

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 30. März 2005 Az.: I-0144.1 berichtet das Staatsministerium ergänzend zu seiner ersten Mitteilung vom 19. Dezember 2002 auf Drucksache 13/1651 wie folgt:

Bei der parlamentarischen Beratung der Drucksache 13/1651 im Finanzausschuss am 13. März 2003 (vgl. Drucksache 13/1874 S. 3 und 4) sind folgende Themen angesprochen worden, zu denen die Ministerien noch Stellung nehmen sollen:

- Vergleichbarkeit der Ministerien untereinander
- Vergleichbarkeit mit anderen Bundesländern
- Einrichtung einer gemeinsamen Bibliothek aller Ministerien
- Qualitative Bemessung der Einsparvolumina.

Die *gemeinsame* Stellungnahme der Ministerien dazu lautet wie folgt:

1. Vergleichbarkeit der Ministerien untereinander

Eine effektive und fortschrittliche Verwaltung ist eine der Voraussetzungen für die Attraktivität und das Wachstum des Landes Baden-Württemberg. Ein wichtiger Grundstein hierfür wurde mit der Verwaltungsstrukturreform gelegt. Flankierend hierzu werden die Ministerien in den kommenden Jahren zusätzlich zu den seitherigen Stellenabbauprogrammen weitere Stellen einsparen.

Die bei der Untersuchung der Querschnittsaufgaben in den Ministerien genutzten modernen Methoden der Organisationsentwicklung werden weiterentwickelt. Dem Leistungsvergleich wird von allen Ministerien grundsätzlich eine hohe Bedeutung beigemessen. Dabei kann Benchmarking ein geeignetes Instrument sein, um durch Vergleiche von anderen Ministerien zu lernen und in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess die eigene Leistung weiter zu optimieren. Aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Besonderheiten der Ressorts sind dem Vergleich der Ministerien untereinander jedoch Grenzen gesetzt.

Mit der Einführung der Neuen Steuerungsinstrumente (NSI) wurden neben den Fachprodukten auch landeseinheitliche Querschnittsprodukte gebildet, die ein Benchmarking zwischen den Ressorts ermöglichen können. Für die Querschnittsaufgaben Personal, IuK, Finanzen und Organisation wurden erste Kennzahlen gebildet.

Das NSI System wurde zum 1. Januar 2005 technisch an die Verwaltungsstrukturreform angepasst. Die Anpassung der Neuen Steuerungsinstrumente an die Erfordernisse der Steuerung in der neuen Verwaltungsstruktur wird zum Ende des Jahres 2005 angestrebt. Unter Einbeziehung der ersten Erfahrungen mit der neuen Verwaltungsstruktur sollen im Laufe des Jahres 2005 die Kennzahlen für die Querschnittsaufgaben weiter optimiert werden. Darauf aufbauend sollen Vergleiche bei den Ministerien durchgeführt werden.

2. Vergleichbarkeit mit anderen Bundesländern

Das Finanzministerium ist im Rahmen der Finanzministerkonferenz und deren Untergliederungen in ständigem Kontakt mit den anderen Bundesländern und dem Bund. Dem Aspekt der Vergleichbarkeit wird von allen Beteiligten eine hohe Bedeutung zugemessen, um (mittel- bis langfristig) Benchmarking-Prozesse durchführen zu können. Benchmarking kann Optimierungspotenziale erschließen, insbesondere auch in Verwaltungsbereichen, die innerhalb einer Landesverwaltung keinen Benchmarkingpartner finden können, da es sich um solitäre Behörden handelt (z.B. Statistisches Landesamt).

Benchmarking-Vergleiche zwischen einzelnen Ländern bzw. dem Bund und einzelnen Ländern gibt es zurzeit nur punktuell, beispielsweise in der Finanz-, Hochschul- und Vermessungsverwaltung. Im Bereich des Justizvollzugs findet bereits ein konkretes Benchmarkingprojekt mit Niedersachsen und Hessen statt. Ferner gibt es Bestrebungen der Justizministerkonferenz zu einem länderübergreifenden Benchmarking von Gerichten und Staatsanwaltschaften. Für etliche andere Leistungsbereiche gibt es hingegen derzeit noch keine fest eingerichteten Vergleichsringe.

Sobald eine aussagekräftige Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) bundes-/länderweit eingeführt ist, kann sie grundsätzlich auch zu Benchmarking-Zwecken eingesetzt werden. Ein weitestgehend flächendeckender Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung wurde bisher in Baden-Württemberg, Berlin, Hessen und Schleswig-Holstein erreicht. Der Bund ist ebenfalls in der Umsetzung weit fortgeschritten. Voraussetzung für ein Benchmarking ist jedoch, dass entweder die gleichen Buchungsstrukturen bestehen oder aber zumindest die Unterschiede zwischen den einzelnen Buchungsstrukturen mit ihren Auswirkungen auf das Produktergebnis bekannt sind.

Die Grundlagen für künftig einheitliche KLR-Strukturen werden derzeit gelegt. Zurzeit wird beispielsweise ein bundeseinheitlicher Produktrahmen ausgearbeitet, um einheitliche Buchungsstrukturen zu schaffen. Ferner wurde ein bundeseinheitlicher Verwaltungskontenrahmen entwickelt. Hessen ist im 3. Quartal 2004 auf diesen Verwaltungskontenrahmen umgestiegen, Baden-Württemberg stellte mit dem Jahreswechsel 2004/05 um, Rheinland-Pfalz passt die Konzeption an, verschiedene Bundesbehörden/-anstalten folgen. Länder, die bisher noch in der Konzeptionsphase sind, haben Bereitschaft signalisiert, den Kontenrahmen zu übernehmen.

Leistungen der Verwaltung, die in Baden-Württemberg mit den Querschnittsprodukten und Regierungsfunktionen abgebildet werden, sind in anderen Ländern nur teilweise definiert und nicht in ein entsprechendes Verrechnungssystem eingebunden worden. Die Ergebniswerte sind daher bisher nur bedingt vergleichbar. In Hessen sind beispielsweise sog. „Ministerielle Produkte“ wie Normsetzung oder Fach- und Vollzugssteuerung definiert worden. In Schleswig-Holstein ist die Haushaltsplanung Produkt des Finanzministeriums, IuK-Leistungen hingegen werden lediglich auf sog. Servicekostenstellen als Gemeinkosten geführt. Der Bund hat „Allgemeine Verwaltungsprodukte“ in Form von Steckbriefen mit Kennzahlen vordefiniert, die im Groben den Querschnittsprodukten Baden-Württembergs entsprechen. Diese beinhalten jedoch beispielsweise auch die „Beantwortung von politischen Anfragen“, die in Baden-Württemberg als Regierungsfunktionen qualifiziert werden.

Derzeit ist damit im Bereich der Querschnittsaufgaben ein Benchmarking mit anderen Ländern und dem Bund nur bedingt möglich. In dem bestehenden Bund/Länder Arbeitskreis „Kosten- und Leistungsrechnung“ wird an einer weiteren Vereinheitlichung der Strukturen gearbeitet, um mittel- bis langfristig Benchmarking in allen Leistungsbereichen der Verwaltung zu ermöglichen.

3. Einrichtung einer gemeinsamen Bibliothek aller Ministerien

Die vormalig drei Bibliotheken des früheren Umweltministeriums, des früheren Verkehrsministeriums und des Ministeriums Ländlichen Raum wurden zu einer Bibliothek zusammengefasst. Die Optimierungsmöglichkeiten am Standort Kernerplatz sind damit ausgeschöpft. Im Übrigen sind durch geeignete Maßnahmen die Effizienzmöglichkeiten in den Bibliotheken der Minis-

terien weitgehend ausgeschöpft. Der personelle und sächliche Aufwand wird in diesem Bereich durch die Nutzung der elektronischen Medien ständig minimiert. So wurden beispielsweise soweit verfügbar und praktikabel Printmedien auf elektronische Zeitschriften umgestellt. Weiter stehen die Gesetzesblätter des Bundes und des Landes, die Amtsblätter des Landes, alle Vorschriften des Landesrechts (Gesetze, Verordnungen, Verwaltungsvorschriften) und in den wesentlichen Inhalten des Bundesrechts, die verfassungs- und verwaltungsgerichtliche Entscheidungssammlung Baden-Württemberg und das Gültigkeitsverzeichnis Baden-Württemberg im Vorschriftendienst Baden-Württemberg elektronisch zur Verfügung. Ein Pauschalvertrag zwischen dem Land und der Vorschriftendienst Baden-Württemberg GmbH sichert allen Behörden des Landes seit dem 1. Januar 2005 den Zugang zu diesem Informationssystem.

Die Besonderheit der ministeriellen Aufgaben macht es daneben aber auch weiterhin notwendig, einen Grundbestand an Fachbüchern in jedem Ministerium vorzuhalten. Dieser nach den Aufgaben differenzierte und deshalb fachlich jeweils sehr spezielle Bestand muss vor Ort in jedem Ministerium sofort zugänglich sein, um einen schnellen Zugriff zu gewährleisten. Im Übrigen haben die Ministerien ihre Büchereien auf einen Kernbestand reduziert (einschließlich elektronischer Medien). Nicht benötigte Werke werden ständig aussortiert. Bei darüber hinausgehendem Bedarf greifen die Ministerien auf die Landesbibliothek zurück. Eine weitergehende Verfolgung der Empfehlung wird deshalb nicht aufgegriffen.

4. Qualitative Bemessung der Einsparvolumina

Zur Frage der qualitativen Bemessung der Einsparvolumina haben die Ministerien in ihrem Bericht jeweils Stellung genommen (vgl. Anlage).

Böhmler
Staatssekretär

Anlage**Bericht der Ministerien****1. Inhalt des Berichts**

Die Ministerien berichten nachfolgend über den ständigen Prozess der Weiterentwicklung der Aufgabenkritik zur Straffung der Verwaltungsorganisation und der Verfeinerung der dazu entwickelten Methoden bei den Ministerien des Landes.

2. Stellungnahmen der Ministerien:*Kultusministerium*

Mit Wirkung vom 9. Oktober 2003 wurden im Kultusministerium die bisherigen Abteilungen 2 (Lehrerbildung, Schulentwicklung, Weiterbildung) und 3 (Schulorganisation, Europa, Medien) zusammengelegt und folgende nur mehr 5 Abteilungen gebildet:

- Abteilung 1: Verwaltung
- Abteilung 2: Schulorganisation, Lehrerbildung, internationale Angelegenheiten
- Abteilung 3: Allgemein bildende Schulen
- Abteilung 4: Berufliche Schulen
- Abteilung 5: Jugend, Sport, Weiterbildung.

Die Referatsstruktur wurde der neuen Abteilungsgliederung angepasst. In diesem Zusammenhang wurden bisher 4 Referate und Stabsstellen eingespart. Das Referat „Bildungspläne“ und die „Koordinierungsstelle für Abschlussprüfungen von Berufsschulen und Wirtschaft“ wurden aufgelöst. Des Weiteren wurden mit Wirkung vom 1. August 2004 bei Abteilung 2 die bisherigen Referate 23 „Lehrerbildung“ und 24 „Lehrerfortbildung“ zum neuen Referat 23 „Lehrerausbildung und Lehrerfortbildung“ zusammengeführt. Ferner werden zum 1. März 2005 das Referat 52 „Sport, Wandern“ und das Referat 53 „Schulsport“ zu einem neuen Referat 52 zusammengelegt.

Im Zuge dieser strukturellen Veränderungen und weiteren Bemühungen zur Effizienzsteigerung konnten in den beiden vergangenen Jahren neben einer Abteilungsleiterstelle (Bes.Gr. B 6) weitere 3,5 Stellen im Querschnittsbereich eingespart werden.

Das Kultusministerium hat in den letzten Jahren laufend Verwaltungsreformprojekte durchgeführt, zuletzt im Rahmen der Entbürokratisierungsinitiative der Landesregierung sowie der Verwaltungsreform. In den dazu gebildeten drei Arbeitsgruppen im Kultusministerium stand neben der Umsetzung der Beschlüsse zur Verwaltungsreform im Blick auf die Effizienzrendite die Aufgabenkritik als Daueraufgabe im Vordergrund.

Im Rahmen einer Klausurtagung der Führungsebene des Kultusministeriums wurden im Frühjahr 2004 unter Vorsitz von Frau Ministerin Dr. Schavan 83 Maßnahmen zur Umsetzung beschlossen. Die Maßnahmen berührten alle

Ebenen der Kultusverwaltung sowie die Schulen. 58 Maßnahmen wurden bereits umgesetzt bzw. ihre Umsetzung eingeleitet.

Im Blick auf die beschlossenen Stelleneinsparprogramme sind konkrete Personaleinsparungen infolge der Aufgabenkritik bei den Regierungspräsidien und Landratsämtern zu erwarten; diese können jedoch derzeit noch nicht exakt beziffert werden. Dies gilt auch für die sonstigen Behörden der Kultusverwaltung, insbesondere das Ministerium, die die bisher beschlossenen Stelleneinsparungen durch weitere Verbesserungen der Geschäftsabläufe sowie eine konsequente Fortführung der Aufgabenkritik und des Aufgabenabbaus erbringen müssen.

Alle 4.200 Schulen des Landes sind seit Anfang 2004 mit allen Behörden der Kultusverwaltung elektronisch verbunden. Als erste Anwendung wird ab Herbst 2005 die beleglose elektronische Übermittlung der Schuldaten zur Schulstatistik im Bereich der beruflichen Schulen zur Verfügung stehen.

Die Schulverwaltung verfügt mit SVN/KISS (Kommunikationsinfrastruktur–Schule–Schulverwaltung) über eine effiziente Kommunikationsplattform und über darauf basierende IT-Verfahren, die dann zusammen den gesicherten Informationsfluss zwischen der Schulverwaltung und den öffentlichen Schulen ermöglichen. Seit der Einführung der „Schulmail“ ist es erstmals möglich, alle öffentlichen Schulen von der Verwaltung aus und insbesondere auch vom Ministerium aus elektronisch zu erreichen. Insgesamt wird die Ablauforganisation bei der Kommunikation mit den Schulen in allen einschlägigen Aufgabenfeldern erheblich verbessert werden können.

Das Kultusministerium hat im Jahr 2003 ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet. Dieses Personalentwicklungskonzept enthält u. a. Aussagen über die mittelfristige Stellenentwicklung (Bedarfsprognose) und Personalplanung, persönliche Beratung und Feedback durch die Personalabteilung, Ausschreibung von Stellen, Führung und Zusammenarbeit. Das für das Kultusministerium gemeinsam mit dem Personalrat und der Frauenvertreterin erarbeitete Personalentwicklungskonzept wird seit 2004 umgesetzt. Entsprechend der mit dem Hauptpersonalrat für den außerschulischen Bereich abgeschlossenen Dienstvereinbarung vom 24. Oktober 2002 werden Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarung jährlich durchgeführt.

Beide Maßnahmen sind geeignet, gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Transparenz von Personalentscheidungen und damit Arbeitszufriedenheit und Motivation zu erhöhen, was in Zeiten kontinuierlicher Stelleneinsparungen von besonderer Bedeutung ist. Nach Durchführung der ersten Runde der Mitarbeitergespräche kamen aus dem Kreis der Beschäftigten überwiegend positive Rückmeldungen.

Im Kultusministerium wurde im Sommer 2004 ein Wissensmanagement-System eingerichtet. In elektronischer Form liegen zu über 100 Stichwörtern aus dem Geschäftsbereich des Kultusministeriums Texte vor, die laufend aktualisiert werden und jeweils mit weiteren Hintergrundinformationen, Dokumenten und Statistiken ergänzt werden. Ziel ist es, den Benutzer schnell auf den neuesten Stand bei einem Thema zu bringen und ihm zugleich die Möglichkeit zu bieten, sein Wissen mit weiteren internen und externen Informationen zu ergänzen.

Das System weist weiterhin ein Archiv wichtiger Dokumente des Kultusministeriums sowie eine Sammlung externer Texte (Studien, Meldungen, Umfragen u. ä) auf.

Der Servicebereich umfasst mehrere Funktionen:

- Er bietet wöchentlich aktualisierte Arbeitshilfen an wie z. B. einen Terminkalender des Hauses oder Listen offener Landtagssachen,
- Grunddaten aus dem Geschäftsbereich mit Telefonverzeichnissen,
- Anschriften sowie eine nach Kategorien geordnete Sammlung häufig benutzter Internet-Links.

Insgesamt bietet das System Ende 2004 über 1.400 Textdateien. Es ist derzeit für eine geschlossene Benutzergruppe verfügbar; eine Öffnung für weitere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist in Vorbereitung.

Wissenschaftsministerium

Das Wissenschaftsministerium hatte bereits in seiner Stellungnahme zum Bericht der Landesregierung zum 31. Dezember 2002 auf die durchgreifende Anpassung seiner Organisationsstruktur an die geänderten hochschulrechtlichen Bedingungen zum 25. Juli 2002 hingewiesen. Grundlage hierfür waren die umfassenden Ausführungen im Bericht der Landesregierung zur Organisationsstruktur des MWK (Drucksache 13/1001).

Auch in der Folgezeit hat das Wissenschaftsministerium seine Ablauforganisation ständig überprüft und geänderten Aufgaben angepasst. Im März 2003 wurden das Baureferat und das Organisationsreferat zu einem Referat vereinigt. Im November 2004 wurde das Referat Kunst- und Musikhochschulen aufgelöst; die Kunsthochschulen wurden dem Referat Museen, Bildende Kunst zugeordnet; die Musikhochschulen dem Referat Archive, internationaler Kulturaustausch, Literatur- und Musikförderung.

Das Wissenschaftsministerium hat – wie im Bezugsbericht angekündigt – auf der Basis der Rechnungshofergebnisse seine strukturellen Überlegungen für den Inneren Dienst weitergeführt. Dabei wurde für die Abteilungsschreibische der vom Rechnungshof ermittelte Schlüssel von 1:11 (Schreibkräfte/Diktanten) den veränderten Schreibgewohnheiten angepasst und auf 1:15 festgesetzt. Dadurch können zusätzlich zu den bislang eingesparten fünf BAT Stellen (IXb/VII) zwei weitere Stellen für Schreibkräfte eingespart werden. Weiterhin wurde in Anwendung des Datenmaterials des Rechnungshofs eine Stelle im Botendienst eingespart.

Um den Einsparempfehlungen des Rechnungshofs und den Einsparauflagen der Landesregierung insgesamt entsprechen zu können, wird in Kürze die Stelle des Pförtners nach seinem Ausscheiden nicht mehr besetzt. Die Tätigkeiten werden einem privaten Wachdienst übertragen.

Das Einsparvolumen im Inneren Dienst, für den die Querschnittsuntersuchung des Rechnungshofs Zahlen geliefert hat, beläuft sich somit auf ca. 370.800 €.

Justizministerium

Das Justizministerium hat seit dem letzten Bericht der Landesregierung zur Untersuchung der Steuerungs- und Unterstützungsleistungen bei den Ministerien des Landes vom 19. Dezember 2002 keine weiteren Organisationsuntersuchungen durchgeführt. Dies beruht zum einen darauf, dass bereits zuvor sämtliche Organisationseinheiten systematisch durchleuchtet und soweit

notwendig neu strukturiert wurden und zum anderen darauf, dass es im Hinblick auf die Einführung der Neuen Steuerungsinstrumente (NSI) nicht angezeigt erschien, parallel hierzu weitergehende Maßnahmen zur Organisationsuntersuchung zu treffen. Die mit dem Projekt NSI verbundene Übernahme betrieblicher Strukturen und betriebswirtschaftlicher Instrumente wird – sobald valide Zahlen für die Querschnittsprodukte des Ministeriums vorliegen – dazu führen, dass vorhandene Organisationsstrukturen noch effektiver und effizienter gestaltet werden können.

Im Rahmen des Projekts NSI wurde im Justizministerium die Kosten- und Leistungsrechnung mit einer kostenträgerorientierten Zeit- und Mengenerfassung über das SAP-Modul CATS im Januar 2004 eingeführt. Die zeitliche Verzögerung zu dem übrigen Geschäftsbereich der Justiz, in dem bereits seit September 2003 der Funktionsumfang II des Projekts NSI (Kostenträgerrechnung) produktiv gesetzt worden ist, beruht auf Lieferschwierigkeiten unseres Outsourcingpartners, der die zum Betrieb der SAP-Software erforderliche Hardware erst zu diesem Zeitpunkt bereitstellen konnte. Infolgedessen liegen valide Daten über einen ausreichenden Beobachtungszeitraum für die Querschnittsprodukte des Ministeriums derzeit noch nicht vor. Mit ihnen wäre bei gleich bleibenden Rahmenbedingungen etwa für das zweite Halbjahr 2005 zu rechnen.

Seit dem letzten Bericht der Landesregierung wurde im Bereich des Inneren Dienstes bei Personalveränderungen die Personalstärke um weitere 0,5 Arbeitskraftanteile reduziert. Zur Erbringung der mit Entschließung des Ministerrates vom 16. Oktober 2004 beschlossenen Stellenkürzungen soll im Jahr 2005 eine weitere Stelle abgebaut werden.

Der Pfortendienst wurde zwischenzeitlich in beiden Dienstgebäuden vollständig (inklusive Abendpforte) auf ein privates Überwachungsunternehmen übertragen.

Finanzministerium

Der ständige Prozess der Weiterentwicklung der Aufgabenkritik zur Straffung der Verwaltungsorganisation und der Verfeinerung der dazu entwickelten Methoden bei den Ministerien des Landes findet im Finanzministerium seine konsequente Um- und Fortsetzung im Rahmen des Projekts NSI. Auf der Basis der Untersuchung des Rechnungshofs zu den Steuerungs- und Unterstützungsleistungen bei den Ministerien wurden im Projekt NSI neben den Fachprodukten landeseinheitliche „Querschnittsprodukte“ gebildet und in den Behörden der Landesverwaltung eingeführt. Damit steht ein landeseinheitlicher Maßstab zur Verfügung, um Benchmark Prozesse in Gang zu setzen und so zur Optimierung vorhandener Strukturen beitragen zu können.

Durch den Einsatz der Instrumente der Neuen Steuerung, in diesem Fall der mittels der KLR erstellten Kostenträger- und Kostenstellenberichte, ist es zudem künftig möglich, belastbare und differenzierte Daten zur Aufgabenbewältigung und der hierzu aufgesetzten Prozesse in den derzeitigen Strukturen zu erhalten. Die Controller (i.d.R. die Ressortcontroller in enger Abstimmung mit den Fachbereichscontrollern) werden die Möglichkeit haben, durch gezielte Auswertung der genannten Berichte ein besonderes Augenmerk auf die Frage zu richten, welche Organisationsstrukturen bestimmten Buchungsmustern zu Grunde liegen. Gegebenenfalls schließen sich Prozessuntersuchungen an, die Optimierungsmöglichkeiten aufzeigen und zu Einsparungen führen werden. So kann z.B. die Bebuchung von Produkten durch mehrere Arbeitsbereiche Hinweise auf vielfältige Abstimmungsprozesse ergeben, hinter denen sich unter Umständen eine ineffektive Organisationsstruktur verbirgt.

Belastbares Zahlenmaterial setzt die verursachungsgerechte Zuordnung der erbrachten Personal- und Sachkosten zu den zutreffenden Produktkategorien, insbesondere durch die Nutzung der CATS-Tätigkeitserfassung in der gesamten Landesverwaltung über einen gewissen Zeitraum voraus. Hierdurch werden dann auch Benchmarkvergleiche zwischen den Ressorts ermöglicht.

Unabhängig davon hat das Finanzministerium seit dem letzten Bericht der Landesregierung aufgrund weiterer organisatorischer Straffungen und Verbesserungen die Personalstärke im Bereich des Inneren Dienstes um weitere 2,75 Arbeitskräfte reduziert, obwohl sich die Zahl der zu betreuenden Beschäftigten seit der Untersuchung durch den Rechnungshof aufgrund neu hinzugekommener Aufgaben (Stabstelle Neue Steuerung und Umwandlung von Landeseinrichtungen – Neue Steuerungsinstrumente – [NeStUL] sowie die Unabhängige und Bescheinigende Stelle für EU-Maßnahmen [UBS]) nicht unerheblich erhöht hat. Trotz der vorgenommenen organisatorischen Straffungen konnte hierbei die Qualität der Serviceleistungen des Inneren Dienstes weiter aufrechterhalten werden.

Wirtschaftsministerium

Die Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Organisationsstruktur des Wirtschaftsministeriums wurden im Berichtszeitraum weitergeführt. Es fanden folgende Organisationsuntersuchungen statt:

- Optimierung der Abläufe im hausinternen Botendienst mit dem Ziel, die bisherigen Serviceleistungen mit weniger Personalaufwand zu erreichen.
- Untersuchung der Bibliothek des Wirtschaftsministeriums zur Frage, ob und wie die hausweite Informationsbereitstellung optimiert werden kann.

Seit Mitte 2003 stand die Verwaltungsreform im Mittelpunkt der Entwicklungsprozesse. Die Organisationsstruktur des Wirtschaftsministeriums war davon direkt betroffen, da der Ministerratsbeschluss zur Auflösung des Landesgewerbeamts und zur Integration der Kernbereiche der Wirtschaftsförderung in das Wirtschaftsministerium umzusetzen war.

Bei der Zusammenführung der betroffenen Aufgabenbereiche wurden auch die Erkenntnisse aus den o.g. Organisationsuntersuchungen mit berücksichtigt. Insgesamt ergaben sich Synergieeffekte, die sich vor allem in den Querschnittsreferaten bemerkbar machten. Der Einspareffekt wurde dadurch realisiert, dass ausscheidende Bedienstete nicht wieder ersetzt wurden. Damit wurde auch ein Beitrag zur Umsetzung der zwischenzeitlich beschlossenen Auflagen zur Personaleinsparung geleistet.

Ministerium für Ernährung und Ländlicher Raum

Das Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum nutzt in Weiterentwicklung der vom Rechnungshof empfohlenen Methoden der Organisationsentwicklung die seit 2004 im Rahmen des NSI-Projekts eingeführte kostenträgerbezogene Zeit- und Mengenerfassung (KZM) zur Überprüfung und Optimierung des Ressourceneinsatzes insbesondere im Bereich der Querschnitts- und Unterstützungsleistungen, aber auch bei den Regierungsfunktionen.

Die im SAP-System CATS erstellten Kostenstellen- und Kostenträgerberichte geben u.a. Auskunft über die für die einzelnen Querschnittsprodukte aufgewendeten Zeiten und Personalkosten. Aus den Berichten lassen sich bei-

spielsweise auch Rückschlüsse auf die außerhalb der Abteilung Verwaltung für Querschnitts- und Unterstützungsleistungen eingesetzten Ressourcen ziehen. Dabei hat sich u.a. gezeigt, dass es in Abhängigkeit von Aufgaben und Struktur des jeweiligen Geschäftsbereichs zu erheblichen Unterschieden im Aufwand für die Querschnittsprodukte kommen kann und dem Vergleich der Ministerien untereinander Grenzen gesetzt sind. Eine in Folge der Aufwandsermittlung vorgenommene Aufgabenbündelung konnte zur Einsparung einer Stelle im Haushaltsbereich genutzt werden.

Das Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum hat daneben seine Organisationsstruktur den sich fortentwickelnden Aufgaben angepasst. Auf der Grundlage einer umfassenden Aufgabenuntersuchung in den entsprechenden Fachbereichen konnten im Jahr 2003 zwei Abteilungen zusammengelegt und im Zuge dieser Zusammenführung zwei Fachreferate eingespart werden.

Trotz Aufgabenzuwachses im Rahmen des Projekts zur Einführung Neuer Steuerungsinstrumente und weiterer e-Governmentprojekte konnte durch Aufgabenbündelung im Organisationsreferat eine weitere Referentenstelle eingespart werden.

Auch der Innere Dienst konnte weiter optimiert werden. So konnte beispielsweise im Schreibdienst der vom Rechnungshof ermittelte Schlüssel von 1:11 (Schreibkräfte/Diktanten) im Ministerium mit 1:15 noch deutlich unterschritten werden. Im Bereich der gemeinsamen Telefonzentrale des MLR/UVM ist es gelungen, eine Stelle einzusparen.

Durch eine Neuausrichtung der Arbeitsabläufe im Bereich des Botendienstes wird es im Laufe des Jahres 2005 möglich werden, eine Stelle in Abgang zu bringen. Im Bereich der Hausmeisterdienste wird ein gemeinsamer Betrieb mit dem Nachbarministerium geprüft, wodurch im Erfolgsfall eine weitere Stellenreduzierung in diesem Servicebereich erreicht werden könnte. In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die zwischen dem MLR und UVM bereits beispielgebende gemeinsame Nutzung der Bibliothek und der Hausdruckerei hingewiesen.

Durch die Zusammenführung zweier Abteilungen und den Wegfall zweier Referate konnten eine Abteilungsleiterstelle der Besoldungsgruppe B 6 und zwei Referatsleiterstellen der Besoldungsgruppe A 16 eingespart werden. Die genannten Optimierungsmaßnahmen im Inneren Dienst führten zur Einsparung je einer Stelle der Besoldungsgruppe A 13 und A 15 sowie je einer Stelle der Vergütungsgruppe BAT VII und BAT IX. Das damit verbundene Einsparvolumen beziffert sich auf rd. 430.000 Euro pro Jahr.

Sozialministerium

Wie im Bericht vom 19. Dezember 2002 dargestellt, war im Sozialministerium aufgrund der Einführung der Neuen Steuerungsinstrumente (NSI) die Weiterführung der Untersuchung des Rechnungshofs vorerst zurückgestellt worden (Drucksache 13/1651).

Die Einführung der NSI ist, mit Ausnahme der dezentralen Budgetierung, weitgehend abgeschlossen. Bedingt durch die Verwaltungsreform und ersten Erfahrungen mit der kostenträgerorientierten Zeit- und Mengenerfassung (KZM) mussten der Produktkatalog und die Kontierungsregeln des Sozialministeriums nochmals überarbeitet werden. Diese Neuregelungen sind seit dem 1. Januar 2005 in Kraft, damit stehen aus der KZM seit diesem Zeitpunkt Daten zur Verfügung.

Im Laufe des Jahres 2005 sollen die Kennzahlen für die Querschnittsaufgaben – für alle Ressorts einheitlich – weiter optimiert werden. Mit den Daten aus der KZM und einheitlichen Kennzahlen dürften dann die Voraussetzungen für einen Vergleich zwischen den Ministerien vorliegen.

Auch infolge der sehr arbeitsintensiven und unter hohem Zeitdruck zu bewältigenden umfangreichen Arbeiten zur Vorbereitung und Umsetzung der im Frühjahr 2003 beschlossenen Verwaltungsreform wurde der Prozess zur Weiterentwicklung der Aufgabenkritik zurückgestellt.

Bis zum Ende des Jahres 2003 waren vom Sozialministerium aufgrund entsprechender Stelleneinsparprogramme insgesamt 32 Stellen in Wegfall zu bringen. Hiervon wurden 8 Stellen in den Querschnittsbereichen und 1,5 Stellen im Bereich der Zentralen Steuerung eingespart.

Als Teil der Verwaltungsreform wurde vom Ministerrat am 8. April 2003 die Einsparung einer Abteilung und mehrerer Referate auf Ministeriumsebene beschlossen. Mit Wirkung zum 1. Januar 2005 hat das Sozialministerium die Abteilung 2 „Arbeit“ und die Abteilung 3 „Soziale Sicherungssysteme“ zu einer neuen Abteilung 3 mit der Bezeichnung „Arbeit und Soziale Sicherung“ zusammengelegt. Seit diesem Zeitpunkt ist auch die sich aus dem genannten Ministerratsbeschluss ergebende Einsparverpflichtung von mehreren – insgesamt vier – Referaten vollzogen. Somit ist das Sozialministerium dem Ministerratsauftrag in vollem Umfang nachgekommen.

Die allgemeinen drastischen Stelleneinsparungen – im Sozialministerium müssen ab dem 1. Januar 2004 bis zum Jahr 2011 insgesamt weitere 40,5 Stellen eingespart werden – zwingen ohnehin zur Verschlinkung in allen Aufgabenbereichen. Dies führt auch zu weiteren Einsparungen in den Querschnittsbereichen, die bislang mit 3 Stellen zu beziffern sind. Im Zuge des fortschreitenden Stellenabbaus werden diese Bereiche auch weiterhin in die Einsparüberlegungen mit einzubeziehen sein. Allerdings sind Personaleinsparungen in den Querschnittsbereichen leider nur noch unter Inkaufnahme von Verschlechterungen bei den Serviceleistungen möglich.

Neben der dargestellten Straffung der Aufbauorganisation führt das Sozialministerium für alle Abteilungen die Balanced Scorecard ein, daran anschließend werden Zielvereinbarungen zwischen Amtsleitung und Abteilungsleitungen geschlossen, die dann mit den Regierungspräsidien weitergeführt werden. Bis Mitte des Jahres 2005 ist dieser Einführungsprozess abgeschlossen. Das Sozialministerium erwartet hiervon eine Optimierung des Entscheidungs- und Steuerungsprozesses.

Ministerium für Umwelt und Verkehr

Die Aufgabenstruktur im Ministerium wird im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses laufend überprüft; dies hat zu einer stringenter Aufbauorganisation geführt, mit dem Ergebnis, dass die einer Abteilung entsprechende Zahl von Referaten abgebaut und Stellen eingespart werden konnten.

In den Bereichen der Abteilungen 2 „Umweltpolitik, Ökologie, Abfallwirtschaft“, 4 „Industrie und Gewerbe“, 6 „Straßenwesen“ und 7 „Kernenergieaufsicht, Umweltradioaktivität“ wurden 4 Referate aufgelöst. Die Aufgaben wurden unter Berücksichtigung von Sachzusammenhängen bestehenden Referaten unter entsprechender Umstrukturierung zugeordnet.

In der Abteilung 3 „Verkehrswesen“ wurde die Zuständigkeit für die Schifffahrt auf das Ref. 31 verlagert. Im Gegenzug wurde die seither beim Ref. 31 angesiedelte Projektgruppe Stuttgart 21/Neubaustrecke Wendlingen dem für die Eisenbahnen zuständigen Referat 33 zugeordnet.

Die Organisation der Abt. 7 „Kernenergieaufsicht, Umweltradioaktivität“ wurde aufgrund eines Gutachtens zur Aufbau- und Ablauforganisation optimiert. Mit der Intensivierung des MTO-Ansatzes (Mensch-Technik-Organisation) werden neue Gesichtspunkte bei der Aufsicht der Kernkraftwerke berücksichtigt. Eine Clearingstelle für meldepflichtige Ereignisse wurde im Ref. 72 „Allgemeine Angelegenheiten der Kernenergieaufsicht“ eingerichtet. Außerdem wurde ein sog. Nachfolgepool zur Sicherstellung der personellen Zukunft (Weitergabe von Wissen während der Übergangszeit) gebildet.

Mit diesen Maßnahmen wurde auch eine Straffung der Aufbauorganisation und eine Verbesserung der Aufgabenstrukturen erreicht.

Das UVM gab 2004 als bundesweit erstes Ministerium eine zweite umfassende Umwelterklärung gem. EG-Öko-Audit-Verordnung ab. Es ist damit weiter berechtigt, das europäische Prädikat für betrieblichen Umweltschutz („EMAS“) zu führen. Zur Sicherung einer nachhaltigen Umweltentwicklung hatte es sich bereits 2001 als erstes Ministerium in der Bundesrepublik der entsprechenden Prüfung unterzogen und geht nach Aktualisierungen in den Jahren 2002 und 2003 nun erneut mit gutem Beispiel für Behörden und Firmen voraus. Zusätzlich fördert es Organisationen, die sich freiwillig an diesem System beteiligen.

Durch den Wegfall der Unteren Sonderbehörden ergeben sich auch Veränderungen in den Aufgabenstrukturen der bisher damit befassten Referate. Die Lenkungs- und Steuerungsaufgaben im Ressort werden den neuen Organisationsstrukturen in der Landesverwaltung angepasst. Durch die Auflösung der unteren Sonderbehörden und die Aufgabenverlagerungen ergeben sich auch Veränderungen in den Lenkungs- und Steuerungsaufgaben im Ressort, die entsprechend anzupassen sind. Die Unterstützungsfunktionen des Ministeriums i. S. der Gewährleistung der Aufgabenerledigung des Geschäftsbereichs müssen allerdings erhalten werden. Die fachaufsichtliche Steuerung wird durch die Instrumente der Neuen Steuerung (NSI) unterstützt werden. Insbesondere werden damit Investitions- und Fördermaßnahmen gesteuert werden.

Die bestehende Schreibdienstorganisation (zentrale Einheit mit Zuordnung zu Abteilungen bzw. dezentrale Abteilungseinheiten) wurde nach weiterer Überprüfung beibehalten. Aufgabenbedingte Kapazitätsverschiebungen wurden vorgenommen. Der Testbetrieb mit der elektronischen Spracherkennung ist noch nicht abgeschlossen.

Mit der Neuausstattung im Bereich der drucktechnischen IuK-Geräte sollen die relativ teuren Arbeitsplatzdrucker (meist Tintenstrahldrucker) in den Büros und die veralteten Netzwerkdrucker auf den Stockwerken so weit wie möglich abgebaut werden. In den vergangenen Monaten konnten 80 alte Geräte abgezogen werden. Die laufenden IuK-Kosten konnten dadurch verringert werden.

Das Intranet als zentrale Einrichtung für das Informationsmanagement im Ministerium wurde weiter optimiert im Rahmen von Angebots- und Zugriffserweiterungen. Das Intranet als arbeits- und ablaufunterstützendes Medium beschleunigt den Informationsfluss und die Arbeitsvorgänge.

Innenministerium

Seit dem Bericht der Landesregierung an den Landtag (vgl. Schreiben des Staatsministeriums vom 19. Dezember 2002, Az.: I-0144.1) hat das Innenministerium seine Reorganisationsmaßnahmen weiter fortgesetzt. So wurden die fachübergreifenden Aufgaben der IuK-Technik der Abteilungen „Allgemeine Verwaltung“ und „Landespolizeipräsidentium“ in die Stabsstelle für Verwaltungsreform überführt, wo die Aufgaben ebenfalls konzentriert wurden. Der Bereich 10 der Stabsstelle und der Referatsteil „IuK-Leitstelle, IuK-Technik“ der Abteilung „Allgemeine Verwaltung“ wurden in diesem Zug aufgelöst. Damit wurde die Stabsstelle für Verwaltungsreform statt bisher in vier in drei Bereiche gegliedert. Gleichzeitig wurden und werden noch weitere Aufgaben beim Betrieb des Bürokommunikationssystems des Innenministeriums auf das Informatikzentrum Landesverwaltung Baden-Württemberg (IZLBW) übertragen.

Die Aufgabengebiete des Bau- und Wohnungswesens und der Denkmalpflege sind mit Wirkung vom 1. Mai 2004 aus dem Wirtschaftsministerium in das Innenministerium zurückgekehrt. Das Innenministerium hat deshalb eine neue Abteilung 6 „Bau- und Wohnungswesen, Denkmalpflege“ eingerichtet. Aufgrund der Beschlüsse zur Verwaltungsstrukturreform sollte für die landeseinheitlich wahrzunehmenden Aufgaben des Denkmalschutzes zum 1. Januar 2005 ein neues Referat im Wirtschaftsministerium eingerichtet werden. Das Innenministerium hat auf dieses Referat verzichtet.

Im Frühjahr 2005 soll die Geschäftsstelle des Landespersonalausschusses dem Leiter des Referats „Personalrecht, Ausbildung“ der Abteilung „Allgemeine Verwaltung“ des Innenministeriums unterstellt werden. Damit trägt das Innenministerium dazu bei, dass im Staatsministerium eine Organisationseinheit eingespart werden kann, ohne dass im Innenministerium ein zusätzliches Referat entsteht.

Das Innenministerium hat im Anschluss an die gemeinsame Untersuchung der Querschnittsaufgaben in den Ministerien weitere Untersuchungen durchgeführt. So war im Oktober und November 2001 der Haus- und Botendienst Gegenstand eines Organisationsentwicklungsprojekts. Im Januar 2002 wurden in einem Wertanalyseprojekt Aufbau, Aufgaben und Abläufe der Geschäftsstelle, der Poststelle, der Telekommunikationsstelle und weiterer Bereiche des Organisationsreferats des Innenministeriums untersucht.

Im weiteren Verlauf des Berichtszeitraums standen dagegen in den Querschnittsbereichen des Innenministeriums die Erarbeitung des Verwaltungsstrukturreformgesetzes und seine Umsetzung im Vordergrund. Dennoch wurden auch in diesem Zeitraum mehrere Organisationsentwicklungsmaßnahmen durchgeführt. So wurden in den Jahren 2003/2004 das Abteilungssekretariat und der Bereich Informationsmedien der Abteilung „Allgemeine Verwaltung“ untersucht. Das Projekt hatte auch zum Ziel, die Arbeitsabläufe und die Strukturen in diesen Bereichen sowie die Schnittstellen zu anderen Bereichen zu verbessern. Die Vorschläge werden gegenwärtig umgesetzt.

Mit dem Vollzug der Verwaltungsstrukturreform zum 1. Januar 2005 werden die Optimierungsbemühungen in den Querschnittsbereichen wieder intensiviert. Dabei sollen auch die Auswirkungen der Verwaltungsstrukturreform auf die zukünftige Arbeit der Querschnittsbereiche berücksichtigt werden. So untersucht im Referat „Personalangelegenheiten“ des Innenministeriums gegenwärtig eine Arbeitsgruppe die Arbeitsorganisation und -abläufe vor dem Hintergrund von ca. 1000 zusätzlich zu verwaltenden Personalfällen und dem optimierten Einsatz des einheitlichen Personalverwaltungssystems „DIPSY“.

In einem weiteren Projekt sollen die ebenen- sowie abteilungs- bzw. referats-übergreifenden Geschäftsprozesse im Innenministerium analysiert und u.a. durch eine zielgerichtete Nutzung der IuK-Technik der Geschäftsgang optimiert werden.

Bei allen Organisationsentwicklungsmaßnahmen wird neben der Optimierung der Abläufe und der Schnittstellen auch der Standard der Leistungserbringung überprüft. Vereinzelt wurden die frei gesetzten Personalressourcen dafür genutzt, schon bisher für erforderlich gehaltene, aber mangels Ressourcen nicht erbrachte Leistungen, wie z. B. die technische Betreuung von Sitzungssälen, aufzubauen. In vielen Fällen wurde der Leistungsstandard deutlich gesenkt wie z. B. bei der Abschaffung des individuellen Postzutrags durch die Einrichtung von Fachanlagen oder bei den Leistungen der Bücherei. Der Großteil der durch die Organisationsentwicklungsmaßnahmen frei gewordenen Personalressourcen wird weiter als wesentlicher Beitrag zur Erfüllung der Einsparauflagen im Personalbereich des Innenministeriums genutzt.