht um Novellierungen handelte, auf Deregulierungsmöglichkeiten geprüft. Seit Anfang 2004 prüft die Stabsstelle auch den Bestand der Thüringer Gesetze und Rechtsverordnungen im Hinblick auf Notwendigkeit, Zweckmäßigkeit, Kostenwirksamkeit und Vollzugseignung.

- Am 19.05.2003 wurde der Standardwettbewerb „Norm-Check“ durch Veröffentlichung einer entsprechenden Ausschreibung sowie Information der Presse durch das Innenministerium gestartet. Ziel des Wettbewerbs war es, entbehrliche Regelungen ausfindig zu machen und abzuschaffen. Durch die Ausschreibung des Wettbewerbs wurden Bürger, Behörden und Wirtschaftsunternehmen angesprochen, um ihre negativen Erfahrungen mit überzogenen, überflüssigen oder widersprüchlichen

Vorschriften zu melden. Bis Ausschreibungsende (15.09.2003) lagen ca. 200 Vorschläge vor.

Mit der öffentlichen Preisverleihung am 02.03.2004 wurde der Wettbewerb „Norm-Check“ abgeschlossen. Die Jury hatte aus den eingesandten Vorschlägen die zehn besten Ideen ausgewählt sowie je fünf Geld- und Sachpreise vergeben.

Mit **Geldpreisen** wurden nach dem Votum der Jury die Vorschläge zur Entlastung im Schornsteinfegerwesen (Vermeidung von Doppelprüfungen bei der Wartung und Abnahme von Heizungsanlagen durch den Heizungsinstallateur einerseits und den Bezirksschornsteinfeger andererseits, 4 Einsender) sowie der Vorschlag „Zusammenführung und Vereinfachung der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB), der Verdingungsordnung für Leistungen (VOL) sowie der Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen (VOF)“ (1 Einsender) prämiert. Die Geldpreise in Gesamthöhe von 1750 € wurden nach dem einstimmigen Votum der Jury daher gleichmäßig auf die 5 Einsender der zwei gleichwertigen Vorschläge verteilt.

Sachpreise (Buchgutscheine) gingen an folgende Vorschläge:

- Lockerung der Sperrzeiten
- Abschaffung des Ladenschlussgesetzes
- Straffung der Neufassung des Drittmittelerlasses
- Schaffung einer bundeseinheitlichen Bauordnung
- Sozialhilferecht – Vereinfachung des Beteiligungsverfahrens nach § 114 Abs. 2 BSHG (Verzicht auf das Beteiligungserfordernis der „sozial erfahrenen Personen“ im Widerspruchsverfahren)

Die Vorschläge wurden aufgegriffen und zum Teil bereits umgesetzt, so z. B. mit einer Verkürzung der Sperrzeiten im Gaststättenbereich und mit der Novellierung der Thüringer Bauordnung.

- Im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur ist im Mai 2003 eine Clearingstelle eingerichtet worden. Ihre Aufgabe ist es, Hinweise von Unternehmen bzw. Wirtschaftsverbänden auf überzogene, überflüssige oder widersprüchliche Vorschriften im Bereich des Wirtschafts- und Arbeitsrechts zu sammeln und zur Bearbeitung an die zuständigen Behörden weiterzuleiten. Genehmigungsverfahren sollen auf diese Weise sowohl im Einzelfall beschleunigt als auch generell bürokratische Hemmnisse identifiziert und – soweit möglich – abgebaut werden.

Die Clearingstelle ist zugleich Kommunikationspartner für die Wirtschaft zu Fragen der Deregulierung.

Unter Federführung der Clearingstelle hat die Thüringer Landesregierung im Februar 2004 ein „Konzept für mehr Wirtschaftsfreundlichkeit“

beschlossen, welches in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft erarbeitet wurde.

Von den im „Konzept für mehr Wirtschaftsfreundlichkeit“ enthaltenen Maßnahmen wurden zwischenzeitlich umgesetzt:

- Zum 15. März 2004 wurde die Initiative Thüringen Kapital gestartet.
- Am 23. März 2004 fand die offizielle Unterzeichnung des Thüringer Nachhaltigkeitsabkommens statt.
- Seit dem 1. April 2004 ist eine Regelung in Kraft, die Gebühren für EMAS-registrierte Betriebe (also Betriebe mit Umweltmanagement-System) um 30 % ermäßigt.
- Mit Erlass der „2. Verordnung zur Änderung der Thüringer Verordnung zur Ausführung des Gaststättengesetzes“ im Juni 2004 ist u. a. eine Verkürzung der allgemeinen Sperrzeit für Schank- und Speisewirtschaften sowie für öffentliche Vergnügungsstätten auf die Stunde zwischen 05:00 und 06:00 Uhr vorgesehen.
- Die touristische Beschilderung an Straßen wird durch Neufassung/Erweiterung der bestehenden Richtlinien liberalisiert. Dazu werden in Thüringen insbes. bis Ende des zweiten Quartals in den Landkreisen Gotha und Kyffhäuser zwei Pilotprojekte umgesetzt.
- Bis Jahresmitte 2004 soll auch die Novelle der Vergabemittelstandsrichtlinie abgeschlossen werden.
- Zwischen dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur, dem Innenministerium und dem Landesamt für Statistik laufen in Abstimmung mit der Industrie- und Handelskammer Gespräche dazu, in welchem Umfang die Unternehmen durch amtliche Statistiken belastet werden, welche Möglichkeiten zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Kammern bestehen und wie Unternehmen von Doppelbefragungen befreit werden können.

Schließlich begleitet die Clearingstelle die Bewerbung Thüringens als Innovationsregion bei der Bundesregierung. Hier geht es darum, in bestimmten Regionen die Auswirkung von Abweichungen vom Bundesrecht zu erproben. Im Geschäftsbereich des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur wird ein Delegationserlass mit dem Ziel erarbeitet, den nachgeordneten Behörden weiter gehende Zuständigkeiten zu übertragen.

VIII. eGovernment

Auf der Basis des Technologiekonzeptes TPSA (Technologien, Standards, Plattformen, Architektur) und des e-Government-Konzeptes des Freistaats

Thüringen soll ein Unternehmen mit der „Realisierung einer komplexen Serviceplattform für die internen und externen Online-Dienstleistungen der Thüringer Verwaltung“ beauftragt werden. Das Vergabeverfahren wurde Anfang Juni 2004 abgeschlossen, die Entscheidung über den Zuschlag folgt im nächsten Schritt.

Mit der Serviceplattform sollen die Voraussetzungen für die Realisierung von e-Government-Anwendungen für die Landesverwaltung und für die Kommunen im Freistaat Thüringen geschaffen werden. Sie soll die technologische Basis für die Online-Dienste der Verwaltung sein. Elemente der Serviceplattform sind:

- internes und externes Serviceportal mit seinen Grundfunktionen
- Webservices und Serverhosting von Fachanwendungen und
- Online-Steuerung von Verwaltungsprozessen.

Die Serviceplattform soll durchgängig in Web-Technologie realisiert werden. Über die technologische Plattform soll die Interoperabilität zwischen den Prozessen hergestellt werden. Das Serviceportal Thüringen kann in bestehende Portale des Landes und der Kommunen, wie z.B. www.thueringen.de und www.erfurt.de eingebunden werden.

Der Betrieb und die Betreuung der Serviceplattform sollen zentral durch die internen Dienstleister des Landes erfolgen. Als Kommunikationsinfrastruktur sollen das Internet, das Corporate Network Thüringen und das TESTA-Netz genutzt werden. Damit sollen die Kommunikationsbeziehungen zum Bürger, zur Wirtschaft und zwischen den Verwaltungseinrichtungen umfassend sichergestellt werden.

Über die Serviceplattform sollen die folgenden grundsätzlichen internen und externen Verwaltungsdienstleistungen online für das Land und die Kommunen angeboten werden:

- Informationsaufbereitung und -bereitstellung,
- Bilaterale Kommunikationsanwendungen,
- Transaktionsanwendungen,
- Zentrale Benutzerverwaltung und
- Online-Dokumentenaustausch.

Die Serviceplattform soll insbesondere nachfolgende Grundfunktionen bereitstellen:

- Portalkern,
- Zentraler Verzeichnisdienst,

- Zentrale Benutzerverwaltung,
- Anbinden von Fachverfahren,
- Zuständigkeitsfinder,
- Suchmaschine,
- Contentmanagementsystem,
- Dokumentenmanagement- und Vorgangsbearbeitungssystem,
- Intermediär-Virtuelle Poststelle,
- Formularservices,
- Verschlüsselung und Digitale Signatur,
- Geo-Middleware,
- e-Payment,
- e-Learning-Managementssystem,
- Servicecenter,
- Marktplatz Thüringen, Maintool und
- Management von Arbeitsgruppentätigkeiten (CIRCA).

Bei der Realisierung der e-Government-Plattform in Thüringen spielen die vorhandenen personellen und technischen Ressourcen der IT-Dienstleister TLRZ (Thüringer Landesrechenzentrum), KIV (Kommunales Zentrum für Informationsverarbeitung) und ZIV (Zentrum für Informationsverarbeitung bei der OFD) eine zentrale Rolle. Im Rahmen der Bereitstellung der durch die Serviceplattform angebotenen Leistungen ist eine Zentralisierung der Applikation im ZIV vorgesehen, die im Vergleich zu einem dezentralen Betrieb auf Dauer kostengünstiger ist. Dies wurde durch eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung unterlegt.

Die Projektplanung für den Aufbau der Serviceplattform sieht eine Umsetzung der e-Government-Maßnahmen durch den Auftragnehmer im Zeitraum 06/04 bis 12/05 vor. Dieser Plan erfordert hohe Mitwirkungsleistungen der beteiligten Dienststellen der Thüringer Verwaltung, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Die Bildung entsprechender Projektgruppen ist in Vorbereitung. Die förmliche Abstimmung des Konzeptes der Landesregierung mit der kommunalen Ebene ist noch abzuschließen.

Ansprechpartner:

Herr Dr. Spaeth
Steuerungskreis „Verwaltungsreform, IT und e-Government
Thüringer Finanzministerium
Telefon: 0361/37-96418
E-Mail: R.Spaeth@tfm.thueringen.de

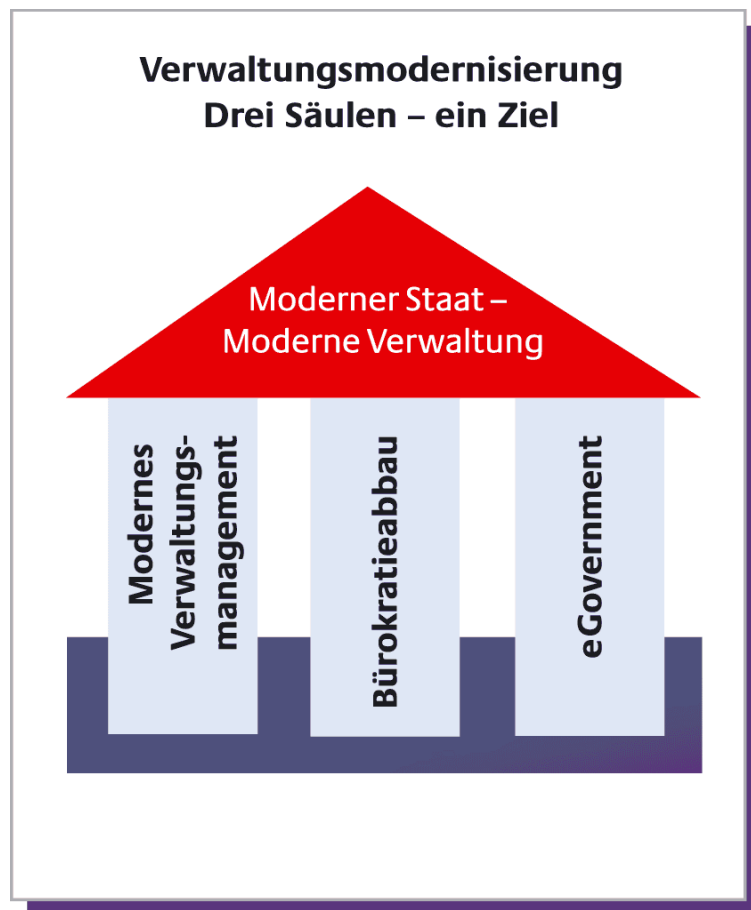
Herr Zielasko
Steuerungskreis „Verwaltungsreform, IT und e-Government
Thüringer Finanzministerium
Telefon: 0361/37-96408
E-Mail: F.Zielasko@tfm.thueringen.de

Internet: www.thueringen.de

Teil C: Staats- und Verwaltungsmodernisierung beim Bund

I. Verwaltungspolitik

Modernes Verwaltungsmanagement – Bürokratieabbau – eGovernment



Am 16. Juni 2004 hat das Bundeskabinett in Berlin die Fortführung und weitere Ausgestaltung des Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne

Verwaltung“ beschlossen, mit dem die Bundesverwaltung seit 1999 unter dem Leitbild des aktivierenden Staates umfassend reformiert wird.¹

Unter dem Dach dieses Programms werden nun Modernes Verwaltungsmanagement, Bürokratieabbau und eGovernment gebündelt. Diese Schwerpunkte stehen wie drei Säulen zueinander, deren Stärken in ihrer Verbindung liegen: Gemeinsam bilden sie den tragfähigen Unterbau für weitere Reformen und Innovationen in der öffentlichen Verwaltung. Die Metapher der drei Säulen visualisiert am deutlichsten die enge Verwandtschaft zwischen Stabilität und Wandel.

1. Aktivierender Staat: Der Staat fördert und fordert

Merkmal des aktivierenden Staates, der das Leitbild der Verwaltungsmodernisierung des Bundes seit 1998 kennzeichnet, ist die Kultur der Verantwortungsteilung im Sinne eines „Good Governance“. Bürgerinnen und Bürger sollen mehr Freiräume nutzen können, um selbstverantwortlich zu handeln und sich aktiv an gesellschaftlichen Entwicklungen zu beteiligen.

Das Leitbild des „aktivierenden Staates“ zielt somit auf eine neue Aufgabenverteilung zwischen Staat und Gesellschaft. Was muss heute noch unbedingt staatlich geregelt und finanziert werden, was können die Bürgerinnen und Bürger selbst leisten und selbst unternehmen? Nicht alles, was wünschbar sein mag, ist für den Staat auch machbar; nicht alles, was strittig ist, muss zwingend staatlich reglementiert werden.

Das bringt Vorteile für die Einzelnen, aber auch für das staatliche Gemeinwesen insgesamt, denn bei mehr bürgerschaftlichem Engagement kann der Staat seine Kernaufgaben besser wahrnehmen.

Unter diesem Leitbild wird der Staat zum Förderer wie auch Forderer. Er gewährleistet, dass die gesellschaftlich notwendigen Aufgaben erfüllt werden und dabei Chancengleichheit erhalten und geschaffen wird, unabhängig davon, ob die Aufgabe durch den Staat selber oder durch andere wahrgenommen wird.

¹ Der Kabinettsbeschluss ist unter www.staat-modern.de veröffentlicht.

2. Strategisches Konzept für die zweite Phase des Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“

In der ersten Phase des Regierungsprogramms wurden seit 1999 beachtliche Erfolge erzielt. Die Behördenstruktur ist durch Reduktion übersichtlicher und straffer, die Bundesverwaltung insgesamt im Ergebnis interner Reorganisationsmaßnahmen schneller und leistungsfähiger geworden. Die Einführung moderner Managementmethoden eröffnet den Beschäftigten Freiräume für mehr Leistung. Dies führte in den zurückliegenden Jahren bereits zu erheblichen personellen wie auch finanziellen Einsparungen, die unmittelbar den Bundeshaushalt und damit letztlich den Steuerzahler entlasten.

Die Überprüfung der Behördenstrukturen und die Einführung moderner Steuerungsinstrumente werden fortgesetzt. Einige Behörden haben ihre umfangreichen Aktivitäten noch nicht abgeschlossen; bei allen Verwaltungen sind die laufende Anpassung und Aufgabenkritik angesichts sich stets ändernder und neuer Aufgaben bei knappen Ressourcen und weiteren Stellenkürzungen eine Daueraufgabe.

In der zweiten Phase der Modernisierung der Bundesverwaltung werden die Akzente nun etwas anders gesetzt. Das Augenmerk wird jetzt besonders auf der Verbesserung und Vereinfachung der Geschäftsprozesse und auf einem stärkeren Adressatenbezug liegen. Dazu gehört auch, zur Verbesserung der Rechtsetzung, insbesondere der Gesetzesfolgenabschätzung, beizutragen. Hier besondere Akzente zu setzen, heißt natürlich nicht, alle anderen Aspekte auszublenden und zu vernachlässigen, sondern Maßnahmen zu bündeln, auf die der aktivierende Staat künftig stärker setzt.

Die Bundesressorts werden ihre Modernisierungen insbesondere auf vier strategischen Feldern vorantreiben: Effizienzsteigerung beim Einsatz von Geld und Personal, Stärkung der Personalentwicklung, Effektivitätssteigerung bei der Aufgabenerledigung und Serviceverbesserung durch stärkeren Adressatenbezug. Als Handlungsansätze dienen ressortübergreifende Kernprojekte, die die Zielsetzungen des modernen Staates kennzeichnen.

In Folgenden ist zunächst dargelegt, wie dieses in der Säule „Modernisierung des Verwaltungsmanagements“ umgesetzt wird, während die Säulen „Bürokratieabbau“ und „eGovernment“ in den Kapiteln VII und VIII ausführlich dargestellt sind.

Die Säule Modernes Verwaltungsmanagement: Wettbewerb und Transparenz

Transparenz über Qualitätsstandards von Verwaltungshandeln kann insbesondere über Leistungsvergleiche hergestellt werden. Da, wo es möglich ist, schaffen Wettbewerbe Anreize zur stetigen Verbesserung. So hat der Bund schon bisher den Wettbewerb zwischen den Behörden gefördert und sowohl ressortinterne als auch ressortübergreifende Benchmarking-Ringe als Bausteine des Modernisierungsprogramms initiiert. In anderen Bereichen werden Erfolgskontrollen durch Messung von Kennzahlen und Indikatoren über einen bestimmten Zeitraum (Monitoring) durchgeführt. Hierdurch kann überprüft werden, inwieweit gesteckte Ziele erreicht wurden.

Zielbestimmung ist Grundlage strategischen Planens und operativen Handelns des Staates. Sie erfolgt vor dem Hintergrund unterschiedlicher Anforderungen wie Gemeinbelange und Transparenz durch politische Prozesse und wird seitens der Führung mit der Verwaltung vereinbart.

Controllingverfahren zu operativen Zielen werden bereits häufig eingesetzt. Als geeignetes Instrument diene den Ressorts dazu eine Leistungskarte („Balanced Scorecard“). Ihr Einsatz soll künftig auch in der strategischen Steuerung erprobt werden. Das Controlling strategischer Ziele über Leistungsvergleiche, die auf aussagefähigen Indikatoren beruhen, steht jedoch erst am Anfang. Mehr als bisher sollen die Wirkungen des Verwaltungshandelns anhand valider Kriterien evaluiert und die Verbesserung der Qualität von Verwaltungsdienstleistungen spürbar gemacht werden. Dieser Weg soll eingeschlagen und ausgebaut werden.

3. Vier Strategische Felder im modernen Verwaltungsmanagement

Die Modernisierungsmaßnahmen beim Modernen Verwaltungsmanagement werden auf vier strategische Felder fokussiert.

a) Effizienz

Die Effizienz beim Einsatz von Haushaltsmitteln und Personal soll weiter gesteigert werden. Dazu werden verstärkt betriebswirtschaftliche Methoden angewendet.

Ansatzpunkte dazu sind:

- Kosten-Nutzen-Analysen und ähnliche Instrumente, zum Beispiel die Gesetzesfolgenabschätzung in der täglichen Praxis stärker zu implementieren,
- betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente und moderne Managementmethoden weiter einzuführen,
- das Informations- und Wissensmanagement zu verbreitern,
- Erfahrungen und Best-Practices auszutauschen,
- das Qualitätsmanagement zu intensivieren,
- moderne Technologien für Dienstleistungen zu nutzen (eGovernment).

Ressortübergreifende Kernprojekte:

- **Optimierung interner Serviceleistungen**

Die internen Serviceleistungen der Bundesverwaltung sollen effizienter und adressatenorientierter gestaltet werden. Dazu gehören zum Beispiel Travel Management, Beihilfeabrechnung, Veranstaltungsmanagement, Beschaffung, Infrastrukturdienstleistungen, Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung.

- **Intranet des Bundes**

Das Intranet des Bundes für ressortübergreifende Informationen und Anwendungen der Bundesverwaltung wird bedarfsgerecht und auf Basis von Kosten-Nutzen-Analysen weiter entwickelt hin zu einem Portal für alle Beschäftigten. Die übersichtliche Bereitstellung aller bei den täglichen Arbeitsabläufen benötigten Informationen ist ein Baustein eines ganzheitlichen Informations- und Wissensmanagements des Bundes.

b) Personalentwicklung

Die Personalentwicklung greift neue Anforderungen an die Beschäftigten in einer modernen Verwaltung auf. Hier sollen Schwerpunkte sein:

- die Weiterentwicklung der Personalentwicklungskonzepte und ihre praktische Umsetzung,
- Modelle der Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Konzepte interner und externer Fortbildung,
- IT-gestützte Lernprogramme (eLearning),

- die Erweiterung von Aufgabenbereichen, Vergrößerung von Verantwortungsbereichen,
- intensiverer Personalaustausch zwischen Verwaltungen, internationalen Organisationen, aber vor allem auch mit Wirtschaft und Verbänden.

Ressortübergreifende Kernprojekte:

- **Personalentwicklungs- und Personaltauschprogramme**

Die Personalentwicklungskonzepte und Konzepte zum Informations- und Wissensmanagement einzelner Ressorts werden bilateral oder ressortübergreifend verknüpft. So erwerben die Beschäftigten der Bundesverwaltung zum Beispiel durch den Ausbau von Projekt- und Netzwerkarbeit, Coaching und Mentoringprogrammen die Befähigung, stärker interdisziplinär und über den eigenen Aufgabenhorizont hinaus zu arbeiten. Vereinbarungen zur Förderung des behörden- und branchenübergreifenden Personaltausches werden unterstützt und weiterentwickelt. Strategisches Ziel ist die innovative Begleitung der wachsenden Anforderungen an Personalmanagement auf nationaler und internationaler Ebene.

- **Dienstrechtsreform**

Die Modernisierung der Verwaltung setzt voraus, die Grundlagen des Dienstrechts zukunftsfähig zu gestalten. Innerhalb der Reform des Dienstrechts sind die Anforderungen von morgen zu diskutieren und die Weichen zu stellen, die den Beschäftigten eine verlässliche Perspektive bieten. Schwerpunkte der Dienstrechtsreform sind daher die Ablösung des Anciennitätsprinzips durch die schrittweise Einführung einer Leistungsbezahlung, die Stabilisierung der wachsenden Versorgungskosten, die Flexibilisierung des Laufbahnsystems und eine zeitgemäße Pflichtenregelung. Gleichzeitig sollen den Ländern einfachgesetzlich größere Handlungsspielräume für eigenständige Regelungen gegeben werden, die es ihnen ermöglichen, näher an ihren Besonderheiten eigene Regelungen zu entwickeln.

c) Effektivität

Die Abläufe von Verwaltungshandeln werden stärker auf ihre Effektivität ausgerichtet. Dazu werden verstärkt Evaluationen anhand moderner Verwaltungsmanagementmethoden durchgeführt.

Um die Effektivität bei der Erfüllung der Fachaufgaben zu steigern, ist vorgesehen:

- praktikable Methoden und Instrumente, Kennzahlen und Indikatoren für die Wirksamkeit des Verwaltungshandelns zu entwickeln,
- den Erfahrungsaustausch im Modernisierungsprozess zu intensivieren,
- Behörden und Verwaltungen national und international zu vergleichen (Benchmarking),
- strategische Partnerschaften mit der Wirtschaft und Gruppen der Zivilgesellschaft zu nutzen,
- die Wirksamkeit des Rechts zu verbessern, insbesondere durch Erstellung geeigneter Gesetzentwürfe und bei der Ausführung von Rechtsvorschriften,
- die Gesetzesfolgenabschätzungen im Rechtsetzungsprozess zu stärken.

Ressortübergreifende Kernprojekte:

- **Neue Steuerung**

Die Implementierung der neuen Steuerungsinstrumente wird fortgesetzt. Dieses geht mit einer praxisgerechten Weiterentwicklung und Standardisierung der Instrumente einher. Durch Zielvorgaben und ihre Messung anhand von Kennzahlen werden Prozesse in Richtung Wirkungsanalyse und strategisches Controlling angestoßen. Hier kann auf Erfolge und Erfahrungen mit Controlling-Systemen, insbesondere bei den Bundesministerien der Finanzen, für Wirtschaft und Arbeit und der Verteidigung aufgebaut werden. Die outputorientierte Budgetierung wird insbesondere im Rahmen der Fortführung des Pilotprojekts „Produkthaushalte“ erprobt.

- **Strategische Partnerschaften**

Zur verbesserten Planung, Steuerung und Durchführung öffentlicher Vorhaben wird ein föderales Kompetenznetzwerk zu allen Wissensgebieten strategischer Partnerschaften, zum Beispiel öffentlich-privater Partnerschaften, entwickelt. Dies umfasst ein Informations- und Wissensmanagement für rechtliche, verwaltungswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Instrumente moderner Verwaltung (zum Beispiel Vertragsrecht, Risikomanagement, Finanzierungsinstrumente).

Auch für das Anstoßen nachhaltiger Entwicklungsprozesse und das Erreichen sozialer Innovationen sind Bündnisse ein wichtiges Instrument.

Beispielsweise werden durch das gemeinsame Engagement starker Partner aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Verwaltung praktische Verbesserungen hinsichtlich der Balance von Familie und Beruf, der Kinderbetreuung oder der

Bekämpfung des Rassismus erreicht. Diese positiven Erfahrungen aufgreifend soll der Einsatz von Bündnissen für soziale Innovationen verbreitert werden.

- **Gesetzesfolgenabschätzung**

Zur Verbesserung der Rechtsetzung ist gemäß der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO) aus dem Jahr 2000 jeder Gesetzesvorlage eine Gesetzesfolgenabschätzung beizufügen. Mit der Folgenabschätzung sind die mit einer neuen Regelung verbundenen Auswirkungen für den Staat, die Wirtschaft und das Gemeinwesen transparent zu machen. Dies hilft der Politik bei ihrer Entscheidungsfindung und erhöht die Transparenz für Bürgerinnen und Bürger.

Als Hilfestellung für die Ermittlung und Darstellung der Folgewirkungen entwickelt das Bundesministerium des Innern in enger Kooperation mit weiteren Ressorts auf Grundlage bisheriger Erfahrungen eine praxisorientierte Arbeitshilfe. Der Schwerpunkt liegt bei der Ermittlung der Kostenfolgen für die öffentlichen Haushalte und die Wirtschaft sowie der Auswirkungen auf die Verbraucherinnen und Verbraucher.

d) Adressatenbezug

Im vierten Handlungsfeld Adressatenbezug geht es schließlich darum, die Geschäftsprozesse nicht vorrangig danach zu organisieren, dass innerhalb der Verwaltung möglichst alles reibungslos läuft – was sicher auch wichtig ist –, sondern sie konsequent von den Zielgruppen her zu denken, also von denjenigen, die ein Anliegen an die Verwaltung haben: Wie finden sie möglichst schnell die richtige Stelle? Wie müssen sie möglichst wenig laufen oder warten? Was können sie (über das Internet) von zu Hause aus erledigen? Wie bekommen sie möglichst schnell die gewünschte Antwort?

Ansatzpunkte, die Zielgruppenorientierung der Bundesverwaltung weiter zu verbessern, sind vor allem:

- eine systematische Überprüfung, Vereinfachung und Optimierung der Geschäftsprozesse in den Behörden,
- EGovernment (BundOnline 2005, Deutschland-Online),
- der Aufbau von Bürgerservice-Einheiten („Bürgerbüros“, Agenturen), Call Centern und eines Beschwerdemanagements, Kundenbefragungen,
- Modelle und Instrumente stärkerer Bürgerbeteiligung, eDemocracy,
- Initiative Bürokratieabbau, auch unter dem Aspekt der Erleichterung ehrenamtlicher Tätigkeit.

Ressortübergreifende Kernprojekte

- **Bürgerservice**

Der Bürgerservice der Bundesbehörden wird verbessert und gleichzeitig effizienter und effektiver gestaltet. Dieses umfasst die Nutzung von Call-Centern und den Ausbau eines Beschwerdemanagements. Auf Erfahrungen und Erfolgen einzelner Ressorts kann aufgebaut werden.

- **Bürgerschaftliches Engagement**

Der Bund will die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung überall dort fördern, wo es möglich ist. Insbesondere für Bürgerinnen und Bürger werden neue Freiräume zur aktiven Mitgestaltung gesellschaftlicher Entwicklungen geschaffen und bekannt gemacht. Der Bund fördert hierzu Unterstützungsstrukturen (zum Beispiel Ratgeber, Internetplattform) für bürgerschaftliches Engagement und zeigt dabei auch neue Formen bürgerschaftlichen Engagements auf.

- **Bürgerbeteiligung**

Die Möglichkeiten des Internets für die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an politischen Prozessen und Verwaltungsentscheidungen – und damit auch für die Belebung der Demokratie – werden genutzt. Online-Foren sind ein effizientes und bürgernahes Instrument hierzu. Um mehr Transparenz über die elektronischen Beteiligungsmöglichkeiten zu erreichen und sie leichter erreichbar zu machen, wird ein einheitlicher Internetzugang zu den Online-Foren der Bundesverwaltung geschaffen.

4. Ausblick

Die Fortführung und weitere Ausgestaltung des Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ schließt an die Bilanz des Programms aus dem Jahr 2002 an. Es sieht vor, bestehende und neue Projekte vor allem ressortübergreifend auszurichten und zu bündeln, um stärkere Synergieeffekte und nachhaltige Erfolge der Modernisierung für die Bundesverwaltung als Ganzes zu erzielen. Das Bundesministerium des Innern wird dabei die koordinierende Rolle für alle drei Säulen übernehmen.

II./III. Aufgabenumbau und Organisationsentwicklung

Schaffung und Erhaltung effizienter Behördenstrukturen als Daueraufgabe

In der ersten Phase der Verwaltungsmodernisierung zwischen 1999 und 2003 wurden insbesondere Behörden reorganisiert und verschlankt:

- Der Behördenstand des Bundes ist seit 1998 von 654 auf 533 Behörden um 18,5 Prozent reduziert worden. Die Behördenstruktur ist übersichtlicher und straffer geworden.
- Darüber hinaus wurden rund hundert Behörden intern reorganisiert, Abteilungen und Referate aufgelöst, Hierarchien abgeflacht.
- 1,5 Prozent der Planstellen/Stellen bei der Bundesverwaltung wurden jährlich eingespart. Seit 1998 waren dies mehr als 27.000 Stellen (Stellenbestand 1998: 314.253; 2004: 286.574), was einem kumulierten Rückgang um 8,8 Prozent entspricht.
- Diese Maßnahmen führen zu jährlichen Einsparungen von rund 750 Millionen Euro.

Durch die Einführung moderner Managementmethoden wurden Freiräume für mehr Leistung und Innovation ermöglicht. Die Behörden haben in Anlehnung an betriebswirtschaftliche Methoden verschiedene Instrumente erprobt, die geeignet sind, Leistungsfähigkeit und Effizienz nachhaltig zu verbessern: Leitbilder, Zielvereinbarungen, Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung, Produkthaushalt sowie Verfahren zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess. In vielen Bundesbehörden werden diese Instrumente nun nach Abschluss der Pilotphase in angepasster Form zur Steuerung genutzt.

Hatten zum Beispiel im Jahr 1998 gerade 25 Bundesbehörden mit der Einführung von Controllingkonzepten begonnen, setzen heute mehr als 200 Behörden auf dieses Instrument. In die Kosten- und Leistungsrechnung sind einschließlich der Vorhaben im Planungsstadium bereits über 80 Prozent des Personals des Bundes einbezogen.

Diese Steuerungsinstrumente und eine stetige aufgabenkritische Überprüfung der Verwaltungstätigkeit führen zu weiteren Effizienzgewinnen.

Ziele sind hier beispielsweise

- die Optimierung und Standardisierung interner Serviceprozesse (zum Beispiel Urlaubsbeantragung, Krankmeldung) durch Einsatz der besten

Lösungen in der Praxis (Best Practice-Projekte) und Erfahrungsaustausch sowie

- die weitere Zentralisierung von Serviceleistungen, ressortintern oder bei ressortübergreifenden Servicestellen und standortbezogene Verwaltungs-/Servicegemeinschaften mehrerer Behörden. Hier kann auf Erfolge und Erfahrungen bei verschiedenen gemeinsamen Infrastrukturdienstleistungen aufgebaut werden, zum Beispiel beim „Portal der Bibliotheken“ oder bei der Beihilfeabrechnung, die bereits für viele Ressorts von Servicedienstleistern zentral wahrgenommen wird.

Auch im Travel Management, im Bereich Druckerei und Vervielfältigung, dem Veranstaltungsmanagement, der öffentlichen Beschaffung und ähnlichen Infrastrukturdienstleistungen liegt weiteres Optimierungspotenzial.

Die Bundesregierung hat ihre umfangreichen Aktivitäten auf dem Feld des Aufgabenumbaus und der Organisationsentwicklung noch nicht abgeschlossen; überall in der Bundesverwaltung sind die laufende Anpassung und Aufgabenkritik angesichts sich stets ändernder und neuer Aufgaben bei knappen Ressourcen eine Daueraufgabe und werden in der Legislaturperiode 2002 bis 2006 konsequent fortgesetzt.

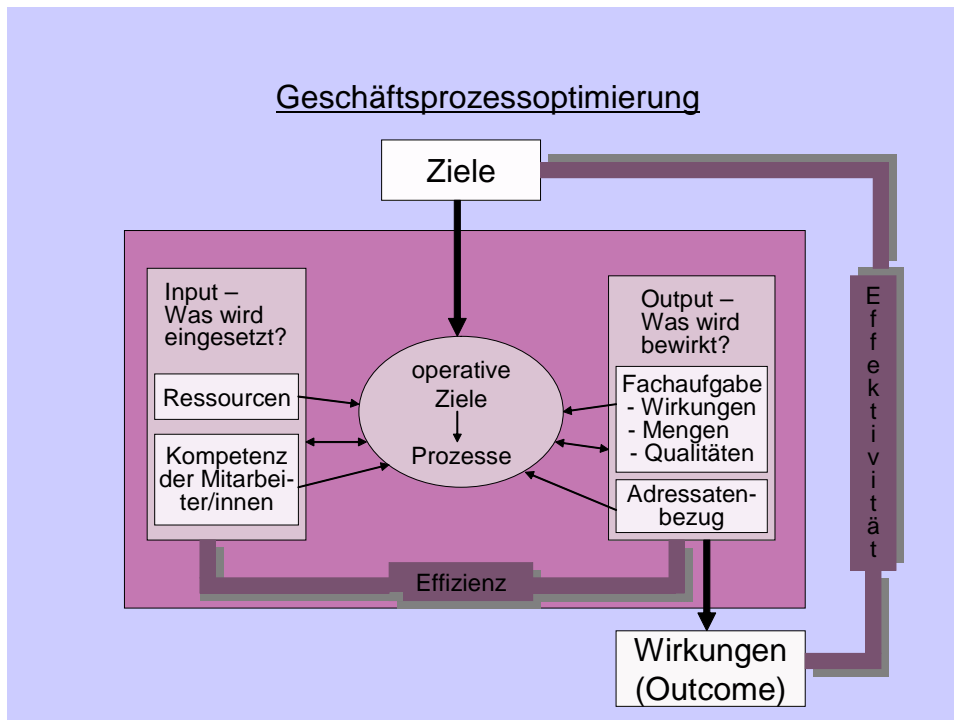
Dabei ist klar, dass sich die Erfolge des Programms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ bei der Straffung der Behördenstrukturen nicht in gleicher Weise wiederholen lassen: Wenn die Modernisierung weiterhin in gleichem Umfang auf den Abbau von Behörden zielte, könnte die Bundesverwaltung zwar sehr „schlank“ werden – die Aufgaben aber bleiben.

In der zweiten Phase der Modernisierung der Bundesverwaltung liegt das Augenmerk deshalb besonders auf der Verbesserung und Vereinfachung der Geschäftsprozesse und auf einem stärkeren Adressatenbezug.

IV. Planungs- und Prozessoptimierung

Unter den vier strategischen Feldern des modernen Verwaltungsmanagements (Binnenmodernisierung der Verwaltung) stehen primär die Felder „**Effektivität**“ und „**Adressatenbezug**“ für Planungs- und Prozessoptimierung der Bundesverwaltung.

Aber auch die beiden Felder „Effizienz“ und „Personalentwicklung“ beeinflussen die Resultate einer stetigen Geschäftsprozessoptimierung.



Konzeptionelle Einordnung und ressortübergreifende Kernprojekte sind in Abschnitt I. (Verwaltungspolitik) unter den Nr. 3c) und 3d) beschrieben.

V. Neue Steuerung: Mehr Effizienz beim Ressourceneinsatz

„Mehr Effizienz beim Ressourceneinsatz“ sind die Stichworte, mit denen das Programm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ auf dem ersten der vier strategischen Felder den Stellenwert der Neuen Steuerungsinstrumente und die hier vorgesehenen Modernisierungsmaßnahmen beschreibt (Abschnitt I., Nr. 3a)). Dabei ist hervorzuheben, dass Grundgedanken der Neuen Steuerung nicht nur im operativen, sondern auch im Kontext der strategischen Ziele angewandt werden sollen (vgl. hierzu Abschnitt I., Nr. 3c), zum Feld „Effektivität“).

Das ökonomische Prinzip besagt, dass entweder ein bestimmtes Ziel (Qualität) mit einem Minimum an Aufwand erreicht werden soll, oder aber mit vorgegebenen Ressourcen ein Maximum dessen, was man anstrebt. Daran muss sich auch die Verwaltung messen lassen.

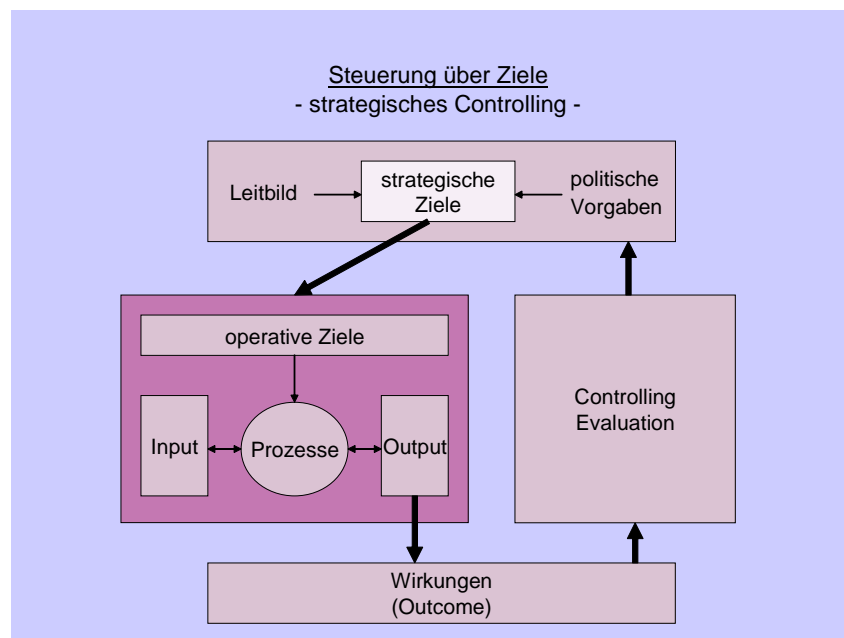
Die Serviceleistungen der Bundesverwaltung sollen noch effektiver und adressatenorientierter werden. Das bedeutet, dass die kontinuierliche Planung, Steuerung und Evaluation der Modernisierungsprozesse sowohl unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten als auch aus dem Blickwinkel der Adressaten gesehen werden müssen. Die spezifischen Aufgaben der öffentlichen

Verwaltung erfordern es, betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente auf ihren Nutzen für die Steuerung des Verwaltungshandelns hin zu prüfen und in angepasster Form zu übertragen.

Strategisches und operatives Controlling

Ansatzpunkte sind sowohl das strategische Controlling der verfolgten politischen bzw. verwaltungspolitischen Ziele als auch das operative Controlling im Hinblick auf die daraus abgeleiteten Ziele staatlicher Aufgabenerfüllung.

Die strategischen Ziele sind Grundlage konzeptionellen Planens und operativen Handelns des Staates. Sie werden vor dem Hintergrund unterschiedlicher Anforderungen wie Gemeinbelange und Transparenz durch politische Prozesse bestimmt und seitens der Führung mit der Verwaltung vereinbart. Das Controlling strategischer Ziele über Leistungsvergleiche, die auf aussagefähigen Indikatoren beruhen, steht jedoch erst am Anfang. Zielsetzung eines strategischen Controllings muss sein, die Wirkungen des Verwaltungshandelns anhand valider Kriterien zu evaluieren und die Verbesserung der Qualität von Verwaltungsdienstleistungen spürbar zu machen. Dieser Weg soll eingeschlagen und ausgebaut werden.



Als geeignetes Instrument zur Steuerung über Ziele kann eine Leistungskarte zur Erfassung erfolgskritischer Kennzahlen („Balanced Scorecard“) dienen. Wurde sie in den Ressorts bisher vor allem im operativen Verwaltungshan-

deln eingesetzt, soll künftig auch der Einsatz im strategischen Controlling erprobt werden. Stand bisher die Fragestellung „Machen wir die Dinge richtig?“ im Vordergrund, wird nun stärker die Frage „Machen wir die richtigen Dinge?“ zu beantworten sein.

Das operative Controlling dient dem Ziel, die Leitung einer Behörde zeitnah mit Informationen zu versorgen, die eine ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung aller Organisationsbereiche ermöglichen. Controlling nutzt die aus der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) gewonnenen Daten, um sie gezielt zur Erstellung von Informationen für Führungsentscheidungen aufzuarbeiten.

In der Bundesverwaltung ist der Aufbau von Controllingsystemen der auf die Einführung der KLR folgende Schritt gewesen. Das operative Controlling umfasst folgende Instrumente:

- Berichtswesen mit aussagekräftigen Kennzahlen,
- Zielvereinbarungen,
- Benchmarking,
- Balanced Scorecard.

Zielvereinbarungen werden auf allen Hierarchieebenen angestrebt und sollten von der strategischen Ebene bis auf die operative Ebene ausdifferenziert werden. Im Idealfall übersetzen sich Ziele auf unterer Ebene in Kostenträger / Produkte, die über die KLR gebucht und berechnet werden können.

VI. Personalentwicklung

Das Programm Moderner Staat – Moderne Verwaltung benennt die „Personalentwicklung“ als zweites von vier strategischen Feldern des modernen Verwaltungsmanagements. Näheres findet sich im vorliegenden Bericht im Abschnitt I., Nr. 3b).

Weitere Informationen zum Modernen Verwaltungsmanagement (Binnenmodernisierung) der Bundesverwaltung sind im Internet unter www.staat-modern.de/-,10009/Modernes-Verwaltungsmanagement.htm zu finden.

VII. Regelungsoptimierung

Initiative Bürokratieabbau

Die Optimierung von Regelungen zielt auf normative Vereinfachung, effiziente rechtliche Lösungen von Lebenssachverhalten, auf Feinabstimmung benachbarter Regelungsbereiche und Anwenderfreundlichkeit sowie Transparenz von Recht. Daher umfasst der Begriff der Regelungsoptimierung ein breites Spektrum an unterschiedlichen Maßnahmen und Instrumenten: Formale Rechtsbereinigung und materielle Deregulierung des Normenbestandes fallen ebenso darunter wie Prozess- und Verfahrensvereinfachung, Qualitätsstandards für eine bessere Rechtsetzung und eine nachhaltige Wirkungskontrolle von Gesetzen.

Mit ihrem breiten Ansatz ist die Regelungsoptimierung das wichtigste Element im Maßnahmenbündel der *Initiative Bürokratieabbau*. Es durchzieht all ihre Handlungsbereiche derart weit reichend, dass an dieser Stelle ein Gesamtüberblick über die Initiative gegeben werden soll.

1. Konzeptionelle Grundlage und Instrumente der Initiative Bürokratieabbau

Die Bundesregierung zielt mit ihrer *Initiative Bürokratieabbau* vor allem darauf, Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen spürbar von überflüssigen Verwaltungspflichten zu befreien, ohne notwendige Schutz- und Sicherheitsanforderungen preiszugeben. Gleichzeitig sollen Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns gestärkt werden. Die Initiative konzentriert sich dabei auf die fünf für die sozial- und wirtschaftspolitische Reformpolitik Deutschlands bedeutendsten Handlungsfelder:

- **Arbeitsmarkt und Selbstständigkeit,**
- **Wirtschaft und Mittelstand,**
- **Forschung, Technologie und Innovation,**
- **Zivilgesellschaft und Ehrenamt,**
- **Dienstleistungen und Bürgerservice.**

Durch die Ausrichtung von konkreten Projekten an diesen Handlungsfeldern und die Entwicklung von Aktionsprogrammen für diese Handlungsfelder wird

ein Lösungsansatz gewählt, der verschiedene Politikbereiche ressortübergreifend verbindet.

Konzeptionell verfolgt die *Initiative Bürokratieabbau* damit eine streng problemfeld- und zielgruppenorientierte Strategie. Operativ setzt sie vor allem auf Regelungsoptimierung im Sinne von Deregulierung, indem geltendes Recht vereinfacht, überflüssige Regelungen abgeschafft und bestehende Regelungen verständlicher gefasst werden. Daneben spielt aber die Optimierung von Geschäftsprozessen eine wichtige Rolle, etwa wenn bestimmte Verwaltungsabläufe gebündelt oder durch moderne Informationstechnik unterstützt werden. Vielfach gilt es auch, Behördenstrukturen zu reorganisieren, um so wiederum Geschäftsprozesse zu straffen.

Bürokratieabbau ist eine Daueraufgabe und die *Initiative Bürokratieabbau* versteht sich deshalb auch als kontinuierlicher, dynamischer Prozess. Aus diesem Grund bleibt sie nicht bei der Verbesserung des gegenwärtigen Regelungsbestandes stehen, sondern entwickelt flankierende Maßnahmen für eine bessere Gesetzgebung, die präventiv künftigen Bürokratieaufwuchs eindämmen sollen. So werden die Methoden zur Gesetzesfolgenabschätzung praxisorientiert verfeinert und Indikatoren und Kennzahlen zur Messung von Bürokratie erarbeitet.

2. Entwicklung und Stand der Initiative Bürokratieabbau

Die *Initiative Bürokratieabbau* ist mit **Kabinettsbeschluss vom 26. Februar 2003** („Mittelstand fördern – Beschäftigung schaffen – Bürgergesellschaft stärken“) gestartet. Gegenstand dieses ersten Kabinettsbeschlusses war auch ein dreizehn Projekte umfassendes Sofortprogramm. Hierzu zählten Projekte, die aufgrund ihrer erheblichen Entlastungswirkung für viele Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen Priorität hatten, z. B. die Modernisierung des Lohnsteuerverfahrens, die Reform des Tarifrechts für den öffentlichen Dienst und die Einführung der elektronischen Gesundheitskarte.

Am 9. Juli 2003 beschloss das Kabinett das **Gesamtkonzept der Initiative Bürokratieabbau** zusammen mit 41 weiteren Projekten zu den verschiedenen Handlungsfeldern. Zwischenzeitlich hat der für die *Initiative Bürokratieabbau* zuständige Staatssekretärsausschuss neben Aktionsprogrammen zu den Handlungsfeldern weitere zwanzig konkrete Bürokratieabbauprojekte verabschiedet. Damit umfasst die Initiative mittlerweile insgesamt 74 Projekte. Nach gut einem Jahr Laufzeit sind bereits dreizehn der vielfach organisatorisch, technisch und rechtlich umfangreichen Projekte abgeschlossen. Etwa 40% der Projekte werden noch in diesem Jahr umgesetzt, alle übrigen im Jahr 2006.

3. Handlungsfelder und Projekte

a) *Handlungsfeld Arbeitsmarkt und Selbstständigkeit*

Arbeitslosigkeit hat viele Ursachen. Auch bürokratische Hemmnisse auf dem Arbeitsmarkt und für Existenzgründungen gehören dazu. Auf den Handlungsfeldern Arbeitsmarkt und Selbstständigkeit sowie Wirtschaft und Mittelstand ist der Handlungsbedarf dank der sog. Clement-Initiative vom Dezember 2002 klar umrissen. Der Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit hatte Wirtschaft, Gewerkschaften und kommunale Spitzenverbände aufgefordert, die Bundesregierung beim Bürokratieabbau zu unterstützen und konkrete Maßnahmen zu benennen. Diese Aufforderung ist im Februar 2003 auch an die Wirtschaftsministerien der Länder und an die wichtigsten Forschungsinstitute gerichtet worden. Im Sommer 2003 wurde in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung das Projekt Innovationsregionen für Wirtschaftswachstum und Beschäftigung durch Deregulierung und Entbürokratisierung gestartet. Diese Aufrufe haben ein breites Echo gefunden. Eine große Zahl dieser Vorschläge ist bereits in konkrete Gesetzgebungsvorhaben gemündet.

Beispiele:

Seit dem 1. Januar 2004 gilt die **Reform des Handwerksrechts**. Bürokratische Hürden für Existenzgründungen in vormals 53 dem Meisterzwang unterliegenden Handwerken wurden aufgehoben. Erfahrenen Gesellinnen und Gesellen ist der Schritt in die Selbstständigkeit selbst in zulassungspflichtigen Berufen erleichtert worden. Die sog. kleine Handwerksrechtsnovelle dient der Erleichterung kleinerer handwerklicher Existenzgründungen, insbesondere von Ich-AGs. Dies bedeutet neue Perspektiven und Impulse für den Arbeits- und Ausbildungsmarkt.

Durch die **Anhebung der Buchführungsgrenzen für Unternehmer und die Standardisierung der Einnahmenüberschussrechnung** zum 1. Januar 2004 sind viele kleinere bzw. mittlere Unternehmen aus der Buchführungspflicht (Bilanzierungspflicht) herausgefallen. Sie können nun ihren Gewinn durch die einfachere und weniger aufwändige Einnahmenüberschussrechnung ermitteln, die zudem standardisiert wurde.

Zur **Reform der beruflichen Bildung** und dem Abbau von Ausbildungshemmnissen hat die Bundesregierung in einem ersten Schritt die Ausbilder-eignungsverordnung für fünf Jahre ausgesetzt. Seit dem 1. August 2003 können alle persönlich und fachlich geeigneten Unternehmer ausbilden, ohne den Erwerb zusätzlicher Lizenzen nachweisen zu müssen.

Im Zuge der am 12. Mai 2004 vom **Bundeskabinett beschlossenen Erleichterungen der Wirtschaft von bundesrechtlichen Vorschriften** wird u.a. das **Gaststättenrecht liberalisiert**: Bestimmte Konzessionspflichten entfallen und werden durch einfache Anzeigeverfahren ersetzt; in anderen Fällen kann auf eine Gaststättenerlaubnis verzichtet werden.

b) Handlungsfeld Wirtschaft und Mittelstand

Der Mittelstand ist Motor für Wachstum und Beschäftigung in Deutschland. Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind aber durch bürokratische Auflagen besonders belastet. Ihnen fehlen häufig Spezialisten/-innen für Steuerfragen, Arbeits- und Sozialrecht, Statistik, Umweltschutz und andere komplexe Regelungsmaterien. Rechtliche Vorgaben binden gerade in diesen Betrieben wertvolle Ressourcen wie Zeit und Personal. Bürokratiekosten sind in den KMUs unverhältnismäßig höher als bei Großunternehmen. Die Regelungs- und Auflagendichte erschwert zudem die rechtstreue Befolgung gesetzlicher Vorgaben. Daher geht es darum, Wirtschaft und Mittelstand von unnötigen Vorgaben möglichst zu entlasten. So können Ressourcen zugunsten der Innovations- und Investitionsfähigkeit der Unternehmen freigesetzt werden. Dies stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland und wirkt sich positiv auf Wachstum und Beschäftigung, also auch auf Arbeits- und Ausbildungsplätze, aus.

Beispiele:

Durch das **Geräte- und Produktsicherheitsgesetz (GPSG)**, das am 1. Mai 2004 in Kraft getreten ist, sind die zuvor in unterschiedlichen Gesetzen geregelten Sachverhalte zusammengeführt worden.

Damit verbinden sich Erleichterungen für die betroffene Wirtschaft (Hersteller und Händler), die von einer dadurch ermöglichten Konzentration der vollziehenden Behörden grundsätzlich profitiert. Doppelprüfungen werden künftig vermieden. In der Summe wird durch das GPSG mit einem Weniger an Paragraphen und Bürokratie ein Mehr an Rechtsklarheit für die Anwender und Sicherheit für die Verbraucher/-innen erreicht.

Die **Zusammenführung des staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Vollzugs im Arbeitsschutz** wird den Arbeitsschutz effektiver und transparenter machen. Der „Arbeitsschutz aus einer Hand“ kann die bisher unkoordinierten Überwachungstätigkeiten von 80 Unfallversicherungsträgern und 16 Bundesländern beseitigen und die Betriebe entlasten.

Die **Reduzierung der statistischen Belastungen für die Wirtschaft** ist ein wesentliches Anliegen der *Initiative Bürokratieabbau*. Zurzeit wird getestet, ob Daten, die bei den Finanzbehörden und der Arbeitsverwaltung vorliegen, für statistische Zwecke genutzt werden können. Durch Nutzung dieser Daten könnte auf monatliche bzw. vierteljährliche Direkterhebungen in Handwerk, Handel, Gastgewerbe und weiteren Dienstleistungsbereichen verzichtet werden. Dies würde erhebliche Kosten in den Unternehmen und in den statistischen Ämtern sparen. Mit der erfolgten Neuordnung des Rohstoffstatistikgesetzes wird der Erhebungsumfang in der Eisen- und Stahlwirtschaft um etwa 65 % verringert.

Weitere Projekte:

Neufassung des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb, Modernisierung des Lohnsteuerverfahrens, Verschlankung des Gewerberechts, Beschleunigung von Planungsvorhaben für Verkehrsinfrastrukturvorhaben, Novellierung des Baugesetzbuches u.v.m.

c) *Handlungsfeld Forschung, Technologie und Innovation*

Forschung, Technologie und Innovation stellen die Basis für wirtschaftliches Wachstum in Deutschland dar. Der Abbau von Regelungen, die Forschung und Innovation unnötig behindern, setzt Impulse für eine neue Wachstumsdynamik frei. Diese ist der Schlüssel, um in Deutschland Wohlstand, Arbeitsplätze, soziale Sicherheit und nachhaltige Entwicklung miteinander zu verbinden. Hierzu sind sowohl Maßnahmen zur Vereinfachung administrativer Abläufe, zur Reduzierung innovationshemmender Regelungen als auch zur elektronischen Vorgangsbearbeitung erforderlich. Darüber hinaus geht es um die innovationsgerechte Gestaltung von Rahmenbedingungen für Forschung und Entwicklung.

Beispiele:

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung ist bestrebt, die Verfahren zur Beantragung von Projektfördermitteln zu vereinfachen, um insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zu erleichtern.

Mit der Umsetzung des Projekts **profi-Online** können demnächst Anträge auf Fördergelder komplett über das Internet erstellt und alle Vorgänge rund um das Förderverfahren ohne Medienbruch durchgängig elektronisch abgewickelt werden. Durch profi-Online werden für die Zahlungsempfänger/innen die Wartezeiten bis zur Auszahlung erheblich verkürzt.

Weitere Projekte:

Novellierung des Bundesausbildungsförderungsgesetzes (BAföG), Vereinfachung der Abläufe im Vollzug des Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetzes (AFBG), Novellierung des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) einschl. Aufhebung des Berufsbildungsförderungsgesetzes (BerBiFG), Entwicklung und Pilotanwendung elektronischer BAföG-Formblätter usw.

d) Handlungsfeld Zivilgesellschaft und Ehrenamt

Ein allpräsender Staat passt nicht mehr in ein modernes Staat-Bürger-Verständnis, wie es dem Leitbild des aktivierenden Staates entspricht. Die Fülle und Komplexität bisher öffentlich wahrgenommener Aufgaben haben den Staat an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit gebracht. Für gesellschaftliche Selbstverantwortung der Bürgerinnen und Bürger ist zu wenig Raum. Gerade hier muss der Staat die Fähigkeit zur Selbstorganisation, Freiwilligkeit, Eigenverantwortung, Vertrauen und gegenseitige Unterstützung als maßgebliche Voraussetzungen für bürgerschaftliches Engagement fördern. Der aktivierende Staat muss die Rolle der Bürgerinnen und Bürger als gesellschaftliche Akteure stärken.

Fördern kann der Staat dies beispielsweise durch finanzielle Vergünstigungen und Vorteile im Dienstrecht sowie in Tarifverträgen für den öffentlichen Dienst. Eine Förderung besteht aber auch im Abbau von Hemmschwellen und Hindernissen, die individuellem Engagement und aktiver bürgerschaftlicher Betätigung entgegenstehen.

Beispiele:

Das Bundesministerium des Innern wird die Rahmenbedingungen für **ehrenamtliches Engagement in Organisationen und Einrichtungen der Integrationsarbeit** weiterentwickeln, Netzwerke unterstützen und Best-Practice Beispiele bekannt machen, um so das Lernen von anderen zu fördern. Ziel ist damit eine Stärkung der Zivilgesellschaft ohne bürokratische Strukturen.

Der Staat organisiert ein Grundangebot an Integrationsleistungen, um zu gewährleisten, dass Migrantinnen und Migranten gleiche Chancen bei der Teilhabe am gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben in Deutschland haben. Integration ist aber zugleich eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Praktische Beispiele und Modellprojekte vor Ort haben eine wichtige Vorbildfunktion für die Gestaltung des Zusammenlebens einheimischer und ausländischer Bürger/-innen. Dieses oft ehrenamtliche Engagement etwa in

Schulen und Vereinen, in Stadtteilprojekten oder in der Berufsausbildung gilt es durch Fördermaßnahmen zu aktivieren.

Die Bundesanstalt Technisches Hilfswerk (THW) entwickelt und erprobt im Rahmen eines Pilotprojekts konkrete Maßnahmen zur nachhaltigen **Förderung des Ehrenamtes im Zivil- und Katastrophenschutz**. Hierfür bietet sich das THW in besonderem Maße an, da es mit seinen rd. 75.000 ehrenamtlichen Helfern und Helferinnen zu 98 % vom Ehrenamt getragen wird. Schwerpunkte des Pilotprojekts bilden Maßnahmen zur Verbesserung der beruflichen Anerkennung ehrenamtlicher Tätigkeit, insbesondere die Berücksichtigung des ehrenamtlichen Engagements bei Stellenausschreibungen, bei Maßnahmen der Personalförderung, die berufliche Anerkennung der im Ehrenamt erworbenen Qualifikationen durch ein organisationsübergreifendes qualifiziertes Zeugnis sowie die Entwicklung eines Arbeitgeberprädikats, mit dem Arbeitgeber/-innen für die besondere Förderung des ehrenamtlichen Engagements in ihrem Betrieb ausgezeichnet werden.

Weitere Projekte:

Entbürokratisierung in der Altenhilfe, weitere elektronische Vernetzung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit mit den Akteuren der Entwicklungszusammenarbeit, Bündelung von Institutionen zur Vorbereitung von Auslandseinsätzen.

e) Handlungsfeld Dienstleistungen und Bürgerservice

Dienstleistungen und Bürgerservice ständig zu verbessern und die Verwaltungskunden schnell, kostengünstig und unbürokratisch zu bedienen, bleibt eine Daueraufgabe. Es geht deshalb darum, in allen Verwaltungsbereichen Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse zu optimieren. Neben der weiteren Einführung moderner Managementmethoden in der Verwaltung gilt es auch, die Verwaltungsabläufe unbürokratischer zu gestalten. Die Ansätze für eine Verbesserung der Geschäftsprozesse zum Wohle der Bürgerinnen und Bürger müssen sein:

- Gute Erreichbarkeit auch durch moderne Kommunikationsmittel;
- Kurze Wartezeiten, zeitgerechter und freundlicher Service;
- Bündelung von Kompetenz, höhere Entscheidungsbefugnisse der Beschäftigten;
- Einfache, verständliche und leicht zugängliche Formulare und Dokumente.

Diese Ziele sollen in einem ersten Schritt insbesondere bei den sog. Massenverfahren umgesetzt werden, die besonders viele Bürgerinnen und Bürger betreffen. Hierzu zählen etwa die Abwicklung der jährlich ca. 700 Mio. ärztlichen Kassenrezepte in Papierform, die über 100 Mio. Meldungen der Arbeitgeber an die Einzugsstellen für den Sozialversicherungsbeitrag, die über 15 Mio. Kfz-Neuzulassungen, Besitzumschreibungen und Löschungen oder die etwa 6,5 Mio. Wohnungsan- und -abmeldungen.

Beispiele:

Mit der Novelle des Melderechtsrahmengesetzes (MRRG) vom 25. März 2002 hat das Bundesministerium des Innern die Weichen für eine **Vereinfachung des Meldewesens** gestellt. So ist etwa die Abmeldepflicht bei einem Wohnortwechsel innerhalb Deutschlands entfallen und es sind viele Abläufe, wie etwa der Vorgang der Neuanmeldung, durch effektive Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtert worden.

Einen wichtigen Beitrag zur Rechtsvereinfachung stellt das Projekt der **Justizmodernisierung** dar. Durch Abbau von Formalien und Erschließung von Effizienzreserven sollen schnellere und kostengünstigere Gerichtsverfahren ohne Beeinträchtigung rechtsstaatlicher Garantien ermöglicht werden. Auch weit reichende systemische Veränderungen sind vorgenommen worden: Z. B. sollen rechtskräftige Strafurteile auch im Zivilprozess Beweiswert entfalten können, so dass künftig eine erneute Beweisaufnahme entbehrlich ist.

Mit der **Bereinigung des Bundesrechts** soll das Bundesrecht in einem ersten Schritt von veralteten, nicht mehr angewendeten oder aus sonstigen Gründen überholten Vorschriften bereinigt werden, denn diese belasten den Normenbestand unnötig, erschweren den Zugang zum geltenden Recht und beeinträchtigen seine Übersichtlichkeit und Verständlichkeit. Derzeit überprüfen alle Bundesministerien den Normenbestand ihres Zuständigkeitsbereichs auf derlei überflüssige Regelungen. Bereits nach der Sommerpause werden die Bundesministerien des Innern und der Justiz Entwürfe für Rechtsbereinigungsgesetze vorlegen, die die Streichung von zusammen über 200 Gesetzen und Rechtsverordnungen vorsehen.

Weitere Projekte:

Elektronische Zustellung von Verwaltungsdokumenten, eCommerce mit Arzneimitteln, elektronische Gesundheitskarte, vereinfachter Vollzug des Bundessozialhilfegesetzes, Vereinfachung der Riesterrente, Reform des Rechtsberatungsgesetzes u.v.m.

4. Maßnahmen für eine bessere Rechtsetzung

Wie bereits dargelegt, bedeutet nachhaltiger Abbau von Bürokratie auch, die Entstehung unverhältnismäßig aufwändiger Vorgaben und überflüssiger Regelungen zukunftsgerichtet zu verhindern.

Zu diesem Zweck entwickelt das Bundesministerium des Innern Methoden und Instrumente für eine praktikable, standardisierte aber dennoch aussagekräftige Gesetzesfolgenabschätzung. Es geht dabei vor allem darum, den Anwendern Kennzahlen und Bezugsgrößen an die Hand zu geben, damit sich das Verfahren zur effektiven Wirkungskontrolle von Regelungen nicht wegen unverhältnismäßigen Aufwands selbst diskreditiert. Diese praxisorientierten Erfahrungen fließen in eine unter Federführung des Bundesministeriums des Innern gemeinsam mit den Bundesministerien der Finanzen, für Wirtschaft und Arbeit sowie für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft erarbeitete **Arbeitshilfe zur Gesetzesfolgenabschätzung** ein, die noch in diesem Jahr veröffentlicht werden soll. In einem nächsten Schritt sollen Berechnungsmodule für eine Gesetzesfolgenabschätzung den Anwendern online zur Verfügung gestellt werden. Die Bundesregierung beteiligt sich überdies mit ihren im Austausch mit Wissenschaft und Wirtschaft gewonnenen Erfahrungen zur Gesetzesfolgenabschätzung konstruktiv am europäischen Diskurs zur „Better Regulation“.

Im Rahmen des Projekts Bereinigung des Bundesrechts haben die Bundesministerien der Justiz und des Innern ein mehrstufiges Verfahren für eine gründliche **Rechtsbereinigung** im Sinne formaler Rechtsvereinfachung und materieller Deregulierung entwickelt. Dieses wird anderen Ressorts als technische Hilfe zur Verfügung gestellt. Mit Kabinettsbeschluss vom 7. Juli 2004 haben sich alle Ressorts zur Umsetzung des Konzepts und einer ersten formalen Rechtsbereinigung bis 2005 verpflichtet.

Das Bundesministerium des Innern arbeitet zur Zeit an der Neuauflage des „Handbuchs zur Vorbereitung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften“, das zusammen mit einem IT-gestützten Leitfaden **gesetzgebungsfachliche Standards** qualitativ verbessern helfen soll.

Weitere Informationen zur Initiative Bürokratieabbau erhalten Sie unter www.staat-modern.de/-,10008/Buerokratieabbau.htm.

VIII. eGovernment

1. BundOnline

Die vom Bundeskanzler im September 2000 gestartete eGovernment-Initiative BundOnline ist ein wesentlicher Teil der breit angelegten Reformvorhaben und hat auch Eingang gefunden in die *Initiative Bürokratieabbau*.

a) Umsetzung Dienstleistungsportfolio

Bis Mitte 2004 realisierte die Bundesverwaltung 267 Online-Dienstleistungen. Diese 267 eGovernment-Angebote stehen für 267 Verwaltungsverfahren von Bundesbehörden, die Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und anderen Verwaltungsstellen komfortabel über das Internet abwickeln können. Jede dieser Dienstleistungen ist ein sehr konkreter Beitrag zum Bürokratieabbau und zur Modernisierung der Verwaltung.

Bis Ende 2005 werden weit mehr als die ursprünglich angekündigten 376 Dienstleistungen über das Internet zu nutzen sein. Zudem wird das Dienstleistungsangebot des Bundes fortlaufend aktualisiert und ausgebaut.

Die eDienstleistungen des Bundes führen zu höherer Transparenz und schnelleren Bearbeitungszyklen der Verwaltung. Die bereits heute ca. 170 online verfügbaren Informationsangebote, ca. 500 von www.bund.de herunterladbare Formulare sowie ca. 50 online gestellte Antrags- und Förderverfahren ersparen Bürgerinnen, Bürgern und Wirtschaft Telefonate und Behördengänge und führen zu kürzeren Bearbeitungszeiten mit qualitativ besseren Ergebnissen. Nie zuvor war es möglich, sich in kürzester Zeit so umfassend über Aufgaben und Arbeitsergebnisse der Verwaltungen wie z. B. statistische Auswertungen, Geoinformationen, Zertifizierungsverfahren oder neue Verordnungen und Gesetze zu informieren.

Ein Beispiel für die Wechselwirkung zwischen den drei Säulen der Verwaltungsmodernisierung: Parallel zur Rentenreform wird auch die Rentenantragsstellung und -bescheiderteilung entbürokratisiert und um elektronische Verfahren erweitert. Die Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA) entwickelt ein eigenes eAntragsmodul, über das Anträge online übermittelt und mit einer Signaturkarte unterzeichnet werden können. Das eAntragsmodul ermöglicht es, die Antragsdaten direkt in den Prozess der Erstattungsbeurteilung oder Beitragsermittlung einfließen zu lassen. Im Frühjahr 2004 ging in diesem Zusammenhang die Dienstleistung »Antrag zur Übersicht tatsächlich erbrachter Beiträge zur Rentenversicherung für Selbstständige und frei-

willing Versicherte« online. Folgen werden die Dienstleistungen »Antrag zur Information über die Höhe der Erstattung von Versicherungsbeiträgen« und »Antragsverfahren zur Kontenklärung für die Vervollständigung des gespeicherten Rentenversicherungskontos«. Damit wird die BfA das Antragsverfahren und die Bescheiderteilung bei der Berechnung und Gewährung von Renten für ca. 700.000 Antragsfälle pro Jahr umsetzen.

b) Einer für Alle-Dienstleistungen

EfA-Dienstleistungen decken identische Anforderungen der Behörden an die IT-Unterstützung der betroffenen Geschäftsprozesse ab. BundOnline fördert bislang folgende EfA-Dienstleistungen:

- eVergabe: Der Kabinettsbeschluss zur Optimierung des öffentlichen Beschaffungswesens verpflichtet die Bundesverwaltung, spätestens ab Ende 2005 alle Vergabeverfahren an einer zentralen Stelle im Internet zu veröffentlichen. Diese sollen dann – unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit – über die eVergabe abgewickelt werden.
- Das Projektförder-Informationssystem „profi“ unterstützt die Abwicklung von Fördermaßnahmen des Bundes informationstechnisch – von der Antragstellung über die administrative Abwicklung bis hin zum Nachweis der Verwendung. Es wird derzeit um Online-Komponenten (»profi-Online«) für die papierlose Abwicklung des formalen Schriftverkehrs mit den Zuwendungsempfängern ergänzt. Um eine sichere Kommunikation mit den externen Nutzern zu gewährleisten, wird diese Komponente analog zur Basiskomponente Datensicherheit auf der Basis von »Governikus« realisiert. Ihr Roll-Out ist für Juli 2004 geplant. Die Weiterentwicklung der Mandantenfähigkeit von profi soll im Juli 2005 vorläufig abgeschlossen werden.
- Personalwerbung und -gewinnung: Die erste Ausbaustufe, die im Juni 2004 online gesetzt wurde, umfasst die Grundstruktur für das zielgruppenorientierte Informationsangebot (zunächst ausgerichtet auf militärisches Personal) sowie die Online-Bewerbung. Bis Mitte 2005 werden die Informationen und Arbeitsplatzangebote für das zivile Personal im technischen und nichttechnischen Dienst ergänzt.
- »Elektronischer Rechtsverkehr«: Die Dienstleistung wird stufenweise realisiert: Als erste Stufe erfolgte die Online-Setzung der Basisdienstleistung »Online-Anmeldung im Schutzrechtsbereich Patente« im Oktober 2003. Die 2. Stufe beinhaltet die Hinzunahme der Dienstleistung Online-Anmeldung im Schutzrechtsbereich Marken und weiterer schutzrechtsbezogener Dienstleistungen im 1. Quartal 2005. Die 3. Stufe

umfasst die Fertigstellung des Pakets »sicherer Elektronischer Rechtsverkehr/ Modulbaukasten für komplexe Antragsverfahren« als Ergebnis der EfA-Dienstleistung. Das Paket erhält einen anpassbaren Software-Baukasten sowie Dokumentationen. Damit kann unter anderem elektronischer Rechtsverkehr auf der Basis von sicherer eMail-Kommunikation implementiert werden.

- Vorbereiten politisch-regulativer Entscheidungen: Eine Ausbaulösung zum Dokumentenaustausch zwischen den Bundesministerien, dem Bundestag und dem Bundesrat soll 2005 zur Verfügung stehen.

c) Basiskomponenten und Kompetenzzentren

Die Basiskomponenten der Initiative bieten zentral technische Funktionalitäten an, die durch unterschiedliche Online-Dienstleistungen genutzt werden können. Der Projektfortschritt kann sich sehen lassen. Die Zahlungsverkehrsplattform und die ersten Stufen des Content Management Systems wurden abgeschlossen. Sie stehen nunmehr als zentrale Basiskomponenten für die Dienstleistungsprojekte zur Verfügung.

Die Basiskomponente Datensicherheit steht als Virtuelle Poststelle seit Anfang 2004 bereit. Sie ermöglicht allen Behörden eine rechtsverbindliche und sichere Kommunikation.

Das Portal www.bund.de ist seit März 2001, die Stufe 1 des Formularservers, das so genannte Formular-Center, seit Ende 2002 online. Das Formular-Center soll als Formular-Management-System zur webbasierten Verwendung elektronischer Formulare ausgebaut werden.

Alle Basiskomponenten stehen damit zum Einsatz in BundOnline-Dienstleistungen zur Verfügung. Die nächste Aufgabe wird es sein, weitere Ausbaustufen zu realisieren und die Nachhaltigkeit zu sichern.

Die Kompetenzzentren »Zahlungsverkehr«, »Datensicherheit« sowie »Content Management« und »Vorgangsbearbeitung, Prozesse und Organisation« (VBPO) wurden vollständig und zentral eingerichtet. Sie unterstützen die Behörden bei der Einführung und Integration der Basiskomponenten sowie bei der Planung und Gestaltung internetfähiger Dienstleistungsprozesse. Die Kompetenzzentren sind voll ausgelastet.

d) Kostensenkungspotenziale

Die Projektorganisation ist so gewählt, dass die zentral entwickelten Basiskomponenten Kostensenkungspotenziale realisieren. Sie vermeiden Doppel-

entwicklungen einzelner Bestandteile der zu erstellenden Dienstleistungen und verkürzen Projektlaufzeiten. EfA-Dienstleistungen werden von einer Behörde entwickelt und ggf. auch betrieben und können vollständig und damit kostengünstig durch weitere Behörden bzw. Ressorts nachgenutzt werden.

e) Abschätzung des Nutzens

Die BundOnline-Dienstleistungen führen zu deutlichen Einsparungen, indem sie die Effizienz und Transparenz der Geschäfts- und Verwaltungsprozesse erhöhen. Eine Neuausrichtung und Restrukturierung der Behörden im Hinblick auf Kunden- und Dienstleistungsorientierung führt unmittelbar zu einer Erhöhung des Komforts für Bürgerinnen und Bürger und zu konkreten Ersparnissen für die Wirtschaft.

Ein wesentlicher interner Nutzen liegt in der Verbesserung und Optimierung von Verwaltungsprozessen sowie der Möglichkeit zur Verschlinkung der Behörden. BundOnline führt somit unmittelbar zum Abbau von Bürokratie. Insbesondere unterstützen die Umsetzungsprojekte zu den Dienstleistungstypen »Allgemeine Antragsverfahren« (Typ 5) und »Förderungen abwickeln« (Typ 6) die *Initiative Bürokratieabbau*. Im Bereich der Beschaffungsdienstleistungen (Typ 7) ergeben sich Einsparpotenziale aus der durchgängigen elektronischen Unterstützung der Beschaffungsprozesse für Beschaffende und Bietende.

Ein Beispiel für konkret messbare monetäre Ersparnisse ist ATLAS/Einfuhr der Bundeszollverwaltung. In der gegenwärtigen Ausbaustufe des Verfahrens ATLAS/Einfuhr der Bundeszollverwaltung werden bereits rund sieben Millionen Anträge jährlich online bearbeitet. Daraus resultiert eine Einsparung von 66,5 Millionen Euro pro Jahr.

Auch der Vertrieb von Referenzmaterialien führt zu einer deutlichen Kostenersparnis. Die Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM) vertreibt Referenzmaterialien an rund 600 nationale und internationale Kunden aus Forschung und Industrie. Dazu gehen jährlich ca. 1000 Bestellungen ein. Um diese Dienstleistung künftig online anbieten zu können, entwickelte die BAM in enger Zusammenarbeit mit BundOnline einen Webshop. Dabei lag der wesentliche Schwerpunkt auf der Optimierung des Geschäftsprozesses. Die Entwicklungskosten für den Webshop betragen 130.000 Euro. Das alte manuelle Verfahren erzeugte Gesamtkosten von 124.000 Euro jährlich. Durch die optimierte Prozessorganisation ergeben sich heute Gesamtkosten von 87.000 Euro pro Jahr, so dass sich die Entwicklungskosten bereits nach drei Jahren amortisiert haben.

f) Nächste Schritte

Das weitere Vorgehen orientiert sich – wie in den vorangegangenen Abschnitten beschrieben – an den unverändert geltenden Zielsetzungen der Initiative BundOnline. Zusammengefasst konzentriert sich BundOnline im verbleibenden Zeitraum auf folgende Schwerpunkte:

- Online-Bereitstellung aller internetfähigen Dienstleistungen des Bundes bis 2005,
- Verbesserungen bei der Nutzung der bereits online gestellten Dienstleistungen der Bundesverwaltung,
- Nutzung von eGovernment zur Binnenmodernisierung in der Bundesverwaltung,
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen in Bezug auf gemeinsame Verwaltungsprozesse,
- Erhaltung der Modernisierungsdynamik über das Jahr 2005 hinaus.

Weitere Informationen: www.BundOnline2005.de

2. Deutschland-Online

a) Aufbau und Ziel

Deutschland-Online ist die gemeinsame eGovernment-Strategie von Bund, Ländern und Kommunen. Sie wurde am 26. Juni 2003 von den Regierungschefs des Bundes und der Länder beschlossen.

Die politische Steuerung liegt bei der Staatssekretärsrunde »eGovernment«, in der Bund, Länder und die drei kommunalen Spitzenverbände gleichberechtigt zusammenarbeiten.

Das erklärte Ziel ist eine integrierte eGovernment-Landschaft in Deutschland bis 2008. Der Fokus liegt auf der Entwicklung internetbasierter Lösungen für Dienstleistungen, an denen verschiedene administrative Ebenen – z. B. der Bund und die Kommunen – beteiligt sind. Der Bund bringt hier u. a. seine Erfahrungen aus der Initiative BundOnline ein.

Weitere Schwerpunkte sind die Vernetzung bestehender Verwaltungsportale, der Auf- und Ausbau gemeinsamer Infrastrukturen und die Vereinbarung verbindlicher Datenaustauschformate.

Die Verantwortung für Steuerung und die Finanzplanung der zurzeit 23 Vorhabensgruppen in dieser föderalen Initiative liegt bei den jeweiligen Fe-

derführern (z. B. einem Land, einer Kommune oder dem Bund). Die Abstimmung der Vorhaben und die Schnittstellenfunktion zu anderen Initiativen übernimmt die Geschäftsstelle der Staatssekretärsrunde im Bundesministerium des Innern.

Die Vorhabensgruppen:

Die Vorhabensgruppen von Deutschland-Online richten sich nach den fünf Säulen der Zusammenarbeit (Federführer in Klammern):

1. Zehn Vorhabensgruppen beschäftigen sich mit der Entwicklung internet-basierter Lösungen für ebenenübergreifende Dienstleistungen. Im einzelnen geht es um folgende Vorhaben: »Justizregister« (Nordrhein-Westfalen/Bund), »Gewerberegister« (Bayern), »Meldewesen« (Bayern), »Personenstandswesen« (Stadt Dortmund), »Amtliche Statistik« (Bund), »Kfz-Wesen« (Baden-Württemberg), »BAföG« (Baden-Württemberg), »Geodaten« (Nordrhein-Westfalen), »Bauwesen« (Bremen) und »VEMAGS« (»Verfahrensmanagement für Großraum- und Schwertransporte«; Hessen).
2. Drei Gruppen arbeiten unter der Federführung des Projektbüros des KoopA ADV (Kooperationsausschuss für automatisierte Datenverarbeitung in Bund, Länder und kommunalem Bereich) an einer besseren Vernetzung der eGovernment-Portale: Die »Projektgruppe Internetportale«, die Gruppe »Zuständigkeitsfinder« und die Gruppe »Online Services«.
3. Der Auf- und Ausbau gemeinsamer Infrastrukturen wird in vier Gruppen vorbereitet: »Clearingstellen« (Bremen), »Geschäftsmodelle« (Bund), »Signaturbündnis« (Bund) und »Deutsches Verwaltungsnetz« (Thüringen).
4. Zwei Vorhabensgruppen sind mit der Entwicklung von Standards und Daten- und Prozessmodellen befasst: »XML-Standardisierung« (Bremen) und »XML-Standards für das Arbeits- und Sozialwesen« (»XSozial«; Stadt Nürnberg).
5. Der Transfer und die Koordinierung von eGovernment-Projekten wird zum einen durch die Staatssekretärsrunde »eGovernment« und ihre Geschäftsstelle im Bundesministerium des Innern gewährleistet, die auch das Internetangebot »www.Deutschland-Online.de« redaktionell betreut. Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit initiierte Projekt »MEDIA@Komm-Transfer« ist ebenfalls in die Struktur von Deutschland-Online integriert.

b) Zielmarken bis 2008

Bis 2008 sollen schrittweise die Voraussetzungen für ein integriertes eGovernment in Deutschland geschaffen sein. Die Regierungschefs aus Bund und Ländern haben auf ihrer Konferenz am 17. Juni 2004 vier verbindliche Zielmarken beschlossen:

- Bis Ende 2005 werden alle Behörden – auch in den Ländern und im kommunalen Bereich – einen Zugang für elektronische Kommunikation einrichten. Das kann z. B. durch eine eMail-Adresse geschehen.
- Bis Ende 2006 werden alle im letzten Jahr beschlossenen Deutschland-Online-Vorhaben im Internet verfügbar sein. Beispiele dafür sind etwa das Meldewesen und die Statistik.
- Bis Ende 2007 wird die elektronische Kommunikation zwischen Behörden auf allen föderalen Ebenen ermöglicht.
- 2008 schließlich werden alle geeigneten Verwaltungsverfahren online bereit stehen.

Der Beschluss ist mit einem Haushaltsvorbehalt unterlegt. Angesichts der hohen Priorität, die die Behörden der Entwicklung leistungsfähiger eGovernment-Lösungen beimessen, und dem Einsparpotenzial, das durch Kooperationen und die Vermeidung von Doppelentwicklungen erzielt werden kann, wird ein engagierter Einsatz zur Erreichung der Deutschland-Online-Ziele erwartet.

Weitere Informationen: www.Deutschland-Online.de

3. Bündnis für elektronische Signaturen (»Signaturbündnis«)

Verwaltung und Wirtschaft haben am 3. April 2003 in Berlin das Bündnis für elektronische Signaturen gegründet, mit dem sie auf Initiative der Bundesregierung die elektronische Signatur in Deutschland gemeinsam fördern wollen. Dem Bündnis liegt der Gedanke zugrunde, dass Staat und Wirtschaft gleichermaßen vom verstärkten Einsatz elektronischer Signaturen profitieren können. Die Vision des Signaturbündnisses ist: Alle Bürgerinnen und Bürger können auf der Basis einer standardisierten technischen Infrastruktur mit unterschiedlichen Signaturkarten alle verfügbaren Anwendungen aus eBusiness und eGovernment, die digitale Signaturen erfordern, nutzen.

Es wird erwartet, dass im Rahmen von BundOnline etwa 100 Anwendungen elektronische Signaturen einsetzen werden. Die – meist privatwirtschaftlichen – Kartenherausgeber und Zertifizierungsdienstleister haben zugesagt,

ihre Produkte und Dienstleistungen in die Rahmenvorgaben des Bündnisses zu integrieren.

Zu den Gründungspartnern des Signaturbündnisses gehören die Bundesministerien des Innern, das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und das Bundesministerium der Finanzen. Aus weiteren Bereichen der öffentlichen Verwaltung sind das Informatikzentrum des Landes Niedersachsen, die im Rahmen des Städtewettbewerbs *MEDIA@Komm* ausgewählten Gemeinden Bremen, Esslingen und Nürnberg sowie die Bundesversicherungsanstalt für Angestellte und der Bundesverband der Betriebskrankenkassen vertreten. Die ersten Vertreter aus der Wirtschaft sind die Deutsche Bank, die Bayerische Hypo- und Vereinsbank, Siemens und die Sparkassen-Organisationen. Das Bündnis steht grundsätzlich weiteren Betreibern von Signaturanwendungen offen.

Dem Bündnis für elektronische Signaturen gehören gegenwärtig 36 Unternehmen und Organisationen an. Weiterhin können Unternehmen und Organisationen als Technologiepartner eines Mitgliedes ihr Know-how in die Arbeitsgruppen einbringen.

Die **AG Geschäftsmodelle** diskutiert ein Modell für die Kostenverteilung zwischen Kartenherausgebern und Zertifizierungsdienstleistern auf der einen und Anwendungsbetreibern auf der anderen Seite. Federführend sind hier die Vertreter der Kreditwirtschaft, die die Institutionalisierung eines Dienstleisters als Schnittstelle zwischen Kartenherausgebern und Anwendungsbetreibern vorschlagen. Um ein fundiertes Geschäftsmodell für diesen Dienstleister zu erreichen, analysiert und verifiziert die AG Geschäftsmodelle u. a. die Risiken und Finanzierungsmöglichkeiten des Bündnisses, so dass ein Businessplan mit definierten Rahmenbedingungen und einer Kosten- und Nutzenanalyse für das Dienstleistermodell entwickelt werden kann.

Die **AG Technik** hat eine Reihe von Arbeitspaketen definiert, an denen intensiv gearbeitet wird. In Kleinteams werden die Fragen der umsetzbaren Harmonisierungen und Standardisierungen beraten, so dass insbesondere die Arbeitsschwerpunkte Harmonisierung der Zertifikatsformate, der technischen Clientumgebungen, der Kartenstandards und der Namenskonzepte (in Verbindung mit den Verzeichnisdiensten) behandelt werden. Es ist das Ziel der AG, bis zum Ende 2004 den technischen Standardisierungskatalog vollständig vorzulegen zu können.

Im **AK Marketing** wurde ein Logo für das Signaturbündnis entwickelt. Gemeinsam mit den beiden anderen Arbeitsgruppen wird ein Kriterienkatalog für die Nutzung erarbeitet. Ferner wurde inhaltlich und gestalterisch ein Web-Auftritt erstellt.

Eine weitere Aufgabe im AK Marketing ist die Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes für die interne und externe Kommunikation des Bündnisses, insbesondere die Analyse, Bewertung und Umsetzung von Marketingmaßnahmen.

Weitere Angaben und weiterführende „Links“ zu allen drei Säulen der Verwaltungsmodernisierung des Bundes finden sich im Internet unter www.staat-modern.de

Ansprechpartner:

Frau
Erika Huxhold
Bundesministerium des Innern
Referatsleiterin O 1 (konzeptionelle Fragen)
E-Mail: O1@bmi.bund.de

Herr
Roland Kugler
Bundesministerium des Innern
Referat O 1 (redaktionelle Fragen, Kontakt mit UA
AVO des AK VI),
Tel.: 01888/681-2324
E-Mail: roland.kugler@bmi.bund.de

Teil D: Schwerpunkte der jüngsten Verwaltungsreform- maßnahmen in den Ländern und beim Bund im Überblick

von *Carsten Brenski*

Versucht man nun zum Schluss eine vorsichtige Bilanz, so kann für den Berichtszeitraum wohl Folgendes resümiert werden: Verwaltungsmodernisierung in den Ländern und beim Bund wird in vollen Zügen weiter betrieben. Das zeigt nicht zuletzt der Umfang dieser Dokumentation. Bezogen auf die eingangs dargestellten 8 Modernisierungsfelder hat sich gezeigt, dass bis auf ganz wenige Ausnahmen alle Reformbereiche im Berichtszeitraum von Bund und Ländern bearbeitet werden, freilich mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Viele der geschilderten Maßnahmen stellen eine konsequente, aber auch schon routinierte Fortsetzung bereits eingeschlagener Modernisierungspfade dar. Zu nennen wäre hier z.B. der gesamte Bereich der Neuen Steuerung mit der weiteren Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente. Diese wird überall betrieben, aber zeitversetzt und mit sehr unterschiedlicher Umsetzungstiefe. Einige Länder setzten etwa bei Doppik, KLR, Budgetierung und Produkthaushalten auf eine flächendeckende, landesweite Einführung, andere beschränken sie auf „geeignete Bereiche“ oder sind noch in der Phase der Pilotierung in Teilbereichen.

Personalmanagement etwa spielt sich nach wie vor in einem dialektischen Verhältnis ab aus sozialverträglichem Abbau einerseits und Weiterqualifizierung, Mobilisierung und Motivierung des Personals andererseits. Vorstöße aus dem Kreis der Länder, die auf einen kompletten Umbau des Systems des öffentlichen Dienstes abzielen, gibt es zwar, dabei ist aber noch nicht erkennbar, dass es bereits zu einem länderübergreifenden Konsens gekommen wäre.

Auch im Bereich Aufgabenumbau bewegt man sich in bekanntem Fahrwasser. Berichtet wird u.a. von Privatisierungsmaßnahmen, Vermögens- und Beteiligungsveräußerungen sowie Errichtungen von Landesbetrieben. Eine größere Rolle spielt in einer Reihe von Ländern nach wie vor die Durchführung einer landesweiten Aufgabenkritik. Teilweise diente eine solche der Vorbereitung größerer Reorganisationsmaßnahmen (s. dazu weiter unten), teilweise wurde sie als Daueraufgabe und -verpflichtung normiert. Public Private Partnerships (PPP) bilden im Gegensatz zu den Aktivitäten in den Kom-

munen eher die Ausnahme. Bemerkenswert ist, dass PPP dann vereinzelt gerade in Bereichen der klassisch hoheitlichen Ordnungsverwaltung stattfindet, so etwa in zwei Ländern nicht nur beim Bau, sondern auch dem teilprivatisierten Betrieb einer Justizvollzugsanstalt.

Untersucht man nun die Modernisierungsbereiche nach maßgeblichen „Neuigkeiten“ im Berichtszeitraum oder auf eine merkliche Konzentration von Aktivitäten in der Mehrzahl der Länder, so rücken 4 Reformfelder ins Blickfeld, nämlich Verwaltungspolitik, Organisationsentwicklung, Regelungsoptimierung und eGovernment.

1. Verwaltungspolitik

Was im Bereich Verwaltungspolitik die Art und Weise der strategischen Steuerung der Verwaltungsmodernisierung angeht, verläuft diese überwiegend nach dem üblichen Muster. Die Leitlinien der Verwaltungsmodernisierung ergeben sich aus Regierungserklärungen, Koalitionsvereinbarungen und teilweise mit „griffigen“ Titeln versehenen Modernisierungsprogrammen; es gibt politische Lenkungs- und externe Beratungsgremien und auf der operativen Ebene ressortübergreifende Organisationseinheiten für die Koordination der Modernisierungsprozesse. Unterschiede bestehen aber in Konzeption und auch Detaillierungsgrad der verschiedenen Reformprogramme. Langfristig angelegte verwaltungspolitische Leitbilder, politische „Visionen“ zur Ausgestaltung des politisch-administrativen Systems oder staatsrechtliche Erwägungen finden sich nur selten. In den meisten Fällen enthalten die Modernisierungsprogramme globale Aufträge, einen eingeschlagenen Weg fortzusetzen (z.B. weiterer Ausbau der Neuen Steuerung) oder grundsätzliche bzw. gesetzliche Verpflichtungen, etwa zur Durchführung einer flächendeckenden Aufgabenkritik. Teilweise gibt es aber auch detaillierte, quantitative Vorgaben, von der Auflösung bestimmter Behördenkomplexe und dem Abbau von Verwaltungsstufen bis hin zu bestimmten Einspar- oder (Personal-) Abbauquoten.

Ein neuer Trend zeichnet sich allerdings in einem bestimmten Handlungsfeld der Verwaltungspolitik ab, nämlich im Bereich länderübergreifender Kooperationen. Diese bestehen nicht lediglich im Sinne einer abgestimmten Vorgehensweise in einzelnen Aufgabenfeldern – wie etwa durch die Arbeit in den Fachministerkonferenzen –, sondern zeichnen sich neuerdings durch den Ausbau einer gemeinsamen verantwortlichen Aufgabenwahrnehmung aus. Eine Reihe von Länderberichten widmen diesem Thema deshalb einen eigenen Abschnitt.

Die durch Staatsverträge oder Verwaltungsabkommen geregelte, gemeinsame Aufgabenwahrnehmung zwischen verschiedenen Ländern findet insbesondere in fachtechnischen Bereichen, in der Umweltverwaltung sowie im Bereich öffentliche Sicherheit statt. Nach außen sichtbar wird sie durch eine Reihe von länderübergreifenden Fusionierungen von Landesbehörden oder durch die gemeinsame Errichtung sonstiger, auch in privatisierter Form geführter Organisationseinheiten. Das Ergebnis länderübergreifender Kooperationen hat somit Rückwirkungen insbesondere auf die Modernisierungsfelder „Aufgabenumbau“ sowie „Organisation“.

Allerdings konzentrieren sich solche Kooperationen bislang noch auf den norddeutschen Raum. Neben bilateralen Kooperationsabkommen bilden hierbei insbesondere die „Initiative Mitteldeutschland“ sowie die „Konferenz Norddeutschland“ (KND) die verwaltungspolitische Grundlage länderübergreifender Zusammenarbeit.

Es bleibt mit der Fortschreibung dieser Dokumentation in den nächsten Berichtszeiträumen abzuwarten, ob sich der Trend zur länderübergreifenden Kooperation weiter verstetigt – ggf. mit vermehrten Kooperationsaktivitäten in den südlicher gelegenen Ländern der Bundesrepublik. Erste Ansätze hierzu sind den Berichten bereits zu entnehmen.

2. Organisationsentwicklung

Im Modernisierungsfeld Organisationsentwicklung sind Schwerpunkte weniger bei der Binnenorganisation, sondern bei der Modernisierung des äußeren Verwaltungsaufbaus, also den zwischenbehördlichen Beziehungen, zu verzeichnen. Neben einer Vielzahl von Reorganisationsmaßnahmen v.a. im Bereich einzelner Sonderbehörden oder ganzer Fachbehördenstränge (z.B. Polizeistrukturreform) gibt es im Berichtszeitraum in einer Reihe von Ländern auch „Großbaustellen“, mit denen die gesamte Landesverwaltung umgebaut worden ist.

Dreh- und Angelpunkt solcher Reorganisationsentscheidungen ist in den größeren Flächenländern meist das Schicksal der allgemeinen staatlichen Mittelinstanz, also der Bestand oder die Auflösung von Bezirksregierungen bzw. Regierungspräsidien. Sie stehen als territorial operierende Bündelungsbehörden in einem erheblichen Spannungsfeld neben den funktional ausgerichteten Fach- und Sonderbehörden auf der Ober- und Unterstufe der Landesverwaltungen. Gerade deswegen scheint die Mittelinstanz vorrangig Ausgangspunkt von Reorganisationsmaßnahmen zu sein. Entsprechend werden hier sowohl Einsparungs- als auch Rationalisierungspotenziale erwartet.

Die Länder sind bei der Frage, was mit diesen traditionellen Bündelungsbehörden geschehen soll, schon in der Vergangenheit verschiedene Wege gegangen und verfolgen auch während des Berichtszeitraums sehr unterschiedliche Ansätze. Diese sollen hier beispielhaft vorgestellt werden.

So hat Niedersachsen sich für die Auflösung der Bezirksregierungen entschieden. Die gesamte Mittelinstanz zwischen Oberbehörden, Unterbehörden und den Kommunen entfällt, womit eine gesamte Verwaltungsebene „eingespart“ wird. Als Ergebnis einer umfassenden Aufgabenkritik (mit der Überprüfung von insgesamt 740 Aufgaben) wurden die bisherigen Aufgaben der Bezirksregierungen abgebaut, privatisiert, kommunalisiert und im Übrigen (ebenfalls reorganisierten) Fachverwaltungen zugewiesen. In der „Zwischenschicht“ und zur Präsenz in der Fläche fungieren nun 4 Regierungsvertretungen. Sie bilden keine neue Verwaltungsstufe, sondern sind auf 50 Stellen beschränkte, unselbständige Außenstellen der Ministerien; ein Novum in der deutschen Behördenlandschaft. Den Regierungsvertretungen sind keine Vollzugsaufgaben zugewiesen, im Vordergrund stehen regionale Kooperation, Koordination und Kommunikation. Neben der Schaffung solcher neuartigen Organisationseinheiten wurden aber insgesamt 121 Behörden und Dienststellen aufgelöst, was die Dimension der gesamten Reorganisationsmaßnahmen verdeutlicht.

Baden-Württemberg hat bei der Neustrukturierung der Landesverwaltung im Bezug auf die Mittelinstanz einen anderen Weg beschritten. Im Fokus der über 450 Behörden betreffenden Verwaltungsstrukturreform stand hier die Eingliederung staatlicher Sonderbehörden auf allen Ebenen in die Regierungspräsidien und in die kommunalen Landratsämter und Stadtkreise. Die Regierungspräsidien bleiben im Zuge der Reform nicht nur bestehen, sondern werden durch den Aufgabenzuwachs sogar institutionell gestärkt. Der dreistufige Verwaltungsaufbau wird damit „zum prägenden Strukturelement“ der Landesverwaltung. In seinem Ausmaß neu ist allerdings die Expansion so genannter „Vor-Ort-Aufgaben“ in den Regierungspräsidien. Sie erklärt sich durch die Integration mehrerer staatlicher Oberbehörden in die Mittelinstanzen, wobei die für Vor-Ort-Aufgaben typische landesweite Zuständigkeit der ehemaligen Oberbehörden beibehalten wurde. Hierdurch entstehen hybride Organisationen mit zum Teil quasi-oberbehördlicher Struktur, wie sie vereinzelt auch schon in Mittelbehörden anderer Ländern anzutreffen ist.

Einen dritten Anschauungsfall mit Bezug auf die allgemeine Mittelinstanz bildet die Auflösung der 3 Regierungspräsidien in Sachsen-Anhalt und deren Ersetzung durch bzw. Umbildung in ein landesweit zuständiges Landesverwaltungsamt. Damit folgt Sachsen-Anhalt dem Beispiel Thüringens, das sich schon zu Beginn des Aufbaus der Landesverwaltung in den neunziger Jahren für die Einrichtung eines Landesverwaltungsamtes entschieden hat.

Ziel der Bildung des Landesverwaltungsamtes in Sachsen-Anhalt war es, die Aufgaben der Regierungspräsidien vorrangig nur noch von einem Standort aus wahrzunehmen. So bestehen zwar noch zwei unselbständige Nebenstellen des Landesverwaltungsamtes an den bisherigen Standorten der Regierungspräsidien, es werden aber jeweils unterschiedliche Aufgaben wahrgenommen. Mit der Gründung des Landesverwaltungsamtes und der Konzentration von Aufgaben ist es gelungen, von ehemals 2.700 Stellen ca. 600 Stellen sozialverträglich abzubauen.

Der Aufgabenbestand des neuen Landesverwaltungsamtes ist weitgehend unverändert geblieben. Es wurden zwar einige Aufgaben der Fachverwaltung eingegliedert (Schulaufsicht, Teile der Versorgungs- und Sozialverwaltung), dafür aber auch einige Querschnittsbereiche abgezogen und andernorts zentralisiert. Das neue Landesverwaltungsamt stellt dem gemäß nach wie vor eine Bündelungsbehörde dar, die Aufgaben verschiedener Geschäftsbereiche unter einem Dach vereint. Ebenso bleibt die Landesverwaltung prinzipiell dreistufig, auch wenn man das Landesverwaltungsamt wegen seiner landesweiten Zuständigkeit nach der geläufigen Terminologie nicht mehr als Mittelbehörde bezeichnen kann. Damit hat diese Reorganisationsmaßnahme zwar nicht die Dimension wie diejenigen in den vorgenannten Ländern, welche sich auf die gesamte Landesverwaltung erstrecken. Sie zeigt aber am Beispiel der Mittelinstanzen die Heterogenität der jeweiligen Herangehensweise auf.

Was sonstige Aktivitäten der Länder im Bereich der staatlichen Aufbauorganisation angeht, hat sich auch unabhängig von den geschilderten Reorganisationsmaßnahmen ein starker Trend zur Kommunalisierung, also zur Übertragung staatlicher Aufgaben auf die Kommunen abgezeichnet. Im Schwerpunkt betrifft dies zwar das Reformfeld Aufgabenumbau, es ergeben sich jedoch direkte Auswirkungen auf die Organisationsstruktur der Landesverwaltungen. Kommunalisierungen erfolgen in der Regel mit Hinweis auf den Grundsatz der Subsidiarität. Dabei wird allgemein davon ausgegangen, dass die von der Kommunalisierung betroffenen Aufgaben wegen der jeweiligen Ortsnähe besser, aber auch kostengünstiger von den Kommunen wahrgenommen werden können. Begleitet werden Kommunalisierungsmaßnahmen häufig von einer Regelung oder Kodifizierung des Konnexitätsprinzips, welches den Ausgleich der finanziellen Belastungen, die bei den Kommunen durch den entsprechenden Aufgabenzuwachs entstehen, betrifft.

Wie bereits eingangs angedeutet, gibt es neben den „Großbaustellen“ auch vielfältige sonstige Reorganisationsmaßnahmen innerhalb der Landesverwaltungen. Beispiele sind die Zusammenlegung von Außenstellen mit Hauptsitzen von Behörden, die Vergrößerung von Zuständigkeitsbereichen, die Fusionierung insbesondere von Sonderbehörden, die Zusammenfassung von Querschnittsaufgaben in Zentraleinheiten. Abgesehen von der bereits erwähnten

Kommunalisierung handelt es sich fast ausschließlich um Konzentrations- und Zentralisierungsmaßnahmen, verbunden mit einer erheblichen Reduzierung der Zahl der Landesbehörden und -dienststellen. Insgesamt wird bei Reorganisationsmaßnahmen dem Funktionalprinzip gegenüber dem Territorialprinzip der Vorrang gegeben. Dies zeigt sich v.a. durch die Veränderungen im Bereich der allgemeinen Mittelinstanz, denn auch dort, wo diese nicht komplett abgeschafft wurde, werden ihr landesweite Zuständigkeiten „zugeschlagen“.

Was schließlich die Fusionierung von Behörden angeht, scheinen noch zwei Dinge erwähnenswert: Zum einen der bereits unter Verwaltungspolitik erwähnte Trend zur länderübergreifenden Fusionierung von Landesbehörden (bislang realisiert z.B. im Falle von 4 Landesämtern für Statistik), zum anderen die Fusionierung von Sonderbehörden verschiedener Geschäftsbereiche, womit eine Art „Mini-Bündelungsbehörde“ entsteht.

3. Regelungsoptimierung

Ein weiteres Feld besonders reger Aktivitäten in allen Ländern und beim Bund ist das Modernisierungsfeld Regelungsoptimierung. Allgemein lässt sich sagen, dass Regelungsoptimierung mit zwei Strategien verfolgt wird, nämlich mit einem (reaktiven) Reduzierungskonzept einerseits und einem (proaktiven) Verbesserungskonzept andererseits, wobei Überschneidungen (und Synergien) nicht auszuschließen sind.

Das Reduzierungskonzept betrifft v.a. bereits bestehende Regelungen. Hierhin gehören insbesondere Maßnahmen zur Entbürokratisierung, Deregulierung und zum Standard- und Vorschriftenabbau. Mit diesen Begriffen trifft man auf „alte Bekannte“, sind doch die Bemühungen insbesondere zur Eindämmung der Normenflut schon vor einigen Jahrzehnten forciert worden. Indes hat die Entbürokratisierungsdebatte während des Berichtszeitraums Konjunktur. Hier ist es einerseits der Bund, der ausführlich Maßnahmen im Rahmen der „Initiative Bürokratieabbau“ schildert, zudem berichten eine Reihe von Ländern über entsprechende Maßnahmen und eigens hierzu einberufenen Expertenkommissionen.

In den Ländern sind im Zuge der Entbürokratisierungsbemühungen zunehmend Formen der Partizipation zu beobachten. So werden Bürgerinnen und Bürger und Wirtschaft aufgerufen, den zuständigen Stellen aus ihrer Sicht überzogene und/oder widersprüchliche Regelungen zu melden. Solche Aktionen finden dann unter dem Motto „Paragraphenpranger“, „Standardpranger“, „Vorschriften-Check“ oder „Norm-Check“ statt. Im Ergebnis wurde auch über Erfolge berichtet, eine Reihe der eingereichten Vorschläge ließ sich um-

setzen. Den Handlungsspielräumen der Länder zum Abbau von Wirtschaft und Bürger belastenden Regelungen und Standards sind allerdings durch Bundes- und Europarecht auch Grenzen gesetzt. So berichten die Länder über entsprechende Interventionen über die Föderalismuskommission sowie Initiativen im Bundesrat und bis hin zur europäischen Ebene.

Darüber hinaus wird in fast allen Ländern der Vorschriftenabbau im Bezug auf Landesrecht vorangetrieben. Hiermit sollen in erster Linie veraltete, aber auch übertriebene „Detailsteuerungen“ außer Kraft gesetzt werden. Am konsequentesten erfolgt dies bei der internen Programmierung durch Verwaltungsvorschriften. Ein gängiges Verfahren ist hier die ressortübergreifende Überprüfung der bestehenden Verwaltungsvorschriften durch eine unabhängige Stelle mit der Umkehr der Beweislast durch die Ressorts hinsichtlich Notwendigkeit, Zweckmäßigkeit, Kostenwirksamkeit und Vollzugseignung. Durch solche Verfahren konnten teilweise mehrere hundert Verwaltungsvorschriften in den jeweiligen Ländern abgebaut werden. Flankierend wurde in mehreren Ländern die (elektronische) Veröffentlichung von weiter geltenden oder neuen Verwaltungsvorschriften bzw. die Führung öffentlicher Gültigkeitsverzeichnisse zur Wirksamkeitsvoraussetzung gemacht. Teilweise werden auch Höchstgrenzen für die Anzahl geltender Verwaltungsvorschriften gemacht oder bestimmte Abbauquoten vorgegeben.

In einigen Ländern wird der Vorschriftenabbau auch schon auf Rechtsverordnungen und formelle Gesetze ausgeweitet, in anderen gilt die Überprüfung der Verwaltungsvorschriften als Vorstufe und Pilotprojekt zur Ausdehnung auf materielle Gesetze. Bei allen drei Vorschriftenarten wird zunehmend von dem Instrument der Befristung als „Verfallsautomatik“ Gebrauch gemacht. Der Befristungszeitraum beträgt in der Regel 5 Jahre. Mit dieser Form des „sunset legislation“ sollen obsoleete Regelungen frühzeitig erkannt und abgebaut werden, bzw. eine Evaluation der Vorschriften nach Fristablauf erzwungen werden.

Zum Reduzierungskonzept gehören schließlich auch die von einigen Ländern berichteten Maßnahmen zum Abbau kommunaler Standards, mit denen in den Kommunen (teilweise über Experimentierklauseln) mehr Freiräume geschaffen werden sollen. Ergänzend ist in diesem Bereich noch der z.T. sehr stringent verfolgte Abbau von Widerspruchsverfahren zur Vereinfachung bzw. Verkürzung des Rechtswegs zu nennen.

Das Verbesserungskonzept zielt darauf ab, bereits bestehende (Verfahrens-)Vorschriften insbesondere als Ergebnis einer Evaluation zu verbessern bzw. die Qualität noch zu erlassender Vorschriften zu erhöhen. Für den Bereich neu zu erlassender Vorschriften besteht in fast allen Ländern eine Normprüfstelle außerhalb des für den Referentenentwurf verantwortlichen Fachreferates bzw. federführenden Ressorts. Hier erfolgt eine Gegenprüfung

des Gesetzentwurfs, wobei in der Regel Check-Listen zur Prüfung von Notwendigkeit, Vollzugseignung, Verständlichkeit usw. eingesetzt werden. Im Ergebnis kann auch hier der Verzicht auf eine rechtsförmige Regelung oder Teilen davon erreicht werden; die damit einhergehende Vermeidung ist dann zugleich ein Beitrag zum Reduzierungskonzept.

Eine weiter reichende Methode zur Verbesserung der Rechtsetzung stellt die Gesetzesfolgenabschätzung dar. Diese beinhaltet Verfahren zur Erkundung und vergleichenden Bewertung von (auch verdeckten und nicht intendierten) Folgen beabsichtigter bzw. in Kraft getretener Rechtsvorschriften. Sie besteht aus 3 Modulen, die alle Phasen des Rechtsetzungsprozesses abdecken: die prospektive Gesetzesfolgenabschätzung (pGFA), die im Vorraum eines Gesetzentwurfs v.a. bei der Generierung von Handlungsalternativen und deren folgenanalytischen Beurteilung greift; die begleitende Gesetzesfolgenabschätzung (bGFA), die in erster Linie die Überprüfung von Gesetzentwürfen auf Praktikabilität, Vollzugseignung und Kostenwirksamkeit zum Ziel hat und die retrospektive Gesetzesfolgenabschätzung (rGFA), die die Ermittlung von Wirksamkeit und Folgen bereits in Kraft getretener Rechtsvorschriften im Sinne einer Bewährungsprüfung zum Gegenstand hat.

Diese an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften und am Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung in Speyer entwickelte Methode wurde bereits und wird im Berichtszeitraum vom Bund und einer Reihe von Ländern erfolgreich angewendet. Zum Teil wird die Durchführung von Gesetzesfolgenabschätzungen bei bestimmten Regelungsvorhaben oder bestehenden Rechtsvorschriften durch eine Verankerung in den Gemeinsamen Geschäftsordnungen der Ministerien oder neuerdings durch eine spezielle Vorschriftenanordnung explizit vorgeschrieben. Anzumerken ist, dass einige Länder zwar den Begriff Gesetzesfolgenabschätzung verwenden, die Überprüfung von Rechtsetzungsvorhaben aber auf einzelne Elemente, z.B. Kostenfolgensichtspunkte beschränken. Andere Länder wiederum planen die Einführung der Gesetzesfolgenabschätzung mit allen 3 Modulen.

Die Gesetzesfolgenabschätzung als Instrument der Regelungsoptimierung stößt jedenfalls auf großes Interesse. So wurden z.B. während des Berichtszeitraums von WiDuT zwei prospektive Gesetzesfolgenabschätzungen zu Regelungsvorhaben von Bund und Ländern methodisch begleitet.

Schließlich sei hier noch auf einige, in den Berichten genannte, aber weniger verbreitete Maßnahmen zur Regelungsoptimierung eingegangen. An erster Stelle rangieren hierbei spezielle Maßnahmen, die die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren betreffen. Zu nennen sind hier auch die in einigen Ländern neu eingeführten Controllingverfahren für Förderprogramme im Sinne einer Evaluierung. Schließlich sind noch die in Kooperation mit dem Bund festgelegten „Modellregionen“ in 3 Bundesländern zu nennen, in denen be-

stimmte bundesrechtliche Regelungen als Praxistest vorübergehend außer Kraft gesetzt wurden. Vereinzelt wurde für neue Rechtsetzungsvorhaben über die Einführung eines Prüfkriteriums zum „Gender Mainstreaming“ berichtet. Eine echte Ausnahme bildet hingegen die in einem Land avisierte (elektronische) Veröffentlichung von Gesetzesentwürfen zur öffentlichen Meinungsbildung und Diskussion.

4. eGovernment

eGovernment ist ein Thema, das beim Bund und allen Ländern eine recht gewichtige Rolle spielt. Die Berichte erreichen hierbei quantitativ nach dem Reformfeld Organisationsentwicklung ihren größten Umfang.

Der Ausbau von eGovernment ist nicht nur eine Reaktion auf den Anbruch des „digitalen Zeitalters“ und die so genannte Informationsgesellschaft. Bund und Länder versprechen sich erhebliche Rationalisierungspotenziale und verstehen die per Internet nach außen gerichteten eGovernment-Angebote gleichzeitig als besondere Form der Dienstleistungsorientierung.

Zur Zeit müssen aber neben den elektronischen Angeboten noch die traditionellen Kommunikationswege zur öffentlichen Verwaltung vorgehalten werden, was zwar einerseits Doppelstrukturen erforderlich macht, andererseits aber dem Konzept des sog. „Multikanalzugangs“ entspricht. Insgesamt fließen im Rahmen der budgetären Möglichkeiten schon jetzt erhebliche Ressourcen in den Ausbau von eGovernment, wobei eine „Effizienzrendite“ sicherlich erst langfristig erwartet werden kann.

Bemerkenswert ist aber, dass Bund, Länder und Kommunen beim Ausbau von eGovernment an einem Strang ziehen. So ist eGovernment neben den eingangs genannten Feldern länderübergreifender Zusammenarbeit ein Bereich besonders intensiver Kooperation. Diese findet u.a. im Rahmen der Initiative Deutschland-Online statt (vgl. ausführlich hierzu den Bericht des Bundes), bei der Bund, Länder und Kommunen kooperieren. Ziel dieser umfassenden Zusammenarbeit ist eine „integrierte eGovernment-Landschaft in Deutschland“ mit der Interoperabilität der verschiedenen Systeme und Verfahren. Neben Formen der konkreten Zusammenarbeit bei dem Ausbau und Betrieb von eGovernment spielt hierbei vor allem der Technologietransfer nach dem Prinzip „Einer“ bzw. „Einige für alle“ eine besondere Rolle.

Betrachtet man nun die eGovernment-Landschaft in Deutschland als Resümee der Berichte von Bund und Ländern, so wird man den Bereich der Informationsangebote und Kommunikationsmöglichkeiten per Internet schon als fortgeschritten bezeichnen können. Formularserver, Behördenwegweiser und nach Lebenslagen aufgebaute Informationsportale stellen für die Klienten

der Verwaltung eine erhebliche Erleichterung dar, die Verwaltung wird zudem von Routineaufgaben entlastet. Handlungsbedarf, der auch als solcher erkannt wird, besteht zum einen bei der Abstimmung der Angebote untereinander und auf den verschiedenen Verwaltungsebenen, zum anderen beim Ausbau von Transaktionen per Internet. Zwischenbehördlich und länderübergreifend setzt dies die Einführung einheitlicher IT-Standards mit interagierender Schnittstellen voraus, nach außen Verfahren zur rechtsverbindlichen Abwicklung, wie sie etwa durch die elektronische Signatur unterstützt werden können.

Im Bereich eGovernment gibt es demnach noch viel zu tun. Der Enthusiasmus, mit dem diese Entwicklungen in Bund und Ländern getragen werden, lässt jedenfalls für die künftigen Berichtszeiträume auf maßgebliche Fortschritte hoffen.