

## **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 13. Dezember 2001 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 13/505 Nr. 3):

Die Landesregierung zu ersuchen,

- I. 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;
- II. den begonnenen Organisationsentwicklungsprozess in den Ministerien fortzuführen und dem Landtag bis 31. Dezember 2002 darüber zu berichten,
  - a) in welchen Bereichen die Ministerien die Untersuchungen weitergeführt haben,
  - b) welche Umsetzungsergebnisse erzielt wurden sowie
  - c) ob und wieweit diese Arbeiten auch einen Beitrag zur Durchführung der Stelleneinsparungsprogramme leisten konnten.

##### Bericht

Mit Schreiben vom 19. Dezember 2002 Az.: I-0144.1 berichtet das Staatsministerium wie folgt:

Stellungnahme der Ministerien zu Abschnitt I:

Die bei der Untersuchung der Querschnittsaufgaben in den Ministerien genutzten modernen Methoden der Organisationsentwicklung werden mit Einführung der Neuen Steuerungsinstrumente (NSI) konsequent weiterent-

wickelt. Die Übernahme betrieblicher Strukturen und betriebswirtschaftlicher Instrumente in der Landesverwaltung ab 2003 wird dazu führen, dass mit Hilfe moderner und einheitlicher IuK-Technik und zeitgemäßen Managementmethoden die vorhandenen Organisationsstrukturen untersucht sowie Aufgabenerledigung und Organisation gestrafft werden können.

Durch die Einführung der NSI wird die Verwaltungstätigkeit außerdem an Kosten- und Qualitätsmaßstäben ausgerichtet. Auch damit können die Aufgabenerledigung und die Organisationsstrukturen effektiver und effizienter gestaltet werden.

Wesentliche Komponenten des Projekts sind die Einführung eines dv-gestützten Haushalts-Managementsystems für alle Landesbehörden und einer darauf aufbauenden Kosten- und Leistungsrechnung. Zugleich wird eine weitreichende dezentrale Budgetverantwortung eingeführt. Darüber hinaus wird ein operatives und ein strategisches Controlling aufgebaut. Das im Rahmen der Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung zu ermittelnde Datenmaterial sowie das vorgesehene Führungsinformationssystem werden Erkenntnisse liefern, auf deren Grundlage künftig Organisations- und Personalbemessungsentscheidungen getroffen werden können.

Bereits mit den Daten des Untersuchungsberichts haben einzelne Ministerien Organisationsentwicklungsprojekte durchgeführt, die zu weitreichenden Umstrukturierungen geführt haben. Diese Maßnahmen können nach Einführung der NSI weiter vertieft werden.

Stellungnahmen der Ministerien zu Abschnitt II:

#### *Kultusministerium*

Zu a):

Neuorganisation der Abteilung 5 – Berufliche Schulen – im Kultusministerium.

Zu b) und c):

Die bisherigen, nach den Schultypen der Berufsschule organisierten Referate (gewerblich, kaufmännisch, hauswirtschaftlich/landwirtschaftlich/sozialpädagogisch und pflegerisch) wurden zu Gunsten einer an den Schularten der beruflichen Schulen ausgerichteten Struktur verändert. Die neuen Referate sind:

- Verwaltungsangelegenheiten, Lehrgewinnung, Schulrecht
- Grundsatzfragen beruflicher Schulen, Qualitätssicherung und übergreifende Projekte
- Berufsschulen
- Berufskollegs
- Berufliche Gymnasien.

Die neuen Strukturen traten zum 1. August 2002 in Kraft. Der Geschäftsbereich Lehrereinstellung wird damit konzentriert und der Geschäftsbereich Qualitätssicherung neu etabliert. Insgesamt ergibt sich eine stärkere Produktorientierung (nach Schularten) und eine Straffung der Geschäfts- und Verantwortungsbereiche, wobei der zunehmenden Differenzierung in den Schultypen angemessen entsprochen wird. Die Umsetzung erfolgte kostenneutral.

Zu a):

Vorhaben Schulverwaltung am Netz – Aufbau einer IuK-Infrastruktur zwischen Schulen und Schulverwaltung und eines EDV-gestützten schulischen Berichtswesens, Projekt des IuK-Strukturpools.

Nach den Planungen des Kultusministeriums sollen bis zum Ende des ersten Quartals 2003 alle 4200 Schulen des Landes mit allen Behörden der Schulverwaltung elektronisch verbunden sein. Als erste Anwendung wird die beleglose elektronische Übermittlung der Schuldaten zur amtlichen Schulstatistik zur Verfügung stehen.

Zu b) und c):

Nach Abschluss des Vorhabens verfügt die Schulverwaltung über eine effiziente Kommunikationsplattform und über darauf basierenden IT-Verfahren, die dann zusammen den gesicherten Informationsfluss zwischen der Schulverwaltung und den öffentlichen Schulen ermöglichen. Mit der Einführung der „Schulmail“ wird es erstmals möglich sein, alle öffentlichen Schulen von der Verwaltung aus und insbesondere auch vom Ministerium (z.B. Versendung des Schulleiterbriefs sowie sonstiger wichtiger Nachrichten und Informationen) aus elektronisch zu erreichen. Insgesamt wird die Ablauforganisation bei der Kommunikation mit den Schulen in allen einschlägigen Aufgabenfeldern erheblich verbessert werden können. Zurzeit ist noch nicht absehbar, in welchem Umfang das Vorhaben Schulverwaltung am Netz auch einen Beitrag zur Durchführung der Stelleneinsparungsprogramme leisten wird.

Zu a):

Neue Steuerungsinstrumente (NSI).

Zu b) und c):

Die Einführung der NSI soll dazu beitragen, die Entscheidungs- und Steuerungsprozesse weiter zu optimieren. Ob und wie weit diese Arbeiten auch einen Beitrag zur Durchführung des Stelleneinsparungsprogramms leisten, kann zurzeit noch nicht beurteilt werden.

Zu a):

Personalentwicklung und Dienstvereinbarung über die Durchführung von Mitarbeitergesprächen.

Es wird zurzeit ein Personalentwicklungskonzept für das Kultusministerium erarbeitet. Das Konzept soll insbesondere Aussagen über die künftige Personalplanung, die Entwicklung der Berufslaufbahn, Mitarbeitergespräche, die Ausschreibung von Stellen, die Führung und Zusammenarbeit, die Rotation und Mobilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Stärkung der Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Fortbildung, die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie über die Personalfürsorge im Bereich schwerbehinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter enthalten.

Mit dem Hauptpersonalrat für den außerschulischen Bereich wurde eine Dienstvereinbarung über die „Durchführung von Mitarbeitergesprächen mit Zielvereinbarung“ abgeschlossen.

Ziele des als Beratungs- und Förderungsgespräch angelegten Mitarbeitergespräches sind u.a.:

- Steigerung der Arbeitsfreude und Arbeitszufriedenheit,
- Verbesserung der Leistungsqualität,
- Stärkung der Eigenverantwortung,
- Förderung der beruflichen Weiterentwicklung,
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern,
- Verstärkte Wahrnehmung von Führungsverantwortung und Verbesserung der Steuerungskompetenz durch Vorgesetzte.

In den Gesprächen können und sollen auch die im Rahmen der Rechnungshofsuntersuchung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Ministerium geäußerten Hinweise und Vorschläge zu Fragen der Führung, der Zusammenarbeit und Personalentwicklung eingebracht und einer Lösung zugeführt werden.

Zu b) und c):

Über Umsetzungsergebnisse der Dienstvereinbarung kann noch nicht berichtet werden.

#### *Wissenschaftsministerium*

##### Vorbemerkung

Das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst hat seit der Vorlage des Untersuchungsberichts keine Organisationsuntersuchungen durchgeführt, bei denen es auf die Untersuchungen des Rechnungshofs hätte zurückgreifen können. Das Wissenschaftsministerium hat allerdings zum 25. Juli 2002 eine durchgreifende Anpassung seiner Organisationsstruktur an die geänderten hochschulrechtlichen Bedingungen durchgeführt, bei der auch eine externe Beratung in Anspruch genommen wurde. In Teilbereichen konnten dabei auch die Untersuchungsergebnisse des Rechnungshofs berücksichtigt werden. Die organisatorischen Änderungen basieren im Übrigen inhaltlich/strukturell und personell auf dem Bericht der Landesregierung an den Landtag vom 27. Mai 2002 (Bericht zur Organisationsstruktur des MWK Drucksache 13/1001).

Das Ministerium sieht kurz- bis mittelfristig keine Notwendigkeit, weitere Organisationsentwicklungsmaßnahmen durchzuführen.

Zu a), b) und c):

Das Wissenschaftsministerium hat insbesondere im Inneren Dienst die Untersuchungen weiter geführt. In diesem Bereich hat die Querschnittsuntersuchung für das Ministerium verlässliche - weil vergleichbare - Daten geliefert, auf deren Basis gezielt weitere Organisationsentwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden konnten. Das Ministerium hat zum 1. Januar 2002 seinen Zentralen Schreibdienst aufgelöst und dezentral in Form von Abteilungsschreibtischen organisiert. Unter Zugrundelegung des vom RH ermittelten Schlüssels (Schreibkräfte/Diktanten) konnten insgesamt fünf BAT Stellen (IXb/VII) eingespart werden. Auch im Bereich der Registratur konnten auf der Basis des Untersuchungsergebnisses 0,9 Stellen abgebaut werden. In diesem Bereich sowie für den gesamten Inneren Dienst sind die diesbezüglichen Überlegungen allerdings noch nicht abgeschlossen.

*Justizministerium*

Zu a):

Weitere Untersuchungen des Organisationsentwicklungsprozesses wurden nicht durchgeführt, da bereits vor der Untersuchung durch den Rechnungshof sämtliche Organisationseinheiten systematisch durchleuchtet wurden.

Zu b):

In den Jahren 2000 und 2001 wurde im Bereich des Inneren Dienstes bei Personalveränderungen die Personalstärke um 2,2 Arbeitskraftanteile (AKA) reduziert.

Zu c):

Bei der Umsetzung der Stelleneinsparprogramme wurden die vom Rechnungshof durchgeführten Erhebungen berücksichtigt. Bereits in der Vergangenheit wurden bei zu treffenden Personalmaßnahmen systematische, objektive Kriterien zugrunde gelegt. Nach der Privatisierung des Pfortendienstes im Dienstgebäude Schillerplatz 4 zu Beginn des Jahres 2000 soll die Pfortentätigkeit eines teilzeitbeschäftigten Arbeiters im Nebengebäude Rotebühlplatz 1 bei dessen Ausscheiden ebenfalls auf ein privates Bewachungsunternehmen übertragen werden.

*Finanzministerium*

Zu a):

Das Finanzministerium befindet sich im Hinblick auf seine Organisation und Aufgabenerledigung – nicht zuletzt unterstützt durch die Untersuchung des Rechnungshofs – in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Die vom Rechnungshof aufgezeigten Untersuchungsmethoden finden ihre konsequente Um- und Fortsetzung in den Neuen Steuerungsinstrumenten (NSI).

Zu b):

Auf Grund der Untersuchung des Rechnungshofs konnten insbesondere im Bereich des Inneren Dienstes weitere Einsparpotenziale erschlossen werden.

Zu c):

Seit der Untersuchung des Rechnungshofs ist es gelungen, den Bestand des Inneren Dienstes um 3,3 Personen zu reduzieren. Im Rahmen des ständigen Optimierungsprozesses der bestehenden Strukturen konnte darüber hinaus seit Vorlage der Abschlussberichte eine weitere Reduzierung des Personalbestands im Bereich des Inneren Dienstes um 1,5 erzielt werden, obwohl sich die Zahl der zu betreuenden Beschäftigten auf Grund neu hinzu gekommener Aufgaben erheblich erhöht hat.

*Wirtschaftsministerium*

Zu a), b) und c):

Nachdem eine komplette Neugestaltung der Organisationsstruktur des gesamten Wirtschaftsministeriums mit einer anschließenden Ausschreibung und Besetzung sämtlicher Referatsleiterpositionen inzwischen abgeschlossen ist,

wird derzeit im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) untersucht, ob nun die Zuständigkeiten in allen Organisationseinheiten eindeutig geklärt sind und ob noch Schnittstellen bestehen, die optimiert werden könnten. Ergebnisse hierzu liegen derzeit noch nicht vor.

Die Arbeiten zur bereits erfolgten Neustrukturierung des Wirtschaftsministeriums und zu den weiteren Optimierungsschritten sind nicht zuletzt auch als wichtige Maßnahme zur Umsetzung der vorgegebenen Stelleneinsparprogramme zu bewerten. Derzeit wird im Wirtschaftsministerium gerade ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet, in dem vorhandene und geplante Personalentwicklungsmaßnahmen systematisch zusammengefasst und dargestellt werden. Mit Komponenten wie Personalbedarfs- und Verwendungsplanung, Personalgewinnung, Fortbildung, Führung, Vorgesetzten-Feedback oder Erfolgskontrolle soll Transparenz geschaffen und ein Leitfaden an die Hand gegeben werden, aus dem die Verpflichtungen der Amtsleitung einerseits und der Mitarbeiter andererseits abgeleitet werden können.

#### *Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum*

Zu a):

Im Bereich des Ministeriums für Ernährung und Ländlichen Raum gehört die Untersuchung der Aufgaben- und Organisationsstruktur zu den Daueraufgaben der zuständigen Organisationseinheiten. Der Organisationsentwicklungsprozess muss derzeit aber wegen der landesweiten Einführung der Neuen Steuerungsinstrumente zurückgestellt werden. Im Rahmen des landesweiten NSI-Projekts werden sämtliche Aufgaben und Leistungen im Geschäftsbereich auf ihre Aufnahme in einen landesweiten Produktkatalog hin analysiert. Hierzu gehört auch die umfassende Bestandsaufnahme sämtlicher Querschnittsprodukte aus den Bereichen Personal, Haushalt, Organisation und IuK. Durch Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung wird sich die für die Fortführung der Organisationsentwicklung erforderliche Datengrundlage erheblich verbessern.

Zu b):

Umsetzungsergebnisse aus dem Untersuchungsbericht des Rechnungshofs bzw. aus eigenen, diesem Bericht folgenden Untersuchungen liegen noch nicht vor.

Zu c):

Ein Beitrag zur Durchführung der Stelleneinsparprogramme konnte somit nicht geleistet werden.

#### *Sozialministerium*

Zu a), b) und c):

Auf Grund der Einführung der Neuen Steuerungsinstrumente (NSI) wurde die Weiterführung der Untersuchungen des Rechnungshofs vorerst zurückgestellt.

Im Bereich der Zentralen Steuerung konnten durch Aufgabenneu- und -umverteilung 1,0 Stelle des höheren und 0,5 Stelle des gehobenen Dienstes eingespart werden. Zudem hat das Sozialministerium zwischenzeitlich die in der Öffentlichkeitsarbeit anfallenden organisatorischen und verwaltungstechni-

schen Aufgaben (Ausschreibungen etc.) in seinem Ministerbüro mit Pressestelle gebündelt. Dadurch konnten etliche Fachreferate, die bislang für ihre Fachpublikationen diese Aufgaben dezentral wahrnehmen mussten, zu Gunsten der eigentlichen Fachaufgaben entlastet werden. Eine Stelleneinsparung war mit dieser Maßnahme nicht verbunden, nachdem das hierfür notwendige Personal nebst Stellen auf den Bereich Öffentlichkeitsarbeit übergegangen ist.

Im Bereich des Inneren Dienstes wurde der Pfortendienst privatisiert; dies führte zu einer Einsparung von ca. 4.100 € p.a. Von der Bücherei konnte durch Aufgabenreduzierung eine 0,5 Stelle des mittleren Dienstes zur Bewältigung des stark zunehmenden LVN-Posteingangs in die Registratur umgesetzt werden.

Im Personalreferat wird durch eine Neuaufteilung bzw. Umverteilung von Aufgaben 1,0 Stelle des gehobenen Dienstes eingespart werden.

Im Sozialministerium werden mit der Einführung des neuen SAP Haushaltsmanagementsystems die mit der Erteilung von Kassenanordnungen verbundenen Arbeiten beim Haushaltsreferat gebündelt. Soweit die Zahl der zu erfassenden Belege dies zuließ, wurden diese Arbeiten abteilungszentral konzentriert. Die Arbeitsentlastung der Fachabteilungen erfolgte ohne personelle Verstärkung des Haushaltsreferates.

Die eingesparten Stellen haben einen Beitrag zum Stelleneinsparprogramm geleistet.

#### *Ministerium für Umwelt und Verkehr*

Zu a), b) und c):

##### 1. Bereinigung von Parallelstrukturen

Die aus der Zeit der beiden selbstständigen Ministerien (Umwelt bzw. Verkehr) herrührenden Parallelstrukturen bei Personalangelegenheiten, Haushaltsangelegenheiten und IuK-Angelegenheiten wurden aufgehoben.

##### 2. Stelleneinsparungen, Stellenabbau

Das Ministerium für Umwelt und Verkehr hat aufgrund der Einsparverpflichtungen 46 Stellen zu erbringen. Hiervon sind bis 1. Januar 2002 42 Stellen gestrichen worden, davon 10 aus dem Querschnittsbereich. Außerdem werden auch bei den anderen Stellenstreichungen, die nicht direkt im Querschnittsbereich vorgenommen wurden, Anteile von Querschnittsaufgaben praktisch mitgestrichen. Das Ziel war, im Vergleich der Organisationseinheiten eine straffere Personalbesetzung zu erreichen.

##### 3. Projektorganisationsstrukturen

Für folgende Aufgaben wurden Projektgruppen eingerichtet:

Projektgruppe „Stuttgart 21/Neubaustrecke Wendlingen–Ulm“

Projektgruppe „Neuordnung der Struktur der Straßenbauverwaltung des Landes“

Projektgruppe „Jubiläumsausstellung“.

#### 4. Organisation der gemeinsamen Bibliothek des UVM/MLR

Die Bibliotheksverwaltung für die gemeinsame Bibliothek (Kernerplatz, Argonhaus und Dillmannstraße) wurde im Gebäude Kernerplatz zentralisiert. In den Teilbibliotheken werden nur ortsabhängige Arbeitsgänge bearbeitet.

#### 5. Schreibdienst/Spracherkennung

Die heute bei der Schriftguterstellung eingesetzte Technik hat die Tätigkeit des Schreibdienstes grundlegend verändert. Heute ist ein Trend zum „Selberschreiben“ erkennbar. Durch die im System eingestellten Vorlagen werden die vorgeschriebenen Grundeinstellungen „mitgeliefert“ und erleichtern den Umgang mit der Textverarbeitung. Derzeit läuft ein interner Testbetrieb mit der elektronischen Spracherkennung.

#### 6. Intranet des Ministeriums

Das Intranet des Ministeriums für Umwelt und Verkehr ist ein zentrales, modernes und zukunftsorientiertes Medium für das Management der Informationen und der Kommunikation innerhalb des Ministeriums. An jedem Arbeitsplatz wird ein schnelles, sicheres, qualifiziert und kompakt aufbereitetes und vor allem auch aktuelles Informationsangebot bereitgestellt.

#### 7. Umwelterklärung 2001 – Erstes Ministerium mit Zertifikat

Das Ministerium für Umwelt und Verkehr ist bundesweit das erste Ministerium, das das europäische Prädikat für betrieblichen Umweltschutz („EMAS“) erhalten hat. Es leistet damit seinen Beitrag zur Sicherung einer nachhaltigen und dauernden Entwicklung der Umwelt und gibt für Behörden und Firmen ein Beispiel.

#### 8. Reorganisation der Abteilung Reaktorsicherheit, Umweltradioaktivität

Bei der Überwachung kerntechnischer Anlagen, die aufgrund bundesrechtlicher Vorgaben nicht auf nachgeordnete Behörden delegiert werden kann, konzentriert sich das Ministerium vor allem auf die „Überwachung der Überwachung“, also externer Gutachter, die im Auftrag des Ministeriums die Überwachungstätigkeit vor Ort wahrnehmen. Um weitere Optimierungspotenziale auszuschöpfen, bediente sich das Ministerium der Methode einer gutachterlichen Untersuchung der Aufbau- und Ablauforganisation der Fachabteilung durch einen Unternehmensberater.

Im Ergebnis bestätigt das Gutachten die bestehende Organisationsstruktur und stellt punktuell Optimierungspotenziale fest, deren Umsetzung begonnen hat.

#### *Innenministerium*

Zu a) und b):

Die Ergebnisse des Untersuchungsberichts haben im Innenministerium einen Anstoß zur Durchführung von weiteren Organisationsentwicklungsprozessen gegeben. Die Untersuchungen wurden in folgenden Bereichen durch Organisationsentwicklungsmaßnahmen weitergeführt:



### 1. Reorganisation Botendienst und interne Aktentransporte

Im Oktober und November 2001 wurde mit den Botinnen und Boten sowie Vertreterinnen und Vertretern der Abteilungen ein Organisationsentwicklungsprojekt im Haus- und Botendienst durchgeführt. Das Projekt hatte zum Ziel, die Möglichkeiten zur Reorganisation des Aktentransports, z. B. durch Einrichtung von Fachanlagen, zu klären. Von der Projektgruppe wurde eine Reihe von Empfehlungen für die Verbesserung der Arbeitsabläufe und eine strukturelle Verbesserung der Situation im Botendienst, des Betriebsklimas und der Bezahlung erarbeitet. Die Vorschläge der Projektgruppe werden zurzeit umgesetzt.

### 2. Wertanalyseprojekt Geschäftsstelle und Telekommunikationsstelle

Im Januar 2002 wurden in einem Wertanalyseprojekt Aufbau, Aufgaben und Abläufe der Poststelle, der Geschäftsstelle und der Telekommunikationsstelle des Innenministeriums untersucht. Das Projekt hatte zum Ziel, die Arbeitsabläufe, die Organisation und die Strukturen dieser Arbeitsbereiche sowie Schnittstellen zu anderen Arbeitsbereichen zu optimieren. Daneben wurden begleitende Einzelmaßnahmen zur Optimierung von Arbeitsabläufen, wie z. B. des Beschaffungswesens oder der Sitzungsraumbelegung, angeregt. Die Vorschläge der Projektgruppe werden ebenfalls zurzeit umgesetzt.

Außerdem haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Innenministeriums – unabhängig von den Ergebnissen der Querschnittsuntersuchung – vor dem Hintergrund der zu erbringenden Stelleneinsparungen im Sommer 2001 im Rahmen von Workshops Vorschläge zur Erzielung von Synergieeffekten durch die organisatorische Zusammenfassung sachverwandter, aber bisher in verschiedenen Organisationseinheiten des Innenministeriums wahrgenommener Aufgaben erarbeitet. Dabei wurde eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen zur Neuordnung der Abteilungsstrukturen, zur Aufgabenverlagerung oder zur Verbesserung der Auflauforganisation vorgeschlagen. Die Anregungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden im Rahmen des Leitbildprozesses des Innenministeriums auf ihre Umsetzbarkeit geprüft, zum Teil sind sie schon umgesetzt.

Zu c):

Die Ergebnisse der genannten Maßnahmen werden dazu beitragen, dass das Innenministerium die Stelleneinsparungsprogramme erfüllen kann.

Böhmler  
Staatssekretär