

Mitteilung

der Landesregierung

Bericht der Landesregierung zu einem Beschluss des Landtags; hier: Untersuchung der Steuerungs- und Unterstützungsleistungen bei den Ministerien des Landes

Landtagsbeschluss

Der Landtag hat am 2. Juni 2005 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 13/4298 Ziffer 2):

Die Landesregierung zu ersuchen,

dem Landtag bis 31. Juli 2006 erneut über die weitere Umsetzung des Landtagsbeschlusses vom 13. Dezember 2001 zu Drucksache 13/505 Ziffer 3, vor allem über den Stellenabbau, zu berichten.

(Die Ziffer 3 der Drucksache 13/505 hatte folgenden Wortlaut:

- „a) die bei der Untersuchung der Querschnittsaufgaben in den Ministerien genutzten modernen Methoden der Organisationsentwicklung weiterzuentwickeln und einzusetzen mit dem Ziel, Aufgabenerledigung und Organisation zu straffen sowie objektivere Kriterien für Aufgabenkritik und Personalbemessung anzuwenden;*
- b) den begonnenen Organisationsentwicklungsprozess in den Ministerien fortzuführen und dem Landtag bis 31. Dezember 2002 darüber zu berichten, in welchen Bereichen die Ministerien die Untersuchungen weitergeführt haben, welche Umsetzungsergebnisse erzielt wurden, sowie ob und wie weit diese Arbeiten auch einen Beitrag zur Durchführung der Stelleinsparungsprogramme leisten können.“)*

Bericht

Mit Schreiben vom 31. Juli 2006 Nr. I 0144.1 berichtet das Staatsministerium ergänzend zu Drucksachen 13/1651 und 13/4217 wie folgt:

**Bericht der Landesregierung
über die weitere Umsetzung der Ergebnisse der Unter-
suchung der Steuerungs- und Unterstützungsleistungen bei
den Ministerien des Landes entsprechend dem Landtags-
beschluss vom 2. Juni 2005**

1. Berichtspflicht

Der Landtag hat am 2. Juni 2005 die Landesregierung ersucht, ihm bis 31. Juli 2006 erneut über die weitere Umsetzung der Organisationsentwicklungsprozesse aufgrund der Ergebnisse der Untersuchung der Steuerungs- und Unterstützungsleistungen bei den Ministerien, vor allem über den Stellenabbau, zu berichten (vgl. Drucksache 13/4298).

2. Inhalt des Berichts

Mit dem Bericht vom 30. März 2005 (Drucksache 13/4217) hat die Landesregierung ergänzend zu dem ersten Bericht vom 19. Dezember 2002 (Drucksache 13/1651) über den ständigen Prozess der Weiterentwicklung der Aufgabenkritik zur Straffung der Verwaltungsorganisation und zur Verfeinerung der dazu entwickelten Methoden bei den Ministerien des Landes informiert.

In der Anlage berichten die Ministerien erneut über die weitere Umsetzung der Ergebnisse der Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

3. Zusammenfassende Stellungnahme

Die Zahlen des Rechnungshofes basieren auf Erhebungen aus dem Jahre 1999. Zwischenzeitlich hat sich in den Ressortzuständigkeiten und bei den Arbeitsinstrumenten Wesentliches verändert. So hat die Verwaltungsstrukturreform die Verantwortungsbereiche der Ressorts und die Landschaft der Regierungspräsidien grundlegend gewandelt. Mit der Einführung von SAP und den Instrumenten der Neuen Steuerung wurde die Arbeit im Bereich der Steuerungs- und Unterstützungsleistungen – insbesondere im Bereich Haushalt – den neuen Erfordernissen angepasst. Die Ressortzuschnitte wurden seit der Untersuchung mehrfach und in verschiedenen Bereichen verändert. Alles in allem sind die unter den damaligen Bedingungen erhobenen Daten nicht mehr mit den heutigen Verhältnissen in den Ministerien des Landes vergleichbar.

Der Intention des Rechnungshofes, bei den Ministerien Stelleneinsparungen im Querschnittsbereich zu erzielen, wird bereits in höherem Maß als damals gefordert durch die verschiedenen Stelleneinsparprogramme der Landesregierung Rechnung getragen. Insoweit ist das ursprüngliche Anliegen des Rechnungshofes und der Berichtsforderungen erfüllt. Um den Einsparverpflichtungen nachkommen zu können, sind die Ministerien seit Jahren gezwungen, Optimierungspotenziale, insbesondere im Querschnittsbereich, konsequent zu nutzen.

Es wird daher zunehmend schwieriger, an die bisherigen Berichte anzuknüpfen und eine durchgängige Entwicklung auf der Grundlage der ursprünglichen Untersuchung aus 2001 mit Datenmaterial aus der vorletzten Legislaturperiode aufzuzeigen. Die nachfolgend vom Innenministerium zusammengeführten Einzelberichte der Ministerien spiegeln diese Schwierigkeiten wieder. Trotzdem haben sich alle Ministerien darum bemüht, die in den Ressorts

eingeleiteten Reformen mit ihren Auswirkungen vor dem Hintergrund der inzwischen eingetretenen Veränderungen darzustellen.

Künftig könnten an die Stelle der vom Rechnungshof in seiner Untersuchung erhobenen Daten die Daten der Neuen Steuerungsinstrumente treten, wenn die Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung so konsolidiert sind, dass sie aussagekräftig und für einen Vergleich der Ministerien untereinander nutzbar sind. Der Prozess für eine Vereinheitlichung der Daten betreffend die Steuerungs- und Unterstützungsleistungen läuft, so dass in den kommenden Jahren mit einem entsprechenden Berichtswesen zu rechnen sein wird.

Anlage

1. Berichte der Ministerien:

Bericht des Innenministeriums

Personal

Das Innenministerium hatte in den vergangenen beiden Jahren als große organisatorische, personalwirtschaftliche und haushaltswirtschaftliche Herausforderung zum einen die Eingliederung der höheren Sonderbehörden und Landesoberbehörden in die Regierungspräsidien durch die Verwaltungsstrukturreform, zum anderen die Eingliederung der Abteilung Bau- und Wohnungswesen, Denkmalpflege aus dem Wirtschaftsministerium (ab 15. Juni 2006 wieder zum Wirtschaftsministerium umressortiert) sowie der beiden Abteilungen Verkehr und Straßenwesen aus dem Umweltministerium zu bewältigen.

Seit der Verwaltungsstrukturreform umfasst der nachgeordnete Bereich des Innenministeriums in der allgemeinen Verwaltung fast 10.000 Beschäftigte gegenüber früher ca. 2.500. Alleine in der Personalverwaltung ist das Innenministerium für ca. 900 Beschäftigte des höheren Dienstes zusätzlich direkt zuständig geworden, die mit Wirkung vom 1. Januar 2005 zu den Regierungspräsidien umgesetzt wurden und für die vorher Kultusministerium, Ministerium für Umwelt und Verkehr, Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum, Ministerium für Arbeit und Soziales und Wirtschaftsministerium verantwortlich waren. Entsprechend nahmen die Aufgaben des Innenministeriums im Haushaltsbereich und beim Controlling sowie im Bereich Organisation zu. Das IM hat wie das JuM, das keinen Aufgabenzuwachs im Zuge der Verwaltungsreform erfahren hat, eine gegenüber anderen Ressorts niedrigere Einsparquote (im Einsparprogramm für die Ministerien 5 % statt 7 %, die die um die Verwaltungsstrukturreform entlasteten Ministerien erbringen müssen) zu erbringen.

Die zusätzlichen Anstöße aus der Querschnittsuntersuchung für weitere Optimierungsprozesse haben zu weiteren Personaleinsparungen in den Querschnittsbereichen geführt. Deshalb konnte der allgemeine Service im Bereich der Abteilung 1 (Botendienst, Bücherei, Telefonzentrale u. Ä.) Einsparungen über seinen rechnerischen Stellenanteil hinaus erbringen. Damit war es dem Innenministerium möglich, die nach dem Staatshaushaltsgesetz zu erbringenden Einsparauflagen – trotz der in den vergangenen zwei Jahren ohne adäquaten Personalausgleich zusätzlich hinzugekommenen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche – voll zu erfüllen.

Organisation

Trotz der Belastungen durch die Eingliederung der neu hinzugekommenen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche im Innenministerium wurden die im letzten Bericht an den Landtag dargestellten Reorganisationsmaßnahmen zur Optimierung der Arbeit im Querschnittsbereich weitergeführt.

Die im Jahr 2005 begonnene Übertragung von Aufgaben des Betriebs und der Betreuung des Bürokommunikationssystems des Innenministeriums wurde am 1. Januar 2006 mit dem Übergang der serverorientierten Aufgaben und der Aufgaben der Bereitstellung und Betreuung der Bürokommunikations-Arbeitsplätze, der Softwareverteilung und -installation und der LAN-Dienste abgeschlossen. Somit werden im Innenministerium praktisch keine IuK-technischen Aufgaben für das Haus selbst mehr wahrgenommen. Dabei

hat das Innenministerium weitere 3,5 Stellen abgebaut. Durch die Zentralisierung beim Informatikzentrum Land Baden-Württemberg (IZLBW) können die Aufgaben effizienter wahrgenommen werden, das IZLBW kann Synergieeffekte zu anderen Projekten nutzen. Das Ministerium wird dadurch von operativen Tätigkeiten zugunsten seiner konzeptionellen Aufgaben entlastet.

Im Jahr 2005 wurden gemeinsam mit der Führungsakademie in einem Wertanalyseprojekt die Geschäftsabläufe im Ministerium mit dem Ziel der Geschäftsprozessoptimierung untersucht. Die im Abschlussbericht vorgeschlagenen Einzelmaßnahmen sollen im Laufe des Jahres 2006 umgesetzt werden. Insbesondere soll ein überarbeiteter, optimierter Geschäftsgang geschaffen und in einem Teilbereich des Ministeriums erprobt werden. Die Veränderungen, die sich im Testlauf bewähren, sollen im ganzen Haus eingeführt werden. Das Projekt schafft gleichzeitig die organisatorischen Grundlagen für die elektronische Unterstützung des Geschäftsgangs durch ein Dokumentenmanagement-System.

Die Leitungsspanne der Referate liegt im Innenministerium in der Regel zwischen 1 : 6 und 1 : 10, im Durchschnitt bei ca. 1 : 11. Nur wenige Referate bewegen sich unterhalb dieses Rahmens. Das Innenministerium verfolgt das Ziel, bei künftigen Reorganisationsmaßnahmen alle personalwirtschaftlichen und aus fachlicher Sicht gebotenen Möglichkeiten der Zusammenfassung von Abteilungen und Referaten zu nutzen, um die Leitungsspannen dort zu erhöhen, wo dies ohne Einbußen in der Qualität der ministeriellen Arbeit möglich ist.

Bericht des Kultusministeriums

1. Stellenabbau

Bereits im Kienbaum-Gutachen wurde 1995 festgestellt, dass die Schulverwaltung in Baden-Württemberg eine schlanke und effiziente Verwaltung ist. Seither ist die Schulverwaltung noch „schlanker“ geworden. Von 1993 bis 2003 wurden im Kultusbereich insgesamt 394 Stellen gestrichen (ca. 15 % des Ausgangsbestandes). Davon entfielen auf das Kultusministerium 50,5 Stellen. Mehr als 60 % der im Kultusministerium eingesparten Stellen (31 Stellen) wurden bei Querschnittstätigkeiten eingespart: 4 Stellen im Registraturbereich, 5 Stellen im Botendienst, 1 Stelle in der Hausdruckerei und 21 Stellen im Sekretariatsbereich.

Nun sollen in den Jahren 2004 bis 2011 im Kultusbereich nochmals 167 Stellen gestrichen werden, davon im Bereich des Kultusministeriums 55,5 Stellen. Auch in diese Stelleneinsparungen wird der Querschnittsbereich einbezogen werden. Allerdings ist festzustellen, dass beispielsweise im Botendienst, in der Hausdruckerei und im Registraturbereich der Personalmindestbestand nahezu erreicht ist und hier kaum noch Einsparpotentiale vorhanden sind.

2. Organisatorische Änderungen

Im Bericht der Landesregierung an den Landtag vom 30. März 2005 (Drucksache 13/4217) wurde für den Bereich des Kultusministeriums bereits über die Einsparung einer Abteilung sowie die Einsparung von 4 Referaten und Stabsstellen berichtet.

Mit Wirkung vom 3. Mai 2005 hat das Kultusministerium die Zuständigkeiten für Kindergärten erhalten, wobei sämtliche pädagogischen Fragen in der Fachabteilung 3 und alle Rechts- und Finanzfragen in der Querschnittsabtei-

lung 2 in vorhandenen Referaten verortet wurden. Im Gegenzug ist eine Aufgabenverlagerung im Jugendbereich ins Sozialministerium erfolgt, wobei das Kultusministerium die Zuständigkeit für die mit der schulischen Bildung, Erziehung und Bildungsberatung zusammenhängenden Jugendfragen behalten hat. Der neu zu schaffende Jugendbegleiter wurde in den Aufgabenkatalog der Abteilung 5 aufgenommen.

Im Bereich des Inneren Dienstes erfolgte eine Privatisierung des Reinigungsdienstes im Dienstgebäude des Neuen Schlosses. Außerdem wurden die Gebäudereinigungen für die weiteren Dienstgebäude neu ausgeschrieben und andere Reinigungsunternehmen mit der Reinigung beauftragt.

Weitere Optimierungen wurden im IuK-Bereich erzielt. Durch die verstärkte Entwicklung web-basierter Fachanwendungen mit zentraler Datenhaltung und medienbruchfreier Unterstützung von Verwaltungsabläufen und -prozessen im IuK-Bereich des Kultusministeriums werden vielfältige, u. a. auch stellenrelevante Einspareffekte auf allen Ebenen der Schulverwaltung erreicht. Hier ist insbesondere das in der Einführungsphase befindliche Großprojekt „Schulverwaltung am Netz“ mit seinen Teilprojekten des Aufbaus eines sicheren Intranets für die Schulverwaltung einschließlich der Schulen, der Mail-Anbindung der Schulen und Lehrkräfte sowie der zentralen DV-Fachverfahren und Datenbanken zur Verarbeitung der „Amtlichen Schuldaten Baden-Württemberg (ASD-BW bisher E-Stat)“ zu sehen. Darüber hinaus sind Fachverfahren wie z. B. zur Abwicklung der Lehramtsprüfungen, der Lehrereinstellung, der Lehrerfortbildung sowie der erweiterten Online-Unterstützung der Personalverwaltung der Lehrkräfte in Entwicklung bzw. in Planung.

Im Zusammenhang mit der am 1. Januar 2005 in Kraft getretenen Verwaltungsstrukturreform hat sich der Koordinierungsaufwand und der technische Aufwand im IuK-Bereich wegen der zusätzlich zu betreuenden Verwaltungsebenen in den Regierungspräsidien und in den Stadt- und Landkreisen und der dadurch entstandenen zusätzlichen organisatorischen und technischen Schnittstellen (Landesverwaltungsnetz/Kommunales Verwaltungsnetz, unterschiedliche Arbeitsplatzausstattungen, Mailsysteme und Adressverzeichnisse) sowie unterschiedlicher IT-Philosophien erhöht. Ferner wurde im Zug der Verwaltungsreform das dem früheren Oberschulamt Stuttgart angegliederte IuK-Fachzentrum der Kultusverwaltung (IFK) aufgelöst; 15 insbesondere für die fachliche Steuerung der IuK-Technik verantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mussten in den Querschnittsbereich des Kultusministeriums versetzt werden. Wie bei allen anderen Eingliederungen muss auch in diesem Fall trotz unverändert hoher Anforderungen an IuK-technische Innovationen unter dem Stichwort „Effizienzrendite“ 20 % des Personals eingespart werden.

Das seit dem Jahr 2001 im Bereich der Registraturen eingesetzte Dokumenten- und Schriftgutverwaltungssystem (DSV) wird unter Federführung des Finanzministeriums modernisiert. Durch die Migration soll das System auf eine aktuelle Oracle-Datenbank aufgespielt werden und die Benutzeroberflächen und Bedienung optimiert werden.

Die Finanzierung der Programmierung erfolgt durch das Finanzministerium. Das Kultusministerium kann das Verfahren nach Fertigstellung kostenfrei einsetzen. Anfallende Migrationskosten, deren Höhe derzeit offen ist, sind von den Ressorts zu übernehmen. Das Pflichtenheft wurde dem Kultusministerium mit der Möglichkeit übersandt, hierzu Stellung zu nehmen. Aufgrund der Erfahrungen mit dem System DSV wurden in Abstimmung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Registratur einige Punkte benannt, die beim künftigen System DSV berücksichtigt werden sollten. Die neue Version soll Mitte nächsten Jahres zur Verfügung stehen.

Die Leitungsspannen in den Referaten der Querschnittsabteilungen 1 und 2 liegen im Durchschnitt bei 1 : 12.

3. Aufgabenkritik / Deregulierung

Im Kultusressort haben Aufgabenkritik, Deregulierung und Entbürokratisierung seit Jahren einen sehr hohen Stellenwert. Es geht letztlich darum, in Anbetracht der vorgesehenen Stelleneinsparungen durch Aufgabenkritik die Funktionsfähigkeit der Schulverwaltung zu erhalten.

In mehreren Arbeitsgruppen, auch und gerade unter Beteiligung aller Ebenen der Schulverwaltung und der Schulen, wurden zahlreiche Vorschläge zum Aufgabenabbau bzw. zur Verringerung der Aufgaben sowie zur Abschichtung erarbeitet. Im Folgenden sind die Anstrengungen des Kultusministeriums zum Aufgabenabbau näher dargestellt:

- In Abstimmung mit den früheren Oberschulältern hat das Kultusministerium im Jahr 2004 im Rahmen einer Aufgabenkritik insgesamt 83 Vorschläge erarbeitet und geprüft. Von diesen 83 Maßnahmen sind inzwischen 71 umgesetzt bzw. ist deren Umsetzung in die Wege geleitet. Darunter befinden sich auch zahlreiche Maßnahmen zur Verschlinkung der Ministerialebene.
- Im Sommer 2005 wurde im Kultusministerium eine Arbeitsgruppe gebildet, die vornehmlich Verbesserungen bei den Arbeitsabläufen untersuchte. Es wurden 40 Vorschläge erarbeitet, von denen 16 umgesetzt werden sollen.
- Auf ausdrücklichen Wunsch des früheren Herrn Ministerpräsidenten Erwin Teufel hat das Kultusministerium im Frühjahr 2005 14 wichtige Verbesserungsvorschläge dem Staatsministerium unterbreitet. Auch diese Vorschläge sind inzwischen umgesetzt bzw. in die Wege geleitet.
- Der Ombudsmann für Bürokratieabbau beim Staatsministerium, Herr Staatssekretär Böhmler, hat aus der Vielzahl der Vorschläge des Kultusministeriums zum Bürokratie- und Aufgabenabbau zahlreiche Maßnahmen in den sog. Tranchen 1-5 aufgegriffen. Die das Kultusministerium betreffenden Vorschläge wurden bereits umgesetzt bzw. zusammen mit anderen Ressorts in die Wege geleitet. Der Ministerrat hat sich zuletzt in der Kabinettsitzung am 21. März 2006 mit den Zwischenberichten der Ressorts zu den Tranchen 2-5 befasst.
- Im Rahmen der Entbürokratisierungsinitiative der Landesregierung hat das Kultusministerium im Jahr 2003 beim Staatsministerium 17 Vorschläge eingereicht sowie 16 Vorschläge dem Innenministerium bei einer im Rahmen der Verwaltungsreform durchgeführten Aufgabenkritik zugeleitet. Einzelne Vorschläge wurden bereits in den Tranchen 1 bis 5 aufgegriffen oder, soweit das Kultusministerium selbst für die Umsetzung zuständig war, bereits umgesetzt. Über die restlichen Vorschläge wurde dort noch nicht abschließend entschieden.

Die durchgeführte Aufgabenkritik trägt mit dazu bei, die beschlossenen Stelleneinsparungen bei den Regierungspräsidien, den Landratsämtern und beim Ministerium zu erbringen.

Aufgrund kontinuierlicher Deregulierungsbemühungen konnte die Zahl der Verwaltungsvorschriften von 3.880 im Jahr 1980 auf 98 zum 31. Dezember 2005 reduziert werden. Da sich die bisherigen Deregulierungsbemühungen vornehmlich auf Verwaltungsvorschriften bezogen, wurde im Jahr 2005 im

Kultusministerium der gesamte Vorschriftenbestand erneut auf Deregulierungspotenzial untersucht. Dazu wurde eigens eine Arbeitsgruppe gebildet, die inzwischen zahlreiche Vorschläge betreffend Gesetze, Rechtsverordnungen, Verwaltungsvorschriften und Bekanntmachungen unterbreitet hat.

Bericht des Wissenschaftsministeriums

1. Stellenabbau

Im Bericht zur Organisationsstruktur des MWK (Drucksache 13/1001) hat das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst seinen Stellenabbau seit 1996 dezidiert aufgeschlüsselt (27,5 Stellen). Die dort genannten, noch einzusparenden 6,5 Stellen in Vollzug der Ministerratsbeschlüsse vom 17. Juli 1995 und vom 12. Januar 1998 wurden zwischenzeitlich vollständig erbracht. Nach dem Ministerratsbeschluss vom 19. Oktober 2004 hat das MWK zusätzlich ab 2005 bis 2011 weitere 20 Stellen einzusparen. Mit der Einsparung von 5,5 Stellen im laufenden Doppelhaushalt zuzüglich zweier Controllerstellen hat das Wissenschaftsministerium seit 1996 insgesamt *41,5 Stellen* eingespart. Im Doppelhaushalt 2007/2008 werden weitere *neun Stellen*, davon drei Controllerstellen, in Abgang gestellt.

2. Weiterentwicklung und Einsatz der Methoden der Organisationsentwicklung

Das Wissenschaftsministerium hatte bereits vor Veröffentlichung des Untersuchungsergebnisses im Jahr 2001 erhebliche Zweifel an der Validität der Untersuchungsergebnisse, insbesondere der Kennzahlen und des auf ihnen basierenden Benchmarkings, angemeldet. Diese Zweifel sind begründet in der Tatsache, dass die einbezogenen Querschnittsaufgaben in den Häusern unterschiedlich definiert wurden. Der Einbeziehungsgrad schwankt zwischen 45 % (WM) und 95 % (MWK) aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Da nach Auffassung des MWK die vom Rechnungshof verwendeten Aufgabendefinitionen nicht eindeutig waren, sondern erhebliche Auslegungsspielräume zuließen, kam es im Verlauf der Untersuchung zu Unklarheiten und offensichtlichen Fehlern beim Ausfüllen der Fragebögen. Die schlimmsten „Ausreißer“ wurden dem Rechnungshof mit Schreiben vom 30. Juli 2001 genannt. Leider wurde dieses fehlerhafte Datenmaterial dann doch 1 : 1 in den Untersuchungsbericht aufgenommen.

Gleichwohl hat das Wissenschaftsministerium die Untersuchung begrüßt und dort, wo Vergleichbarkeit hergestellt werden konnte, tatkräftig unterstützt, weil hier erstmals der Versuch unternommen wurde, mittels Kennzahlen und Benchmarking konkrete Einsparpotenziale aufzuzeigen. So hat die Untersuchung zumindest für den gesamten Inneren Dienst des Ministeriums verlässliche – weil vergleichbare – Zahlen geliefert, auf deren Basis gezielt weitere Organisationsentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden konnten. Seit dem letzten Berichtszeitraum (vgl. Bericht der Landesregierung vom 30. März 2005 – Drucksache 13/4217) wurden keine weiteren Untersuchungen durchgeführt.

Das MWK hat zwischenzeitlich das vom Rechnungshof genannte Einsparpotenzial von 34 Stellen weit übertroffen. Das Datenmaterial des Rechnungshofs war dabei nur im begrenzten Umfang nützlich. Das MWK wird daher auch die weiteren inhaltlich/strukturellen und personellen Entscheidungen an den sachlichen Notwendigkeiten und der künftigen Aufgabenstruktur des Ministeriums ausrichten.

Bericht des Justizministeriums

1. Personalabbau

Zum 1. Januar 2005 und zum 1. Januar 2006 war im Justizministerium jeweils eine Stelle einzusparen. Diese Einsparverpflichtung wurde im Bereich des Inneren Dienstes realisiert.

Aufgrund früherer Stellenabbauprogramme hat das Justizministerium bereits in den vergangenen Jahren 12,5 Stellen fristgerecht abgebaut. Das Justizministerium befand sich somit zu keinem Zeitpunkt mit der Erbringung seiner Stelleneinsparungen in Verzug. Nachdem die Vereinbarung zwischen den Landesverbänden der CDU und der FDP über die Bildung einer Koalitionsregierung für die 14. Legislaturperiode des Landtages von Baden-Württemberg auf Seite 71 vorsieht, dass zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Justiz von der Streichung der im 2.320er Stellenabbauprogramm aus dem Jahr 1998 enthaltenen 334,5 Stellen zur Erhaltung der weiteren Funktionsfähigkeit der Justiz abgesehen wird, sind die aus diesem Programm bis 2006 gestundeten acht Stellen im Justizministerium nicht mehr zu erbringen.

2. Aufbauorganisation

Die Verwaltungsreform führte im Geschäftsbereich des Justizministeriums zu keiner Entlastung, weshalb sie keinen Anlass bot, die Aufbauorganisation des Justizministeriums grundlegend zu überprüfen.

Im Justizministerium beträgt die Leitungsspanne in den Referaten im Durchschnitt 1 : 5. Unterschiede ergeben sich zwischen den Querschnittreferaten und den Fachreferaten. Erstere weisen im Durchschnitt eine Leitungsspanne von 1 : 7, letztere von 1 : 2 auf.

Eine Reorganisation der Fachreferate mit dem Ziel, die dort bestehenden Leitungsspannen zu erhöhen, beabsichtigen wir nicht. Zunächst ist festzustellen, dass in der organisationswissenschaftlichen Literatur heute Einigkeit darüber besteht, dass es die optimale Leitungsspanne nicht gibt. Diese ist vielmehr im Einzelfall unter Berücksichtigung verschiedenster Kriterien für jede Behörde und für jede Untergliederung einer Behörde festzulegen. Kernaufgabe sowohl der Referatsleiter als auch der Referentinnen und Referenten in den Fachabteilungen ist es, die justizpolitischen Ziele des Ministers durch fachliche Vorbereitung von Bundesratsinitiativen oder durch konstruktive Begleitung von Initiativen anderer Länder oder des Bundes umzusetzen. Die Tatsache, dass im Geschäftsbereich der Justiz mindestens 90 % aller Gesetze Bundesgesetze sind, unterstreicht die Bedeutung der Arbeit der Fachreferate für eine sachgerechte Wahrnehmung der justizpolitischen Interessen Baden-Württembergs. Deshalb ist es wichtig, mithilfe von Referatsleiterstellen für diese Arbeit im Ministerium erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des höheren Dienstes aus der justiziellen Praxis zu gewinnen. Neben dieser fachlich anspruchsvollen Aufgabe übernehmen alle Referatsleiter selbstverständlich auch Personalführungsverantwortung gegenüber ihren Referentinnen und Referenten, die im Rahmen unseres Personalentwicklungskonzeptes frühzeitig und systematisch aus dem Kreis der Richter und Staatsanwälte gewonnen werden. Der große Anteil eigener fachlicher Aufgaben lässt eine Erhöhung der Führungsspanne ohne spürbaren Qualitätsverlust nicht zu.

3. Neue Steuerungsinstrumente/Benchmarking

Die Neuen Steuerungsinstrumente werden vom Justizministerium nicht vorgeschoben, um ein bloßes Nichtstun zu verdecken. Insoweit wird zunächst auf eine Feststellung des Rechnungshofes in seinem Berichtsentwurf zur

Orientierungsprüfung „Personalbedarfsberechnung in der Justizverwaltung-PEBB§Y“ vom Dezember 2005 verwiesen. Dort heißt es auf Seite 53:

„Nach dem Eindruck des Rechnungshofes wird PEBB§Y damit durch seine Verknüpfung mit NSI/SAP vom Justizministerium zu einem Instrument einer transparenten Leistungssteuerung und gerechten Personalverteilung entwickelt. Auch die Möglichkeiten eines effektiven Controlling werden vom Justizministerium genutzt und umgesetzt. Das ist bisher in dieser Ausprägung von keinem anderen Ressort bekannt.“

Der Rechnungshof unterstreicht mit dieser Feststellung die Vorreiterrolle der Justiz im Bereich der Neuen Steuerungsinstrumente. Die Controllingkonzeption des Justizministeriums ist ausgereift. Sie beinhaltet eine Vielzahl justizspezifischer Controllinginstrumente. Im Bereich des strategischen Controlling ist insbesondere die Justizcard, eine justizspezifische Ausprägung der Balanced Scorecard, zu nennen.

Die zunehmende Ressourcenknappheit in der Justiz erfordert ein stetes Hinterfragen und Optimieren ihrer Strukturen und Prozesse. Zu diesem Zweck haben wir seit 2002 eine justizeigene professionelle Organisationsberatung aufgebaut. Ihr obliegt es, Organisationsuntersuchungen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Ablaufoptimierungen auch im Rahmen von Modernisierungsmaßnahmen und Strukturreformen durchzuführen. Daneben berät sie die Justizdienststellen in allen Fragen des Organisationsmanagements. Auf diese Weise wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen und dauerhaft etabliert.

Das zentrale Controllinginstrument in der Justiz ist das Benchmarking. Die Justiz Baden-Württembergs ist bundesweit führend bei der Einführung und Umsetzung eines strukturierten Benchmarkings in ihrem Geschäftsbereich.

Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass Dienststellen wie etwa Gerichte und Staatsanwaltschaften, die aufgrund zwingender (bundes-) gesetzlicher Vorgaben über einen identischen Aufgabenbereich verfügen prädestiniert sind, um durch kennzahlenbasierte Quervergleiche und eine gemeinsame Datenanalyse Ansatzpunkte für organisatorische Verbesserungen zu finden. Gefördert wird die Möglichkeit des Benchmarkings in diesem Bereich zudem durch die bundesweit einheitlich erhobenen Kennzahlen der Justizstatistik, die detailliert Aufschluss über die Art und Weise der gerichtlichen Leistungserbringung gibt sowie die Daten der justizspezifischen Kosten- und Leistungsrechnung, durch die erstmals landesweit vergleichbare Kennzahlen zum Ressourcenverbrauch geliefert werden.

Durch das Controlling der Justiz wurden in konsequenter Umsetzung dieser Überlegungen sog. Vergleichsringe geschaffen, in denen sich landesweit alle Amts- und Landgerichte sowie die Staatsanwaltschaften systematischen Quervergleichen stellen. In halbjährlich stattfindenden, durch Controller moderierten Sitzungen, werden Ergebnisse vor allem aus der Kosten- und Leistungsrechnung gemeinsam analysiert, um so optimierte Geschäftsprozesse zu erkennen, die in der eigenen Dienststelle eingeführt werden können. Derzeit werden die Vergleichsringstrukturen auch auf die Gerichte der Fachgerichtsbarkeiten ausgedehnt. Für den Justizvollzug ist ebenfalls ein Benchmarking in Vergleichsringen in Planung.

Darüber hinaus betreut Baden-Württemberg federführend ein durch die 76. Konferenz der Justizministerinnen und Justizminister angeregtes Projekt zum Aufbau eines länderübergreifenden Benchmarkings der Gerichte und Staatsanwaltschaften. Hier sind ebenfalls flächendeckende Vergleichsringe

der Amts- und Landgerichte geplant, die sich vorwiegend mit Kennzahlen der bundesweit einheitlichen Justizstatistik befassen.

Als Einzelprojekt findet gegenwärtig ein länderübergreifendes Benchmarking der zentralen Mahngerichte statt, an dem sich neben Baden-Württemberg, das auch hier die Federführung hat, Berlin, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein beteiligen. Das von Baden-Württemberg entwickelte Kennzahlensystem basiert hier auf Kennzahlen eines bundesweit einheitlichen Großrechnerprogramms.

Als kritisch werden jedoch von der Justiz Baden-Württembergs Benchmarkingprojekte angesehen, in denen Dienststellen mit unterschiedlichem Aufgabenzuschnitt verglichen werden sollen. So haben wir uns ausdrücklich gegen ein länderübergreifendes Benchmarking der Oberlandesgerichte ausgesprochen, in dem die Verwaltungsabteilungen verglichen werden sollten. Gerade im Verwaltungsbereich unterscheiden sich die Oberlandesgerichte schon in der Aufgabenstruktur erheblich voneinander. Von einem Vergleich ungleicher Partner ist aber keinerlei Erkenntnisgewinn zu erwarten.

Ebenso verhält es sich bei einem Vergleich ganzer Ministerien. Schon der Ressortzuschnitt der Justizministerien differiert erheblich. Gleiches gilt für ihre Aufgabenbereiche. Im Bereich Personal und Organisation besteht eine völlig uneinheitliche Arbeitsteilung mit den Verwaltungsabteilungen der Oberlandesgerichte. Aber auch die Fachabteilungen sind zum Teil sehr unterschiedlich strukturiert und besetzt. Insbesondere Ministerien mit (einer) kleinen Fachabteilung(en) sind nicht in der Lage, in der Justizpolitik aktiv gestaltend mitzuwirken. Baden-Württembergs Stimme hat hingegen in allen justizpolitischen Bereichen großes Gewicht. Hieran soll sich auch künftig nichts ändern.

Unabhängig davon besteht das weitere Problem, dass die Tätigkeit der Ressorts nicht in einheitlichen Kennzahlen dargestellt wird. Ein Benchmarking kann hier allenfalls an einzelnen Geschäftsprozessen ansetzen. Der dazu erforderliche Aufwand ist aber erheblich und steht angesichts des verhältnismäßig geringen Personalvolumens der Ministerien in keinem Verhältnis zum möglichen Ergebnis.

Ein auf Effizienz angelegtes Benchmarking in der Justiz muss zwingend in den personalintensiven Bereichen der Gerichte und Staatsanwaltschaften ansetzen. Im Vergleich mit diesen Dienststellen stellt das Ministerium lediglich eine einzelne Behörde mittlerer Größe dar, deren absolutes Einsparpotential gering ist und nur sehr aufwändig ermittelt werden kann.

Bericht des Finanzministeriums

Das Finanzministerium sieht es als eine Daueraufgabe an, die von Seiten des Rechnungshofs im Rahmen seiner Querschnittsuntersuchung der Steuerungs- und Unterstützungsleistungen bei den Ministerien vorgelegten Anregungen aufzunehmen. Das Ziel der Verbesserung der Arbeitserledigung ist eine Aufgabe, die alle Arbeitsbereiche des Ministeriums erfasst. Der Rechnungshof hat insbesondere im Bereich des Inneren Dienstes des Finanzministeriums ein Benchmarkingpotenzial festgestellt. Dementsprechend wurden seit der Untersuchung des Rechnungshofs vor allem in diesem Bereich Anstrengungen unternommen, um die Arbeitserledigung zu optimieren, effizienter zu gestalten und hierbei Personaleinsparungen zu erreichen. Hierbei ist es gelungen, bis zum 30. März 2005 (letztmaliger Bericht der Landesregierung – Drucksache 13/4217) im Bereich des Inneren Dienstes Personaleinsparungen

in Höhe von 7,55 Mitarbeiterkapazitäten zu erzielen, wobei die Qualität der Aufgabenwahrnehmung erhalten werden konnte. Zwischenzeitlich konnte eine weitere Einsparung von 2,0 Mitarbeiterkapazitäten erreicht werden. Das Finanzministerium hat demnach seit der Rechnungshofuntersuchung insgesamt 9,55 Mitarbeiterkapazitäten eingespart und somit das von Seiten des Rechnungshofs aufgezeigte Benchmarkingpotenzial von 10 Mitarbeiterkapazitäten nahezu erreicht. Die Optimierung der Aufgabenerledigung wird auch künftig im Sinne eines dauerhaften Verbesserungsprozesses fortgesetzt.

Zu den von Seiten des Finanzausschusses angesprochenen Auswirkungen der Verwaltungsreform auf die Aufbauorganisation der Ministerien ist festzustellen, dass eine Entlastung des Finanzministeriums von Fachaufgaben im Zuge der Verwaltungsreform nicht zu verzeichnen ist. Das Finanzministerium verfügt bereits derzeit über eine schlanke Aufbaustruktur. Hinzu kommt, dass auf das Finanzministerium durch die anstehende Föderalismusreform neue Aufgaben übergehen. Die Einsparung von Abteilungen bzw. Referaten ist aus heutiger Sicht deshalb nicht vertretbar. Die Leitungsspanne der Referate bewegt sich im Durchschnitt bei einem Verhältnis von rund 1 : 7. Vorhandene Schwankungen bei der Leitungsspanne sind durch die unterschiedlichen Aufgabenstellungen und den damit einhergehenden, unterschiedlichen Anforderungen an die Leitungsdensität begründet.

Bericht des Wirtschaftsministeriums

1. Personalabbau

Im Wirtschaftsministerium wurden seit 1996 insgesamt 42,0 Stellen abgebaut. Allein in den Jahren 2005 und 2006 beziffert sich der Stellenabbau auf 15,5 Stellen, darunter 10,5 Stellen im Querschnittsbereich. Das Wirtschaftsministerium hat seine Einsparverpflichtungen bisher uneingeschränkt erfüllt.

Nach dem Ministerratsbeschluss vom 19. Oktober 2004 hat das Wirtschaftsministerium im Zeitraum von 2007 bis 2011 weitere 53,5 Stellen abzubauen. Hinzu kommt ein Stellenabbau zur Integration der NSI-Stellen in Höhe von insgesamt 7,0 Stellen.

2. Organisationsentwicklung

Im Zuge der Umsetzung der Verwaltungsreform wurden zum 1. Januar 2005 Teile des ehemaligen Landesgewerbeamts in das Wirtschaftsministerium integriert. Bei den Steuerungs- und Unterstützungsleistungen ergaben sich dabei Synergieeffekte insbesondere in folgenden Bereichen:

- Neuzuschnitt von Boten- und Registratur-Diensten
- Zusammenführung von Aufgaben im Beschaffungswesen, in der Hausverwaltung und im Postein- und -ausgang
- Verwendung einer zentralen Adressverwaltung
- Neu-Design des Intranets
- einheitliches Zeiterfassungssystem
- Neu-Organisation der Bücherei

Als Folge dieser Maßnahmenbündel konnte in vielen Fällen darauf verzichtet werden, aus Altersgründen ausscheidende Bedienstete zu ersetzen.

Derzeit werden in einer Organisationsuntersuchung die Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen in den Schreibdiensten und Vorzimmern analysiert und geprüft, ob sich Möglichkeiten zu einem Neuzuschnitt dieser Arbeitsplätze finden lassen. Bei einer stärkeren Integration der Kolleginnen in die Arbeit der Referate und einer weiteren Delegation von Tätigkeiten können sich Ansatzpunkte ergeben, wie durch Personaleinsparungen entstehender Mehraufwand zumindest zum Teil aufgefangen werden kann. Die Ergebnisse dieser Organisationsuntersuchung liegen noch nicht vor.

3. IuK-Personaleinsatz

Der Rechnungshof hat in der Denkschrift 2003 (Drucksache 13/2246 Abschnitt II Beitrag Nr. 7) über eine Erhebung des IuK-Personaleinsatzes in der Landesverwaltung berichtet. Er hat daraus eine Empfehlung abgeleitet, welches Verhältnis von IuK-Fachkräften zu Anwendern als angemessen zu bewerten sei. Diese Empfehlung bezieht sich auf folgende IuK-Tätigkeiten:

- Betreuung der BK-Anwendungen
- Betreuung der Fachanwendungen
- Betreuung der Systemtechnik

Nach dieser Abgrenzung ergab sich für das Jahr 2001 bei 202 untersuchten Dienststellen ein durchschnittlicher Personaleinsatz für die IuK-Anwendungs- und Systembetreuung von *1 IuK-Fachkraft pro 53 Anwendern*.

Der Rechnungshof strebt eine Reduzierung auf *1 IuK-Fachkraft pro 70 Anwender* an. Bezogen auf die gesamte Landesverwaltung errechnet der Rechnungshof daraus ein Einsparpotential von 360 IuK-Anwender- und Systembetreuerstellen.

Der Finanzausschuss hat im Rahmen der Beratung der Denkschrift 2003 am 16. Oktober 2003 entsprechend beschlossen (vgl. Drucksache 13/2700 Teil B Abschnitt IV).

Bei der Umsetzung des Beschlusses und bei der Bemessung des IuK-Gesamtpersonals ist zu beachten, dass folgende IuK-Tätigkeiten explizit nicht unter die Betreuungsquote im o.g. Sinne fallen:

- Leitung von IuK-Gruppen und allgemeine IuK-Verwaltung
- IuK-Projekt- und Planungsarbeit
- Verwaltung, Organisation und Durchführung von IuK-Aus- und Fortbildung
- Anwendungsentwicklung (nicht WM-relevant)
- Zentrale Datenerfassung (nicht WM-relevant)
- DV-Abwicklung (nicht WM-relevant)

Im Landesdurchschnitt üben knapp 60 % des IuK-Fachpersonals solche Tätigkeiten aus.

Nach der Umsetzung der Verwaltungsreform und dem Neuzuschnitt der Organisation des Wirtschaftsministeriums beläuft sich die Zahl der zu betreuenden IuK-Anwender im Wirtschaftsministerium auf rund 450 Personen. Die Zahl der zu betreuenden Arbeitsplatz-PCs liegt bei knapp 500.

Im Wirtschaftsministerium sind 7 IuK-Fachkräfte im Umfang von 6 VZÄ für die Aufgaben:

- Betreuung der BK-Anwendungen
- Betreuung der Fachanwendungen
- Betreuung der Systemtechnik

im Einsatz. Davon 1 Fachkraft im höheren Dienst (hD), 5 Fachkräfte im gehobenen Dienst (gD) und 1 Fachkraft im mittleren Dienst (mD).

Bezogen auf die Zahl von 450 Anwendern im WM-Netz entspricht dieser Einsatz einer Quote von 1 : 75. Damit übertrifft das Wirtschaftsministerium die vom Rechnungshof für die Zukunft geforderte Relation bereits heute und steht damit auch in Einklang mit den Beschlüssen von Finanzausschuss und Landtag.

Bericht des Ministeriums für Ernährung und Ländlichen Raum

1. Weiterentwicklung und Einsatz der Methoden der Organisationsentwicklung

Das Ministerium hat auch im abgelaufenen Berichtszeitraum seine Organisationsstrukturen sowie den Ressourceneinsatz im Querschnitts- und Unterstützungsbereich den sich fortentwickelnden Aufgaben des Ministeriums angepasst. Dabei liefern die im SAP-System CATS, das seit 2004 auch im Ministerium im Einsatz ist und seither weiter optimiert werden konnte, erstellten Kostenstellen- und Kostenträgerberichte zusätzliche Informationen über die Kosten und Leistungen im Bereich der Querschnittsprodukte.

2. Zu Punkten II a), b) und c) der Drucksache 13/4217

Durch eine detaillierte Aufgaben- und Ressourcenplanung auf Grundlage der vom Rechnungshof in seiner Untersuchung zu den Steuerungs- und Unterstützungsleistungen ermittelten Kennzahlen und durch eingehende Prozessanalysen konnte im abgelaufenen Berichtszeitraum im Botendienst des Ministeriums eine Personalstelle eingespart werden. Für die Hausmeisterdienste konnte – wie schon im Bereich der Bibliothek und der Hausdruckerei erfolgreich praktiziert – mit dem benachbarten Umweltministerium eine Kooperation in einzelnen Bereichen der Hausbetreuung vereinbart werden. Damit wird es möglich sein, zum Jahreswechsel 2006/07 im Servicebereich des Ministeriums eine Hausmeisterstelle in Abgang zu stellen.

Die dem Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum in Umsetzung der Koalitionsvereinbarung für die 14. Legislaturperiode in den Bereichen Vermessungswesen und Verbraucherschutz zugehenden Aufgaben wird eine Reorganisation in Teilen des Ministeriums erforderlich machen, die auch Auswirkungen auf den Querschnittsbereich haben wird. In dem hierdurch eingeleitete Organisationsentwicklungsprozess wird verstärkt auch auf die vom Rechnungshof aufgezeigten Methoden und Kennzahlen zurückgegriffen wer-

den, um eine möglichst effiziente Integration der hinzukommenden Aufgaben und Ressourcen zu gewährleisten.

Bericht des Ministeriums für Arbeit und Soziales

1. Personalabbau

Zum 1. Januar 2005 und zum 1. Januar 2006 waren beim Ministerium für Arbeit und Soziales jeweils 7,5 Stellen einzusparen. Das jeweils hälftige Einsparvolumen wurde im Bereich der Steuerungs- und Unterstützungsleistungen realisiert. Hierdurch wurde der auf der Basis eines Schreibkräftekonzepts ermittelte Schreibkräfteminderbedarf vollzogen und den strukturellen Änderungen im Zuge der Einsparung einer Abteilung und von 4 Referaten Rechnung getragen.

2. Organisationsuntersuchung

Im Zuge der weiteren Umsetzung der Organisationsentwicklungsprozesse wird das Ministerium für Arbeit und Soziales den Bereich der Registratur incl. Postein- und -ausgang und die Broschüren(versand)stelle in den Blick nehmen. Durch eine Organisationsuntersuchung im 2. und 3. Quartal 2006 unter Begleitung eines externen Gutachters sollen mögliche Handlungsfelder identifiziert, Optimierungsmaßnahmen entwickelt und die Grundlage für eine zukunftsfähige Entwicklung dieses Bereichs gelegt werden.

3. Neue Steuerungsinstrumente (NSI)

Im Ministerium für Arbeit und Soziales wurde seit dem Januar 2005 ein Berichtswesen eingerichtet, das nunmehr erste Vergleiche ermöglicht. Seit dem Jahr 2005 werden zwischen Amtsleitung und Abteilungen Zielvereinbarungen abgeschlossen, für das Jahr 2006 sind auch Zielvereinbarungen zwischen den Fachabteilungen und den Regierungspräsidien geschlossen worden.

Im Übrigen wird auf den Beschluss des Ministerrats vom 25. Juli 2005 hingewiesen, wonach die Zuständigkeit für das Landescontrolling dem Finanzministerium übertragen worden ist. Es erhielt damit Zugriff auf alle NSI relevanten Daten um diese Aufgabe, insbesondere Ressortvergleiche, übergreifend wahrnehmen zu können. Das Landescontrolling sieht seine Aufgabe u. a. in einem Benchmarking der Querschnittsaufgaben. Derzeit überprüft das Landescontrolling die Grundlagen hierfür in der Kosten- und Leistungsrechnung (einheitliche Kontierungsregeln, einheitliche Kennzahlen und valide KLR-Daten) und stimmt diese mit den Ressorts ab.

Hinsichtlich der weiteren Vorgehensweise wird insoweit auf den Bericht des Finanzministeriums als zuständiges Ressort verwiesen.

Bericht des Umweltministeriums

1. Personalabbau

In der Untersuchung der Steuerungs- und Unterstützungsleistungen bei den Ministerien des Landes durch den Rechnungshof waren keine konkreten realisierbaren Vorschläge zur Einsparung von Stellen entwickelt worden. Bei der Annahme des Rechnungshofes, 175 Stellen könnten dadurch in der Landesverwaltung abgebaut werden, handelte sich lediglich um mögliche Bench-

markingpotenziale. Gleichwohl haben die angestoßenen Optimierungsprozesse dazu geführt, dass die vorgegebenen Personaleinsparungen erbracht wurden, im Wesentlichen ist hierbei der Querschnittsbereich und hier vor allem der Schreibbereich betroffen.

Zur Bewältigung von Engpässen im Querschnittsbereich ist für den Hausdienst eine Kooperation mit dem Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum vorgesehen.

2. Aufbauorganisation

Bei der Ressortumbildung im April 2005 wurden die Abteilungen „Verkehrswesen“ und „Straßenwesen“ dem Innenministerium zugeordnet. Die Anzahl der Abteilungen des Umweltministeriums wurde damit auf fünf reduziert.

Aufgrund der damit verbundenen Versetzung von Personal aus den Querschnittsbereichen zum Innenministerium mussten die Aufgabenstrukturen in den Referaten der Abteilung 1 „Verwaltung“ weiter gestrafft werden, teilweise bis an die Grenze des im Hinblick auf die Aufgabenerledigung noch Vertretbaren.

Der Personalabbau hat zwischenzeitlich dazu geführt, dass die Führungsspanne im Regelfall 1 : 6, in den Querschnittsreferaten bis zu 1 : 14 beträgt. Inwieweit auch in Zukunft im Zusammenhang mit weiteren Personaleinsparungen eine organisatorische Verschlankeung bzw. Konzentration möglich ist, muss sich vor allem am aktuellen Aufgabenbestand orientieren. Dieser unterliegt stets einer kritischen Überprüfung; wesentliche Spielräume für weitere Aufgabenverdichtungen bestehen nicht.

3. EMAS

Das UM hat 2005 seine Umwelterklärung gem. EG-Öko-Audit-Verordnung aktualisiert und ist weiter berechtigt, das europäische Prädikat für betrieblichen Umweltschutz („EMAS“) zu führen.

Für die Überprüfung des Gutachters fielen 2005 Ausgaben in Höhe von 1.250 € an. Weitere Kosten können nicht quantifiziert werden, da die notwendigen Arbeiten wie z. B. Ablesen von Zählern, Erstellen von Statistiken usw. zu den üblichen Aufgaben des Organisationsreferates gehören. Ein gesonderter EMAS-Produkt wurde im Rahmen von NSI nicht gebildet.

Seit 1999 wurden in nachstehenden Bereichen Einsparungen wie folgt erzielt:

Wärme: 1,67 %, Strom: 4,56 %, Wasser: 0,88 %, Papier: 16,77 %, Abfall: 0,47 %.

Hierbei ist allerdings zu beachten, dass die ermittelten Werte Schwankungen unterliegen. Die erzielten Einsparungen schlagen sich zum größten Teil im Haushalt der Staatlichen Vermögensverwaltung nieder.

Aufgabe des Umweltministeriums wird neben der Erzielung weiterer Einsparungen im Haus- und Bürobetrieb und der Förderung von Schulen, kleinen und mittleren Unternehmen und Institutionen, die sich freiwillig an diesem System beteiligen, die Mobilisierung der anderen Ressorts sein, sich am EMAS-System zu beteiligen.

4. Neue Steuerungsinstrumente (NSI)

2005 war geprägt durch strukturelle Anpassungen in der Kosten- und Leistungsrechnung aufgrund der geänderten Geschäftsbereichsabgrenzung der Ministerien. Das ministeriumsinterne Berichtswesen zur Steuerungsunterstützung wurde den Steuerungserfordernissen entsprechend weiter angepasst. Mit dem angestrebten Abschluss von Zielvereinbarungen mit den vier Regierungspräsidien soll die fachliche Steuerung in den Fachbereichen verbessert werden.

2. Gemeinsame Stellungnahme der Ministerien zu dem Bereich „Neue Steuerungsinstrumente“:

Im Rahmen der Beratung der Drucksache 13/4217 im Finanzausschuss (vgl. Drucksache 13/4298) sind folgende Themen angesprochen worden, zu denen die Ministerien nachfolgend gemeinsam Stellung nehmen:

1. Einsatz der Neuen Steuerungsinstrumente im Bereich der Querschnittsleistungen
2. Anpassungsbedarf der Neuen Steuerungsinstrumente aufgrund der Verwaltungsstrukturreform

Die gemeinsame Stellungnahme lautet wie folgt:

Zu 1. Einsatz der Neuen Steuerungsinstrumente im Bereich der Querschnittsleistungen

Definition von Querschnittsprodukten

Effizienz und Effektivität sind in Zeiten einer angespannten Haushaltslage mehr denn je ein Ziel der Verwaltung. Neben den Leistungen, die unmittelbar für die Bürger erbracht werden, wird dabei auch der Bereich der sogenannten Querschnittsleistungen, deren Adressaten innerhalb der Landesverwaltung angesiedelt sind, in die Betrachtungen mit einbezogen.

Die Aufgaben des Querschnitts wurden im Rahmen des Projektes „Einführung Neuer Steuerungsinstrumente“ (NSI) in 18 landesweit einheitlichen Querschnittsprodukten zusammengefasst und zu den Bereichen Personal, Finanzen, Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung, Organisation und Information und Kommunikation (IuK) gruppiert.

Die Kosten für die Bereitstellung der Querschnittsprodukte werden mit einer Kosten- und Leistungsrechnung ermittelt, die eine EDV-gestützte Zuordnung der Arbeitszeiten der Beschäftigten einschließt. Aufgrund der organisatorischen Umsetzung der Verwaltungsstrukturreform zum 1. Januar 2005 konnten die Kosten der Querschnittsprodukte flächendeckend erstmals für das Jahr 2005 ermittelt werden. Die Daten des Jahres 2004 wären zudem aufgrund dieser organisatorischen Veränderungen für Auswertungen und einen Zeitreihenvergleich nicht geeignet.

Nach Übernahme des Bereichs Landescontrolling vom Innenministerium ist es eine der vordringlichsten Aufgaben des Finanzministeriums, gemeinsam mit den Ressorts das umfangreiche Datenmaterial des ersten flächendeckenden Erfassungsjahres zu verifizieren. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass die Ergebnisse in den ersten Jahren nach Einführung einer Kosten- und Leis-

tungsrechnung grundsätzlich noch nicht als belastbares Datenmaterial verwendet werden können. Alle Beteiligten, vor allem die große Zahl der Beschäftigten, die ihre Arbeitszeiten den Produkten zuordnen, müssen zunächst Erfahrungen bezüglich der Abgrenzung der einzelnen Produkte sammeln. Abgrenzungsfragen bei der Zuordnung der Arbeitszeit lassen sich teilweise erst in der praktischen Anwendung erkennen und schränken daher die Aussagefähigkeit der Daten in der Anfangsphase der Erfassung ein.

Neben der Verifizierung des Datenmaterials erfolgt auch die Ermittlung erster Kennzahlen. In diesem Zusammenhang sind zunächst die vorliegenden Kennzahlenvorschläge (z. B. Kosten pro Beschäftigtem, Kosten pro IuK-Arbeitsplatz) nochmals auf ihre Eignung zu prüfen. Die kostenbezogenen Kennzahlen sollen Impulse zur Beurteilung der Effizienz der Querschnittsleistungen liefern. Die Überprüfung und gegebenenfalls Ergänzung der Kennzahlen sollen bis Ende des Jahres 2006 in Abstimmung mit den Ressorts erfolgen.

Im Bereich IuK hat der Rechnungshof Baden-Württemberg Vorschläge zu einer Neuausrichtung der Querschnittsprodukte unterbreitet. Das Finanzministerium strebt eine mit dem Innenministerium und dem Rechnungshof erarbeitete und den Ressorts abgestimmte Lösung an, die zum Jahresbeginn 2007 umgesetzt werden sollte.

Einstieg in einen Benchmarking-Prozess:

Mit dem Vergleich der Produktkosten und der kostenbezogenen Kennzahlen zwischen den Ressorts erfolgt der Einstieg in einen Benchmarking-Prozess. Der nächste Schritt wird die nähere Untersuchung und die Analyse der den Querschnittsprodukten zugrunde liegenden Prozesse sein, um Verbesserungspotenziale durch die einzelnen Ressorts erkennen zu können.

Um einen seriösen Benchmarking-Prozess einzuleiten, sind die Auswahl vergleichbarer Querschnittsprodukte, Daten mit einer hinreichenden Verlässlichkeit und Zeitreihen zur Eliminierung struktureller Unregelmäßigkeiten erforderlich.

Das Finanzministerium strebt an, nach der erforderlichen Verifizierung der Daten des Jahres 2005 entsprechende Maßnahmen zur Schaffung einer hinreichenden Datenqualität einzuleiten, um fundierte Prozessuntersuchungen zwischen den Ressorts anzustoßen. Dies ist Voraussetzung, um die im Rahmen des Benchmarking-Prozesses identifizierten Einsparpotenziale ausschöpfen zu können.

Zu 2. Anpassungsbedarf der Neuen Steuerungsinstrumente aufgrund der Verwaltungsstrukturreform

Unter der technischen Anpassung der Neuen Steuerungsinstrumente an die Verwaltungsstrukturreform ist in erster Linie die Vornahme von Änderungen in der SAP Software des Haushaltsmanagements und der Kosten- und Leistungsrechnung zu sehen. Aufgrund der Veränderungen in der Organisationsstruktur waren die Zuordnungen von Kostenstellen, Produkten und Beschäftigten zu Behörden im Rechnungswesen zu ändern. Zudem musste das Anlagevermögen der Behörden neu zugeordnet werden. Diese Anpassungen konnten weitgehend zum 1. Januar 2005 vorgenommen werden.

Die Verwaltungsstrukturreform hat in vielen Bereichen auch Änderungen in der Steuerungsphilosophie mit sich gebracht. So ist eine erhebliche Anzahl von Aufgaben auf die Stadt- und Landkreise übergegangen. In vielen Fachbereichen wurde zudem die mittlere Verwaltungsebene in die Regierungspräsi-

dien eingliedert. Aus diesen Gründen hat neben der behördenübergreifenden Fachbereichssteuerung die Steuerung der Prozesse innerhalb einer Behörde an Bedeutung gewonnen.

Dies hat zur Folge, dass die Produkte/Aufgaben inhaltlich an die neue Struktur angepasst und die Zielfindungs- und Zielvereinbarungsprozesse inhaltlich und hinsichtlich der Prozesspartner neu ausgerichtet werden müssen.

Dieser Prozess ist in einzelnen Ressorts noch im Gange, da grundsätzliche Abstimmungen, beispielsweise über die Lieferung von Kennzahlen durch die Landkreise, noch nicht erreicht werden konnten.