

Mitteilung

der Landesregierung

Bericht der Landesregierung zu einem Beschluss des Landtags; hier: Beratende Äußerung des Rechnungshofs vom 27. März 2007 zur Wirtschaftlichkeit des Projekts NSI in der Lan- desverwaltung

Landtagsbeschluss

Der Landtag hat am 24. Mai 2007 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 14/1256 Abschnitt II):

Die Landesregierung zu ersuchen,

1. das Projekt NSI unter Berücksichtigung der Vorschläge des Rechnungshofs neu auszurichten;
2. durch Erhöhung nachweisbarer Effizienzvorteile und durch weitere Reduzierung der laufenden Kosten für NSI eine möglichst weitgehende Refinanzierung derselben zu erreichen;
3. dem Landtag über das Veranlasste und über die wirtschaftlichen Ergebnisse der Neuausrichtung bis 31. Dezember 2007 zu berichten.

Bericht

Mit Schreiben vom 19. Dezember 2007, Az.: I 0451.3, berichtet das Staatsministerium wie folgt:

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1 Auftrag	3
2 Zusammenfassung	3
3 Eckpunkte der Weiterentwicklung moderner Verwaltungsinstrumente	4
4 Zentrale Maßnahmen	7
4.1 Förderung von Zielvereinbarungen	7
4.2 Ausbau der dezentralen Budgetierung	7
4.3 Entwicklung der Leistungsprämie	8
4.4 Optimierung der landeseinheitlichen Querschnittsproduktstruktur	8
4.5 Weiterentwicklung des Produktorientierten Haushalts	9
4.6 Ausbau der Kosten- und Leistungsrechnung zu einem Planungsinstrument	9
4.7 Bereitstellung des Abgeordneten-Informationssystems	10
4.8 Einführung weiterer Führungsinformationssysteme	10
4.9 Umsetzung des Fördercontrollings	13
4.10 IT-Basisunterstützung	13
4.10.1 Reduzierung der IT-Betriebskosten	13
4.10.2 Erfolgreicher Releasewechsel in den EDV-Systemen	14
4.10.3 EDV-technische Unterstützung von Landesbetrieben/ Landesanstalten	14
4.10.4 Produktbezogene Stundenverteilung	15
4.10.5 EDV-gestützte Mitarbeiterbefragungen	16
4.10.6 EDV-technische Unterstützung der Projektsteuerung	16
4.10.7 EDV-technische Optimierung der Beschaffungsvorgänge	16
5 Dezentrale Maßnahmen	18
5.1 Staatsministerium	18
5.2 Innenministerium	18
5.3 Ministerium für Kultus, Jugend und Sport	20
5.4 Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst	21
5.5 Justizministerium	23
5.6 Finanzministerium	25
5.7 Wirtschaftsministerium	27
5.8 Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum	28
5.9 Ministerium für Arbeit und Soziales	29
5.10 Umweltministerium	30
5.11 Rechnungshof	32
6 Wirtschaftliche Ergebnisse	32
7 Ausblick	34

1 Auftrag

Der Rechnungshof Baden-Württemberg hat am 27. März 2007 seine Beratende Äußerung zur „Wirtschaftlichkeit des Projekts NSI in der Landesverwaltung“ an den Landtag übergeben (Drucksache 14/1084).

Der Finanzausschuss des Landtags hat nach Behandlung der Beratenden Äußerung dem Plenum des Landtags folgende Beschlüsse empfohlen (Drucksache 14/1256):

Der Landtag wolle beschließen:

I.

Von der Mitteilung des Rechnungshofs vom 27. März 2007 – Drucksache 14/1084 – Kenntnis zu nehmen.

II.

Die Landesregierung zu ersuchen,

1. das Projekt NSI unter Berücksichtigung der Vorschläge des Rechnungshofs neu auszurichten;
2. durch Erhöhung nachweisbarer Effizienzvorteile und durch weitere Reduzierung der laufenden Kosten für NSI eine möglichst weitgehende Refinanzierung derselben zu erreichen;
3. dem Landtag über das Veranlasste und über die wirtschaftlichen Ergebnisse der Neuausrichtung bis 31. Dezember 2007 zu berichten.

Der Landtag hat diese Empfehlung am 24. Mai 2007 in unveränderter Form übernommen.

Mit dem folgenden Bericht kommt die Landesregierung der unter Punkt II Nr. 3 beschlossenen Berichtspflicht nach.

2 Zusammenfassung

Die ersten Erfahrungen der Landesverwaltung mit dem Einsatz betriebswirtschaftlich orientierter Instrumente und die Ergebnisse des Rechnungshofes haben gezeigt, dass diese Instrumente das Handeln der Verwaltung noch nicht in dem gewünschten und erwarteten Umfang bestimmen.

Als Ursachen hierfür wurden neben der relativ geringen Zeitspanne seit Abschluss der Einführung im Jahr 2004 vor allem eine zu geringe Akzeptanz bei den Entscheidungsträgern ausgemacht. Diese sei insbesondere auf eine mangelnde Ausrichtung der Instrumente auf deren Bedürfnisse und die zu geringe Dezentralisierung der Finanzverantwortung zurückzuführen, so die Ergebnisse der Analyse.

Die Landesverwaltung hat zügig und gezielt auf diese Erfahrungen reagiert und die Weichen in Richtung einer Ausweitung der Gestaltungsspielräume und der Eigenverantwortung der Verwaltungsbereiche gestellt. Beschlossen wurde insbesondere ein Fahrplan für die Ausweitung der Budgetierung der Personal- und Sachmittel sowie der flächendeckende Einsatz von Zielvereinbarungen. In die Weiterentwicklung wurden die Empfehlungen des Rechnungshofes einbezogen.

Die Vorteile der flächendeckend einheitlichen EDV-Struktur für das Haushaltsmanagement, die Kosten- und Leistungsrechnung und die Führungsinformationssysteme werden weiterhin genutzt. Diese einheitliche EDV-Landschaft bringt Erleichterungen bei der Konsolidierung ressort- oder behördenübergreifender Daten, Synergieeffekte bei der Betreuung der Systeme und neue Möglichkeiten zur Verknüpfung von Führungsinformationen aus unterschiedlichen Datenquellen.

Mit den eingeleiteten Maßnahmen werden die Voraussetzungen verbessert, die Potenziale moderner Verwaltungsinstrumente stärker auszunutzen. Die auf den

Weg gebrachte Ausweitung der finanziellen Handlungsspielräume und das permanente Bestreben, das Instrumentarium noch stärker an den Bedürfnissen der Adressaten auszurichten, sollten die Akzeptanz und die Bereitschaft zu dessen Einsatz bei den Entscheidungsträgern erhöhen.

Daneben sind aber bereits jetzt Maßnahmen und Anwendungsbereiche vorhanden, die durchaus auch monetäre Effekte zeigen. Als Beispiele mögen Benchmarking-Prozesse in der Beratungs- und Prozesskostenhilfe, die Erhöhung der Vollstreckungsquote in der Steuerverwaltung aufgrund einer stärkeren Zielorientierung und die effizientere Durchführung von Mitarbeiterbefragungen durch IT-Einsatz dienen.

Ergänzend zeigt auch das permanente Streben, die laufenden Betriebskosten zu reduzieren, Wirkung. Durch eine Rückführung externer Beratungsleistungen und eine Verbesserung der Vertragskonditionen mit externen IT-Dienstleistungsunternehmen konnten die jährlichen Betriebskosten bereits um ca. 2 Mio. Euro reduziert werden. Für das Jahr 2008 ist eine Reduzierung um eine weitere Million Euro zu erwarten.

Die Erfahrungen aus der Verwaltungspraxis belegen, dass Verbesserungen nur selten eindeutig und ausschließlich auf den Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente zurückzuführen sind. Sie sind vielmehr in der Regel Ergebnis eines Entscheidungsprozesses, der durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren gekennzeichnet ist.

Nach Auffassung der Landesregierung bleibt unstrittig, dass betriebswirtschaftlich orientierte Instrumente und insbesondere die durch sie erzielte Kostentransparenz einen wesentlichen Anteil daran haben, dass pauschale Stellen- und Mittelkürzungen auf Ressortebene möglichst ohne Leistungs- bzw. Qualitätseinbußen bei der Aufgabenerfüllung in den konkreten Arbeitsbereichen erbracht werden können.

Die Landesverwaltung hat im Zeitraum 2004 bis 2006 die Zahl der Stellen um ca. 3.400 verringert.

Die Landesregierung ist überzeugt, dass die initiierten Maßnahmen die Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Einsatz moderner Verwaltungsinstrumente weiter verbessern. Viele der Maßnahmen werden ihren Nutzen allerdings erst über einen längeren Zeitraum hinweg entfalten.

In ihrer künftigen Ausrichtung der modernen Verwaltungsinstrumente setzt die Landesregierung die Schwerpunkte

- Stärkung der Eigenverantwortung der Ressorts,
- Transparenz über Kosten und Leistungen und
- durchgängige Zielvereinbarungen.

Die dargestellten wirtschaftlichen Ergebnisse und die Entwicklungen auf nationaler und internationaler Ebene, die sich zwar in unterschiedlichem Tempo vollziehen, aber nahezu alle in die gleiche Richtung weisen, sind für die Landesregierung eine Bestätigung, den eingeschlagenen Weg der Modernisierung der Verwaltung weiterzugehen.

3 Eckpunkte der Weiterentwicklung moderner Verwaltungsinstrumente

Wirkung moderner Verwaltungsinstrumente

Der Einsatz moderner Verwaltungsinstrumente in der Landesverwaltung verfolgt das Ziel, einen Beitrag zur Erhöhung der Effektivität, der Wirtschaftlichkeit und der Flexibilität der Verwaltung zu leisten. Dem Instrumentarium liegt das Verständnis zugrunde, das Handeln der Verwaltung stärker an Zielen und Ergebnissen auszurichten (sog. Outputorientierung). Das Prinzip „Führen mit Zielen“ ist Ausdruck dieser stärkeren Hinwendung zum Output des Handelns und konkretisiert sich im Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen den Behörden unterschiedlicher Hierarchieebenen.

Diese Ausrichtung soll einhergehen mit einer stärkeren Dezentralisierung der Finanzverantwortung. Die Verantwortung für die Finanzen wird auf diesem Weg weitgehend mit der Fachverantwortung zusammengeführt. Diese Ausweitung der Handlungsspielräume verbessert die Möglichkeiten der Entscheidungsträger auf den verschiedenen Verwaltungsebenen, vereinbarte Ziele mit den von ihnen als effektiv und wirtschaftlich eingeschätzten Maßnahmen zu erreichen. Reaktionen auf veränderte Rahmenbedingungen sind auf diese Weise schnell und flexibel möglich. Weitere gruppenbezogene oder individuelle Leistungsanreize steigern die Motivation der Beschäftigten, die Ziele kostenbewusst anzusteuern.

Flankiert werden die stärkere Zielorientierung und die Ausdehnung der Handlungsspielräume durch Controlling-Instrumente, mit deren Hilfe die Zielerreichung und der wirtschaftliche Ressourceneinsatz verfolgt werden. Der begleitende Einsatz der Controlling-Instrumente, bspw. eines Standardberichtswesens, macht Fehlentwicklungen deutlich und gibt den Entscheidungsträgern die Möglichkeit, rechtzeitig geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Zielerreichung sicherzustellen.

Ergänzend liefert eine Kosten- und Leistungsrechnung die Transparenz darüber, welche Aufgaben mit welchem Ressourceneinsatz und welchen Ergebnissen wahrgenommen werden. Durch die kontinuierliche, flächendeckende Bereitstellung der Kosten des Verwaltungshandelns erleichtert sie in vielen Bereichen die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit.

Die Planung der künftigen Kosten und Leistungen unterstreicht zudem die stärkere Orientierung an Zielen und Ergebnissen und ist daher eine wichtige Informationsquelle für eine an Wirtschaftlichkeitsaspekten orientierte Budgetbemessung.

Unterstützt werden diese betriebswirtschaftlich orientierten Instrumente durch den Einsatz einer modernen Software, die Haushaltsplanung und -bewirtschaftung, Kosten- und Leistungsrechnung und die Bereitstellung von Führungsinformationen in integrierter Form ermöglicht.

Erfahrungen mit modernen Verwaltungsinstrumenten

Die Landesverwaltung Baden-Württemberg hat vor diesem Hintergrund in den Jahren 2000 bis 2004 im Rahmen des Projektes NSI ein neues Haushaltsmanagementsystem verbunden mit einer Anlagenbuchhaltung und einer Kosten- und Leistungsrechnung auf der Basis SAP eingeführt. Darüber hinaus wurden in den Bereichen Controlling und Führungsinformationssysteme Berichtsstrukturen entwickelt sowie Zielvereinbarungen und die Balanced Scorecard als künftiges Steuerungsinstrumentarium eingeführt. Erste Weichenstellungen für die dezentrale Budgetierung im Bereich der Sachmittel wurden vorgenommen.

Die Einführung der Instrumente alleine führt nicht zum Erfolg. Die Instrumente und Informationen müssen insbesondere von den Entscheidungsträgern angenommen und genutzt werden. Es muss die Bereitschaft vorhanden sein, diese Informationen in Entscheidungen einfließen zu lassen. Ein derartiger Paradigmenwechsel lässt sich nicht verordnen, er lässt sich allerdings durch Anreizsysteme unterstützen. Der Wandel im Denken vollzieht sich in den verschiedenen Verwaltungsbereichen unterschiedlich schnell und bringt zudem spezifische Ausprägungen mit sich. Dass das betriebswirtschaftliche Instrumentarium das Handeln der Verwaltung noch nicht in dem gewünschten und erwarteten Umfang bestimmt, haben die Erfahrungen der Verwaltung seit Abschluss der Einführungsphase gezeigt.

Die Landesregierung ist daher bestrebt, durch geeignete Maßnahmen die Anwendung moderner Verwaltungsinstrumentarien weiter zu fördern. Sie sieht sich dabei in einer Linie mit dem Rechnungshof, der nicht das Instrumentarium an sich kritisiert und daher dessen Einsatz grundsätzlich für geboten hält.

Eckpunkte der Weiterentwicklung

Als Reaktion auf die ersten in der Verwaltung gewonnenen Erfahrungen hat der Ministerrat am 3. April 2007 Eckpunkte für die künftige Ausgestaltung moderner Verwaltungsinstrumente beschlossen.

Wesentliches Ziel ist es, die Eigenverantwortung und die Gestaltungsspielräume der Ressorts zu stärken und zu erweitern. Dies ermöglicht es den Ressorts, die

Instrumente noch stärker auf die Bedürfnisse ihrer Entscheidungsträger auszurichten, sofern dies bisher nur eingeschränkt möglich gewesen sein sollte.

Ein Schritt hierzu ist die Überprüfung der Fachbereichs- und Fachproduktstruktur durch die Ressorts. Es werden aber auch künftig grundsätzlich alle Aufgaben der Landesverwaltung in der Kosten- und Leistungsrechnung abgebildet. Nur so kann dem Ziel näher gekommen werden, den gesamten Ressourcenverbrauch der Landesverwaltung zu erfassen und den Aspekt der Generationengerechtigkeit in das Verwaltungshandeln einfließen zu lassen. Allerdings legen die Ressorts den Grad der Detaillierung unter Berücksichtigung des Informationsbedarfs fest.

Die Ressorts entscheiden zudem zukünftig auch darüber, nach welcher Methode die Arbeitszeiten der Beschäftigten in der Kosten- und Leistungsrechnung auf die Produkte verteilt werden. D. h. sie bestimmen in noch stärkerem Maße selbst, ob Zeitaufschreibungen durch die einzelnen Beschäftigten vorgenommen werden oder ob die Zeiten durch automatische Verrechnung oder im Wege der Selbsteinschätzung den Produkten zugeordnet werden. Die Verantwortlichkeit für die Validität der Daten liegt bei den Ressorts.

Parallel zu den Gestaltungsspielräumen im Hinblick auf die Ausprägung der Controlling-Instrumente wird ein Ausbau der finanziellen Handlungsspielräume und damit der Finanzverantwortung der Ressorts angestrebt. Ein flexiblerer Einsatz der Finanzmittel durch die Ressorts ermöglicht ihnen eine schnellere Reaktion auf sich ändernde Rahmenbedingungen und verbessert so die Möglichkeiten, wirtschaftlich zu handeln. Im Rahmen der Dienstrechtsreform sollen zudem weitere Leistungsanreize für die Beschäftigten geschaffen werden, um deren Motivation zu fördern, die Freiräume zu wirtschaftlichem Handeln zu nutzen.

Die Ausweitung der Gestaltungsspielräume bleibt verbunden mit wenigen landesweiten Mindeststandards für den Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung. Diese sind insbesondere für den effizienten Einsatz der Software erforderlich, sie sollen aber auch künftig gewährleisten, dass bei Bedarf ressortübergreifende Auswertungen auf Basis weitgehend gleicher Datenstrukturen möglich sind.

Um den Überblick über die Förderlandschaft zu verbessern und den Aufwand, der mit der Abwicklung der Programme verbunden ist, zu ermitteln, werden die Förderprogramme der Ressorts nach einheitlichen Strukturen in der Kosten- und Leistungsrechnung abgebildet. Schwerpunkte liegen auf der Ermittlung der Kosten der Abwicklung der Förderprogramme im Verhältnis zum Fördervolumen und der Definition von Wirkungskennzahlen, die die Analyse der Effektivität der Förderprogramme unterstützen.

An der Einheitlichkeit landesweiter Querschnittsprodukte wird festgehalten. Sie bieten den Ressorts einen Anknüpfungspunkt, um in geeigneten Bereichen über Zeitreihenanalysen oder im Austausch mit anderen Ressorts Verbesserungsmöglichkeiten zu finden.

Ein auch unter Kostenaspekten wesentlicher Bereich war die Umstellung auf eine flächendeckend eingesetzte Software zur Bewirtschaftung des Landeshaushalts. Die Bereiche Haushaltsplanung, Haushaltsvollzug und Landeshaushaltsrechnung sowie die Anlagenbuchhaltung werden nun integriert in einem EDV-System abgewickelt. Dieses Haushaltsmanagementsystem hat sich flächendeckend bewährt. Die Anlagenbuchhaltung soll weiter vervollständigt werden, um künftig einen Überblick über das gesamte Anlagevermögen des Landes zu liefern.

Diese Eckpunkte der Weiterentwicklung moderner Verwaltungsinstrumente werden nun sukzessive konkretisiert. Dieser Prozess wird durch einen Lenkungsausschuss auf der Ebene der Ministerialdirektoren der Ressorts, an dem auch der Rechnungshof, der Landtag, die ARGE HPR, die Sprecherin der Beauftragten für Chancengleichheit und der Vorsitzende der AG der Schwerbehindertenvertretungen teilnehmen, mitgestaltet.

4 Zentrale Maßnahmen

4.1 Förderung von Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen sind in ganz besonderem Maß Ausdruck des Paradigmenwechsels in der Verwaltungssteuerung hin zu einer stärkeren Orientierung an Zielen und Ergebnissen und zu einer Ausweitung der Gestaltungsspielräume auf nachgeordneten Hierarchieebenen. Sie sind ein Instrument, das die Entscheidungsträger an den Einsatz moderner Verwaltungsinstrumente heranführt, und damit einem wesentlichen Kritikpunkt an deren Einführung aktiv begegnet. Der positive Effekt von Zielvereinbarungen wird durch die Verbindung mit einer Dezentralisierung der Finanzverantwortung und Anreizsystemen zur Zielerreichung wesentlich verstärkt. In diesem Fall haben die Partner die erforderliche Flexibilität und den Anreiz, die wirtschaftlichste Maßnahme zur Zielerreichung umzusetzen.

Zielvereinbarungen sind andererseits das notwendige Gegenstück zur dezentralen Budgetierung, indem sie die Ergebnisse festlegen, die eine Organisationseinheit mit dem ihr überlassenen Budget eigenverantwortlich erzielen soll.

Zielvereinbarungen werden in einzelnen Organisationsbereichen bereits in der überwiegenden Zahl der Ressorts eingesetzt. Sie werden innerhalb der Ministerien zwischen Behördenleitung und den Abteilungsleitungen einerseits und zwischen den Ministerien und den Regierungspräsidien bzw. anderen Mittelbehörden geschlossen. Bedingt durch die Verwaltungsstruktur spielen Zielvereinbarungen mit Behörden der unteren Verwaltungsebene bisher noch eine untergeordnete Rolle.

Der Lenkungsausschuss hat beschlossen, 2008 die Voraussetzungen dafür zu schaffen, um für das Kalenderjahr 2009 Zielvereinbarungen im weitesten Sinne in allen Ressorts flächendeckend einzuführen. Dies beinhaltet in den Ministerien Zielvereinbarungen zwischen Behördenleitung und allen Abteilungsleitungen sowie behördenübergreifend Zielvereinbarungen zwischen den Ministerien und allen nachgeordneten Behörden. Vereinbart werden Ziele, Umsetzungsstrategien, Ressourcen und gegebenenfalls konkrete Maßnahmen. Notwendig ist ferner die regelmäßige Evaluierung der Ziele und Zielwerte. Es entsteht somit über die gesamte Landesverwaltung hinweg ein durchgängiges transparentes System an Zielvereinbarungen als Ausdruck einer ziel- und ergebnisorientierten Verwaltungssteuerung.

Zur Evaluation der Zielvereinbarung steht ein EDV-gestütztes Berichtswesen zur Verfügung.

4.2 Ausbau der dezentralen Budgetierung

Mit Einführung der dezentralen Budgetierung soll die Finanzverantwortung der einzelnen Landesdienststellen gestärkt und die Fachverantwortung mit der Finanzverantwortung verknüpft werden. Die damit verbundene Ausweitung der Handlungsspielräume verbessert die Möglichkeiten der Entscheidungsträger auf den verschiedenen Verwaltungsebenen, vereinbarte Ziele mit den von ihnen als effektiv und wirtschaftlich eingeschätzten Maßnahmen zu erreichen.

Nachdem die Einführung einer dezentralen Personalausgabenbudgetierung in der Landesverwaltung nach 2003 wegen der allgemeinen Verwaltungsreform zunächst nicht weiterverfolgt wurde, hat der Ministerrat mit Beschluss vom 7. März 2006 das Finanzministerium beauftragt, zusammen mit den Fachressorts eine Konzeption zur Einführung einer Budgetierung der Personalausgaben bei den Landesdienststellen zu entwickeln. Zwischenzeitlich fanden innerhalb der Landesregierung Abstimmungsgespräche zum Konzept einer dezentralen Personalausgabenbudgetierung statt. Parallel zur Abstimmung der Konzeption wurden Vorarbeiten für die organisatorische und technische Umsetzung der dezentralen Budgetierung in der Landesverwaltung geleistet.

Ziel der Landesregierung ist es, die Personalausgabenbudgetierung zunächst in einzelnen geeigneten Behörden zu pilotieren.

Durch die Verbindung von Fach- und Finanzverantwortung sollen die Landesdienststellen in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben effizienter zu erledigen.

Die Landesdienststellen sollen zudem von Flexibilisierungen bei der Mittelbewirtschaftung profitieren. Eine Verbindung mit Leistungselementen der Besoldung und Vergütung ist ebenfalls vorgesehen, sobald entsprechende landesgesetzliche Regelungen ergangen sind.

4.3 Entwicklung der Leistungsprämie

Durch das Gesetz zur Änderung des Grundgesetzes vom 28. August 2006 ist die Kompetenz für die Besoldung der Beamten mit Wirkung vom 1. September 2006 vom Bund auf das Land übergegangen. Die Landesregierung begrüßt diese Kompetenzverlagerung und will die neue Gestaltungsbefugnis nutzen, um die Rechtsverhältnisse der Beamten in Baden-Württemberg den modernen Erfordernissen, den Interessen der Beschäftigten sowie den Belangen des Landes anzupassen.

Dazu wurde letztes Jahr eine beim Staatsministerium angesiedelte Projektgruppe unter Beteiligung aller betroffenen Ressorts eingerichtet. Deren Aufgabe ist es, die Reform vorzubereiten und dem Ministerrat Vorschläge für die Umsetzung der Reform im Lande vorzulegen. Gegenwärtig laufen im Rahmen der Reform Gespräche des Herrn Ministerpräsidenten mit den Berufsvertretungen, Gewerkschaften und den kommunalen Landesverbänden. Dabei ist es erklärtes Ziel der Landesregierung, selbst noch keine Positionsfestlegungen vorzunehmen, sondern für die Vorschläge und Anliegen der Verbände offen zu sein.

Es ist daher gegenwärtig noch keine Aussage möglich, wie das reformierte Besoldungsrecht im Land künftig aussehen wird. Die Landesregierung hat sich dazu noch nicht festgelegt. Im politischen Bereich gibt es jedoch Aussagen, dass das künftige Besoldungsrecht leistungsorientiert ausgestaltet werden soll, wobei als Leistungselement die Leistungsprämie favorisiert wird.

Sollte das künftige Landesbesoldungsrecht als Leistungsanreiz insbesondere die Prämie vorsehen, könnte die Prämie grundsätzlich auch im Rahmen der Verwirklichung der Ziele moderner Verwaltungsinstrumente nutzbar gemacht werden.

4.4 Optimierung der landeseinheitlichen Querschnittsproduktstruktur

Im Rahmen erster Auswertungen der Kosten- und Leistungsrechnung der Querschnittsbereiche Personal, Finanzen, Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung, Organisation sowie Information und Kommunikation wurde ersichtlich, dass die Produktstruktur dieser Aufgabenbereiche einer Überprüfung bedarf, um die Entscheidungsgrundlagen der Führungskräfte und das Kostenbewusstsein auch in diesem Bereich zu verbessern. Die Festlegung zentraler Basiskennzahlen sollte dies noch unterstützen.

Das Finanzministerium hat aus diesem Grund für den Bereich Information und Kommunikation (IuK) einen Arbeitskreis zum IuK-Controlling initiiert. Teilnehmer des Arbeitskreises sind neben dem Finanzministerium zwei IuK-Zentren, der Rechnungshof und die beim Innenministerium angesiedelte Stabsstelle für Verwaltungsreform. In einem ersten Schritt wurde die Produktstruktur für den Bereich der IuK zum 1. Januar 2008 neu festgelegt.

Schwerpunkte der Produktstruktur sind dabei die Ermittlung der Kosten eines IuK-Arbeitsplatzes und der IuK-Fachverfahren des Landes. Zudem soll zukünftig der Leistungsaustausch zwischen den Anbietern von IuK-Leistungen, den IuK-Zentren, und deren „Kunden“ (Behörden, Dienststellen etc.) in der Kosten- und Leistungsrechnung abgebildet werden, um auf diese Weise ein erhöhtes Kostenbewusstsein bei den Akteuren der IuK zu erzeugen.

Auch in den anderen Querschnittsbereichen hat der Lenkungsausschuss die relevanten Produkte und Kennzahlen festgelegt, die zum 1. Januar 2008 umgesetzt werden. Zentrale Messgrößen sind mit Ausnahme des Bereichs Haushalt/Finanzen die Produktkosten pro Beschäftigtem.

Darauf aufbauend hat das Finanzministerium einen Prozess initiiert, in dem die Entscheidungsträger des Querschnitts in eigener Verantwortung begleitet von der Stabsstelle des Finanzministeriums konkrete Bereiche festlegen, in denen durch weitergehende Analysen Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden sollen.

Die festgelegten Kennzahlen verbreitern somit die Entscheidungsgrundlagen für vielfältige Organisationsentscheidungen im Bereich des Querschnitts. Zu denken ist hier an die Optimierung von Arbeitsabläufen in den Behörden, an eine Zentralisierung weiterer Querschnittsleistungen oder an den Vergleich zwischen Eigenbringung und einer Vergabe an Dritte.

4.5 Weiterentwicklung des Produktorientierten Haushalts

Bei der Aufstellung des Haushalts 2007/2008 wurden erstmals flächendeckend produktorientierte Informationen inklusive Produktkosten und -erlöse in den Haushaltsplan aufgenommen. Die produktorientierten Informationen sind Erläuterungen im haushaltsrechtlichen Sinne.

Im produktorientierten Teil werden einzelnen Produkten (Leistungen) oder Produktgruppen der jeweiligen Ressorts Ziele und Messgrößen zur Abbildung des Zielerreichungsgrads zugeordnet. Die Festlegung der jeweiligen Ziele und Messgrößen erfolgte im Wesentlichen durch die jeweiligen Ressorts. Wesentliches Ziel des produktorientierten Haushalts ist die möglichst optimale Allokation der immer knapper werdenden Finanzmittel in Form eines möglichst optimalen Zweck-Mittel-Verhältnisses. Das heißt, dass die Haushaltsbudgets künftig noch stärker an Wirkungen, Ergebnissen und Leistungen ausgerichtet werden sollen.

Zur Weiterentwicklung des produktorientierten Teils des Haushalts fand am 24. September 2007 unter der Leitung des Vorsitzenden des Finanzausschusses eine erste Sitzung des Arbeitskreises „Produktinformationen“ statt. Dieser Arbeitskreis, dem Vertreter aller Fraktionen angehören, hat sich zum Ziel gesetzt, den Katalog der Ziele und Messgrößen hinsichtlich der konkreten Eignung zu prüfen und zu überarbeiten. Im Mittelpunkt steht dabei die Konzentration auf jene Ziele und Messgrößen, die für den Budgetgesetzgeber Steuerungsrelevanz besitzen.

Die Ressorts sind aufgerufen, auf der Basis der Ergebnisse der ersten Sitzung ihre jeweiligen Ziele und Messgrößen zu überarbeiten und anzupassen. Die Vorschläge sollten bis zum Jahresende vorliegen und anschließend geprüft werden. Der Arbeitskreis „Produktinformationen“ beabsichtigt, sich im Frühjahr 2008 mit den neuen Vorschlägen zu befassen.

4.6 Ausbau der Kosten- und Leistungsrechnung zu einem Planungsinstrument

Ein wichtiges Ziel der Planung der Kosten und Leistungen (KLR-Grobplanung) ist die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen für die Haushaltsplanaufstellung und die Haushaltsplanverhandlungen. Daher ist es erforderlich, in jeder Haushaltsplanungsphase die Planungsdaten der Kosten- und Leistungsrechnung eng mit der Haushaltsplanung zu verzahnen.

Die KLR-Grobplanung ermöglicht den optimalen Einsatz der knappen Finanzmittel im Hinblick auf einen möglichst großen Nutzen.

Um dieser Anforderung künftig auch technisch gerecht zu werden, pilotiert das Finanzministerium derzeit in Zusammenarbeit mit dem Sozialministerium das SAP-Tool BPS (Business Planning and Simulation).

Der Pilot soll aufzeigen, ob:

- technisch eine vollautomatisierte Verbindung zwischen Kosten- und Leistungsrechnung und Haushalt erfolgen kann
- und
- das Tool die Planung auf allen Ebenen des landesweiten Produktkatalogs ermöglicht.

Die Pilotphase soll im Dezember 2007 abgeschlossen werden. Danach sollen zusätzliche Erfahrungen in weiteren Ressorts gesammelt werden.

4.7 Bereitstellung des Abgeordneten-Informationssystems

Historie und aktueller Stand

Aufgrund eines Beschlusses des Landtags wurde das Finanzministerium beauftragt, ein Abgeordneteninformationssystem zu erstellen, das die Haushaltsdaten aufbereitet, veranschaulicht und wenn nötig kommentiert.

Ein Prototyp des Abgeordneteninformationssystems wurde dem Landtag am 8. Dezember 2005 präsentiert und positiv aufgenommen. Während der weiteren Entwicklung hin zur Produktionsreife wurde der Finanzausschuss regelmäßig über den Sachstand informiert, zuletzt am 29. März 2007. Die Mitglieder des Finanzausschusses haben sich nach dieser Präsentation einstimmig dafür ausgesprochen das Abgeordneteninformationssystem einzuführen und rasch in Gebrauch zu nehmen.

Zur Einführung des Systems wurde vom Finanzausschuss des Landtags eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich unter Leitung des Vorsitzenden des Finanzausschusses in Zusammenarbeit mit dem Finanzministerium intensiv mit der Weiterentwicklung und Einführung des Abgeordneteninformationssystems beschäftigt. Zu dieser Arbeitsgruppe des Finanzausschusses gehören je ein Vertreter der vier Fraktionen.

Durch die konstruktive Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe „Abgeordneteninformationssystem“, konnte das Informationssystem weiterentwickelt und fertig gestellt werden, sodass das System nunmehr freigegeben werden konnte.

Die Schulungen für die Abgeordneten, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Abgeordneten, die Parlamentarischen Berater und die Beschäftigten der Landtagsverwaltung sollen zeitnah beginnen. Die Schulungstermine werden zurzeit mit den Interessenten im Landtag abgestimmt.

Inhalte des Abgeordneteninformationssystems

Das Abgeordneteninformationssystem enthält die Daten der Haushalts- und Stellenpläne sowie der Landeshaushaltsrechnung. Darüber hinaus wurden Berichte auf Basis der Quartalsberichte (Einnahmen und Ausgaben des Landes) und zur Schuldenentwicklung des Landes erstellt. Die Berichte zum produktorientierten Haushalt enthalten die Kosten und Erlöse sowie Ziele und Messgrößen der Fachbereiche der Ressorts. Weiter sind u. a. Haushaltspläne, Landeshaushaltsrechnungen, Quartalsberichte und Geschäftsberichte als elektronische Dokumente aufrufbar.

Die Daten werden in anschaulicher Form sowohl grafisch als auch tabellarisch aufbereitet. Durch umfangreiche Recherche- und Filterfunktionalitäten kann sich der Benutzer den kompletten Datenbestand erschließen. Im Vergleich zur Recherche in den umfangreichen Druckwerken von Staatshaushaltsplan und Landeshaushaltsrechnung bedeutet dies für die Benutzer eine wesentliche Erleichterung.

4.8 Einführung weiterer Führungsinformationssysteme

Ausgangslage

Im Rahmen des Projektes NSI wurde ein landesweites Führungsinformationssystem entwickelt, in dem die Daten aus den operativen Systemen Haushaltsmanagement, Kosten- und Leistungsrechnung und Anlagenbuchhaltung – ergänzt durch qualitative fachbereichsspezifische Kennzahlen – gesammelt und zielgruppengerecht aufbereitet werden.

Die Verfügbarkeit relevanter Daten aus unterschiedlichsten Datenquellen in einer Datenbank eröffnet neue Möglichkeiten der Datenzusammenstellung und -präsentation. Durch die vielfältigen Verknüpfungsvarianten ist es möglich, weitere wichtige Kennzahlen, die bisher nur manuell bereitgestellt werden konnten, EDV-unterstützt zu liefern.

Hierdurch sind adressatenspezifisch aufbereitete Informationssysteme entstanden, die in Form von Führungskräfte-Cockpits alle steuerungsrelevanten Kennzahlen in hoch aggregierter Form ausweisen und eine weitere Analyse der Daten durch Durchgriff auf niedrigere Aggregationsebenen ermöglichen.

Realisierte Führungsinformationssysteme im Einzelnen:

Führungsinformationssystem des Fachbereichs Steuer

Die Führungskräfte der Steuerverwaltung benötigen neben umfangreichen Kosteninformationen auch aussagekräftige Daten zu den Verwaltungsleistungen, die diese sowohl quantitativ als auch qualitativ darstellen. Das Führungsinformationssystem der Steuerverwaltung bildet die verschiedensten steuerungsrelevanten Kennzahlen ab, wie zum Beispiel die Bearbeitungsdauer, das finanzielle Volumen der Abweichungen von den Angaben in den Steuererklärungen und die Deckungsbeitragsquoten. Sie ermöglichen einen Vergleich der Finanzämter untereinander (Benchmarking).

Die Leitungen der Finanzämter erhalten vor allem durch die Verknüpfung aufgaben- und prozessbezogener Daten mit Kosteninformationen eine ausgezeichnete Unterstützung zur effizienten Führung ihrer Behörden. Darüber hinaus können das Finanzministerium und die Oberfinanzdirektion ämterübergreifende Vergleiche auf verschiedenen Organisationsebenen anstellen und damit ihrer komplexen Steuerungsaufgabe besser gerecht werden.

Führungsinformationssysteme des Regierungspräsidiums Stuttgart

Das interne Steuerungs- und Informations-System (ISIS) für das Regierungspräsidium Stuttgart ist seit dem 1. Januar 2007 produktiv. Es wird von den einzelnen Führungskräften der verschiedenen Ebenen, d. h. Behörden-, Abteilungs- und Referatsleitung, als Führungsinformationssystem auf Basis von fachspezifischen Produktkennzahlen verwendet. Jede Führungskraft erhält dabei umfassenden Einblick in die steuerungsrelevanten Kennzahlen des eigenen Verantwortungsbereichs.

Neben produktbezogenen Berichten werden im ISIS Strukturdaten je Abteilung bzw. Referat bereitgestellt. Diese geben für die jeweiligen Organisationsbereiche die Struktur der Mitarbeiterstellen sowie die produktbezogene Leistung wieder.

Führungsinformationssystem der Landespolizei

Für die Landespolizei wurde ein Führungsinformationssystem entwickelt, das alle für die fachliche und finanzielle Steuerung der Polizei relevanten Informationen sammelt, aufbereitet und dem Management in geeigneter Form zur Verfügung stellt.

Hierzu wurde eine Vielzahl bislang getrennter Datenbanken aus unterschiedlichsten fachlichen Anwendungen zusammengeführt (beispielsweise Kriminalstatistik und Kriminalitätsbekämpfung, Verkehrsunfallstatistik und Verkehrsüberwachung sowie Haushaltsmanagement und Kosten- und Leistungsrechnung). Darüber hinaus werden Kennzahlen durch ein spezielles Erhebungsverfahren, das sog. „Polizeiliche Meldewesen“ erhoben und in das Informationssystem eingespeist.

Durch die adressatengerechte Aufbereitung der Daten wird sichergestellt, dass sowohl aufgabenübergreifende und hoch aggregierte Steuerungsinformationen für die oberste Führungsspitze zur Verfügung gestellt werden können, aber auch anlassbezogene detaillierte Auswertungen und Analysen möglich sind.

Das Führungsinformationssystem stellt einen Zugang zu dem umfangreichen Informationsbestand der Landespolizei her, ermöglicht eine übergreifende Analyse von polizeilich relevanten Daten und unterstützt die Entwicklung und Umsetzung polizeilicher Strategien. Derzeit verwaltet das System bereits über zehn Millionen Einzelinformationen, zu denen täglich aktuelle Informationen hinzukommen.

Ergänzt wird das Führungsinformationssystem der Polizei durch eine Balanced Scorecard, mittels der die polizeiliche Strategie in der Gesamtorganisation kommuniziert und deren Umsetzung unterstützt werden soll. Mit Hilfe der Balanced Scorecard werden vorhandene Leitbilder, Visionen und Strategien in konkrete Handlungen und Aktionen transferiert. Durch eine enge Verzahnung zwischen Führungsinformationssystem und Balanced Scorecard wird ein Monitoring der Strategieumsetzung mit jederzeit aktuellen polizeilichen Daten gewährleistet.

Führungsinformationssystem des Fachbereichs Straßenwesen

Das Informationssystem für den Fachbereich Straßenwesen fasst die operativen Daten aus der finanziellen Planung und Steuerung von Straßenbauprojekten mit statistischen Kennzahlen des Straßenbaus (z. B. Straßennetzlängen) zusammen. Daneben werden die Bau- und Erhaltungsprogramme für die Bundesfernstraßen abgebildet.

Führungsinformationssystem des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport

Für das Kultusministerium wurde ein Führungsinformationssystem entwickelt, das wichtige steuerungsrelevante Kennzahlen zur Bildungspolitik in einer grafischen und tabellarischen Aufbereitung zur Verfügung stellt.

Führungsinformationssystem des Justizministeriums

Für das Justizministerium wurde ein Informationssystem entwickelt, das die relevanten Kennzahlen aus der Kosten- und Leistungsrechnung im Hinblick auf die Steuerungserfordernisse des Justizvollzugs sowie der Gerichte und Staatsanwaltschaften darstellt.

Führungsinformationssysteme in Entwicklung

Die Zusammenführung finanzieller und fachlicher Steuerungsdaten wird in vielen Bereichen der Landesverwaltung als unabdingbare Voraussetzung für eine integrierte und ganzheitliche Steuerung der Fachbereiche angesehen. Daher werden in der Zukunft weitere Bereiche ein integriertes Führungsinformationssystem erhalten.

Für nachstehende Bereiche sind solche Informationssysteme bereits in Entwicklung oder geplant:

Vermögens- und Bauverwaltung

Ein Führungsinformationssystem der Vermögens- und Hochbauverwaltung soll finanzielle und fachliche Daten aus den Bereichen Baumanagement, Immobilien- und Gebäudemanagement sowie Schlösser und Gärten zusammenführen.

Ministerium für Wissenschaft und Kunst

Es soll ein hochschulübergreifendes Berichtswesen unter Einbeziehung von finanziellen und fachlichen Kennzahlen (Studierendendaten, Abschlüsse etc.) entwickelt werden.

Regierungspräsidien Karlsruhe, Freiburg und Tübingen

Es sollen Informationssysteme in Anlehnung an das für das Regierungspräsidium Stuttgart erstellte Führungsinformationssystem eingerichtet werden.

Einbindung der Daten der Landesbetriebe in das landesweite Führungsinformationssystem

Hierdurch soll es zum einen den Landesbetrieben ermöglicht werden, Steuerungsinformationen aus der Finanzbuchhaltung und der Kosten- und Leistungsrechnung zu generieren. Zum anderen soll eine Konsolidierung der Daten von Landesbetrieben und originärer Landesverwaltung auf der Ebene des landesweiten Produktkatalogs ermöglicht werden.

Landespolizei

Für die Landespolizei soll eine Erweiterung des Führungsinformationssystems um das Verkehrssicherheitslagebild realisiert werden. In diesem Zuge soll auch ein Expertensystem für die Unfalldatenauswertung realisiert werden.

Rechnungshof Baden-Württemberg

Für den Rechnungshof soll ein Führungsinformationssystem auf Basis der Daten der Kosten- und Leistungsrechnung entwickelt werden. Hierbei sollen die Kosten und der Ressourcenverbrauch für die Produkte des Rechnungshofs, insbesondere der einzelnen Prüfungen des Arbeitsplanes, ausgewertet werden.

4.9 Umsetzung des Fördercontrollings

Im Jahr 2006 betrug das über den Landeshaushalt abgewickelte Fördervolumen ca. 3,7 Mrd. Euro.

Mittels des Fördercontrollings soll den Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung eine systematische Übersicht über die Förderprogramme und der damit in Zusammenhang stehenden Kosten sowie der maßnahmebedingten Wirkungen zur Verfügung gestellt werden. Um die Informationsbasis hierfür zu schaffen, haben die Ressorts dem Ministerratsbeschluss vom 29. November 2005 entsprechend die im Staatshaushaltsplan veranschlagten Förderausgaben Förderprogrammen zugeordnet und in der Kosten- und Leistungsrechnung als jeweils eigene Kostenträger abgebildet. So werden in der Kosten- und Leistungsrechnung derzeit rund 260 Förderprogramme abgebildet.

In einem zweiten Schritt werden Kennzahlen definiert, welche eine ressortübergreifende Auswertung der Förderprogramme ermöglichen. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Ermittlung des Verwaltungsaufwands zur Abwicklung der Förderprogramme im Verhältnis zum Fördervolumen. Daneben sollen aber auch Kennzahlen gebildet werden, mit deren Hilfe die Wirkung der Förderung überprüft werden kann.

4.10 IT-Basisunterstützung

Im Rahmen des Projektes NSI ist es gelungen, flächendeckend eine einheitliche EDV-Struktur zu implementieren. In allen Landesbehörden wird die Software SAP für das Haushaltsmanagement, die Kosten- und Leistungsrechnung und die Führungsinformationssysteme eingesetzt. Um diese Kernelemente herum wird in geeigneten Bereichen auf derselben Systembasis Software zur Steuerung von Investitionsprojekten, zur Optimierung von Beschaffungsvorgängen und zur Abwicklung des Vertriebs genutzt.

Diese einheitliche EDV-Landschaft bringt Erleichterungen bei der Konsolidierung ressort- oder behördenübergreifender Daten, Synergieeffekte bei der Betreuung der Systeme und neue Möglichkeiten zur Verknüpfung von Führungsinformationen aus unterschiedlichen Datenquellen. Im Bereich des Haushaltsmanagements konnten Medienbrüche zwischen den Kernprozessen Haushaltsplanung, Haushaltsvollzug und Landeshaushaltsrechnung beseitigt werden.

4.10.1 Reduzierung der IT-Betriebskosten

Im Rahmen der kontinuierlichen Optimierung des IT-Betriebs konnten bei den Kostenblöcken „Benutzerbetreuung (User-Help-Desk)“ und der „Inanspruchnahme externer Beraterleistungen“ Einsparungen erreicht werden.

Der User-Help-Desk für die Kernanwendungen ist an ein externes Unternehmen vergeben. Das Finanzministerium hat im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung die Vorteilhaftigkeit einer Leistungserbringung durch eigene Beschäftigte geprüft. Die im Zusammenhang mit dieser Analyse geführten Nachverhandlungen mit dem externen Anbieter führten zu einer Reduzierung der externen Betriebskosten. Unter diesen geänderten Rahmenbedingungen erwies sich die Fremdvergabe als wirtschaftlichere Variante. Das Ergebnis steht im Einklang mit dem Bestreben, sich auf die Kernaufgaben zu beschränken und Leistungen an private Dritte zu vergeben.

Ferner konnten die Kosten für die Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen trotz eines erhöhtem Projektaufkommens für die Einrichtung von Führungsinformationssystemen und des Masters „Landesbetriebe“ sowie komplexer Releasewechsel in allen Systemen durch den Aufbau eines entsprechenden Know-how bei Landesbediensteten reduziert werden. Eine Aufstockung des Personals aufgrund der Übernahme dieser anspruchsvollen Aufgaben war nicht erforderlich.

Durch diese Maßnahmen konnten die Kosten für externe Beratungsleistungen im Jahr 2007 um ca. 2 Mio. Euro reduziert werden.

Für das Jahr 2008 ist eine weitere Reduzierung der externen Beratungsleistungen um ca. 1 Mio. Euro zu erwarten.

4.10.2 Erfolgreicher Releasewechsel in den EDV-Systemen

Auf den Systemen für Haushaltsmanagement, Kosten- und Leistungsrechnung und Zeiterfassung wurde im Oktober 2007 der Releasewechsel auf das Release SAP ERP 6.0 erfolgreich abgeschlossen. Das System der Landesbetriebe und das Führungsinformationssystem wurden bereits zuvor auf die aktuellen Releasestände umgestellt.

Baden-Württemberg setzt damit die modernste von SAP verfügbare Softwareplattform in allen Bereichen ein und gehört damit zur Gruppe der technologisch führenden SAP-Anwender in Deutschland.

Die Vorteile im Überblick:

- Mit SAP ERP 6.0 garantiert SAP einen stabilen Kern, welcher künftig nicht mehr über langwierige und aufwändige Upgrades, sondern über Erweiterungspakete (sog. Enhancement Packages) aktualisiert wird. Das Einspielen von zusätzlichen Funktionen für den Kunden ist optional und wird wesentlich vereinfacht. Umfassende Testverfahren entfallen und werden durch gezielte Tests lediglich der neuen Funktionen abgelöst.
- Der Releasewechsel führt zu einer dauerhaften Reduzierung der Betriebskosten. Allein die Integration der bisher separat laufenden Anwendung SAP LUM (Immobilienverwaltung) in das Haushaltsmanagementsystem führt zu einer Betriebskosteneinsparung von jährlich rd. 100.000 Euro.
- Das neue Release ermöglicht es, im Bereich der Vermögens- und Bauverwaltung eine neue Lösung SAP RE FX zur Verwaltung der Immobilien des Landes einzusetzen. Die Software bietet eine flexible Immobilienverwaltung mit vielen neuen Funktionen und einer wesentlich einfacheren Bedienung für die Anwender.
- Da die Funktionalitäten mehrerer Systeme durch den Releasewechsel auf andere Systeme übertragen werden konnten, reduziert sich die Komplexität der Systemlandschaft und die Administration wird erleichtert.
- Auf künftige IT-Anforderungen kann schnell und flexibel reagiert werden.
- Weitere Einsparungen bei den Betriebskosten ergeben sich daraus, dass die neue Softwareversion umfassender an die speziellen Bedürfnisse des Landes Baden-Württemberg angepasst werden kann, ohne dass dadurch Einschränkungen hinsichtlich der Garantieleistungen der SAP erfolgen.

4.10.3 EDV-technische Unterstützung von Landesbetrieben/Landesanstalten

In der Stabsstelle des Finanzministeriums ist die organisatorische und rechtliche Begleitung bei der Umwandlung von Landeseinrichtungen sowie die betriebswirtschaftliche Unterstützung und technische Umsetzung landesweit gebündelt.

Im Rahmen der technischen Unterstützung steht für Landeseinrichtungen, die mit einer kaufmännischen Buchführung arbeiten, eine gemeinsame technische Plattform für die Abbildung der betriebswirtschaftlich relevanten Geschäftsprozesse und Informationen zur Verfügung. Dieser SAP-Master umfasst die Bereiche Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung, Verkauf und Vertrieb, Materialwirtschaft und Internet-Shop.

Derzeit nutzen 15 Landeseinrichtungen diese Plattform. Das NSI CC des Finanzministeriums übernimmt die Bereitstellung und Pflege des Systems, bietet Unterstützung für die Benutzer und unterstützt die Landeseinrichtungen bei der Umstellung auf SAP-Anwendungen durch Beratung und Schulungen.

Bis 2006 nutzten einige Landesbetriebe und -anstalten das SAP-System des Informatikzentrums Landesverwaltung Baden-Württemberg (IZLBW), parallel dazu einige den SAP-Master „Landesbetriebe“ des NSI CC. Mittlerweile wurde das SAP-System des IZLBW abgelöst und folgende Einrichtungen auf den Master beim NSI CC umgestellt:

- Landeszentrum für Datenverarbeitung
- Landesgesundheitsamt
- Mess- und Eichwesen Baden-Württemberg
- Informatikzentrum Landesverwaltung Baden-Württemberg
- Badisches Landesmuseum
- Führungsakademie Baden-Württemberg

Zum 1. Januar bzw. 1. Juli 2008 werden weitere Landeseinrichtungen neu in den Master des NSI CC aufgenommen:

- Staatsgalerie Stuttgart
- Landesmuseum Württemberg
- Lindenmuseum
- Kunsthalle Baden-Baden
- Logistikzentrum Baden-Württemberg (1. Juli 2008)

Durch die Umstellung auf den gemeinsamen SAP-Master „Landesbetriebe“ ergeben sich für das Land folgende Vorteile:

- Reduzierung der Kosten für die Hardware und die Pflege der Software
- Einheitliche Abbildung der Geschäftsvorfälle (z. B. Verwendung eines einheitlichen Kontenplans und einer einheitlichen Basisstruktur der Kosten- und Leistungsrechnung). Dadurch wird eine Konsolidierung erleichtert und einheitliche Berichte zur Verfügung gestellt.
- Einbindung der Landesoberkasse als Dienstleister für Zahlungsverkehr sowie Mahnung und Vollstreckung

Daneben ergeben sich für die einzelnen Betriebe folgende Vorteile:

- Die kundenspezifische Einrichtung der SAP-Software und die Schulungen übernimmt das Finanzministerium.
- Die Unterstützung der Anwender und die Arbeitsvorbereitung (Einplanen und Überwachen von Automatismen) erfolgt zentral durch das Finanzministerium.
- Fachverfahren können über standardisierte Schnittstellen angebunden werden (z. B. Anbindung des Laborinformationssystems).
- Die Module für Materialwirtschaft sowie Verkauf und Vertrieb stehen zur Verfügung und können bei Bedarf eingesetzt werden.
- Eine hohe Verfügbarkeit des EDV-Systems ist gewährleistet.

4.10.4 Produktbezogene Stundenverteilung

Der Ministerrat hat am 3. April 2007 beschlossen, dass die Entscheidung, nach welcher Methode die Arbeitszeiten auf die Produkte verteilt werden, noch stärker bei den Ressorts liegt.

Mit der sogenannten produktbezogenen Stundenverteilung (PSV) stellt das Finanzministerium nun eine Alternative zu den individuellen, permanenten Zeitaufschrieben zur Verfügung. Die PSV hat zum Ziel, eine mitarbeiterbezogene pauschalierte Stundenverteilung zu ermöglichen, die

- aufgrund einer einmal getroffenen Einstellung automatisiert für das gesamte Jahr vorgetragen werden kann,
- aus den historischen CATS-Daten die Vorschlagswerte für die PSV ermittelt,
- mittels einer intuitiv zu bedienenden Oberfläche (Web-Technik) die Akzeptanz bei den Beschäftigten verbessert.

Die PSV kann allerdings die individuellen, permanenten Zeitaufschriebe in den Fällen nicht ersetzen, in denen auch der Rechnungshof die Notwendigkeit fortlaufender Zeiterfassungen konstatiert – bei wechselnden Aufgaben und Projekten.

Die PSV wird zu Beginn des Jahres 2008 in zwei Regierungspräsidien pilotiert.

Der Einsatz der PSV hat sowohl monetäre als auch qualitative Auswirkungen. In Abhängigkeit von der nutzenden Mitarbeiterzahl ist eine Einsparung bei den derzeitigen Kosten für die kostenträgerorientierte Zeit- und Mengenerfassung (ca. 1,8 Mio. Euro) von bis zu 30 % zu erwarten.

Neben den direkten finanziellen Auswirkungen ergeben sich weitere Auswirkungen hinsichtlich des Zeitaufwands bei den Beschäftigten, des Pflegeaufwands für das System und der Datenqualität.

Der Aufwand der Beschäftigten bei der Erfassung wird sich voraussichtlich von derzeit 3 Minuten pro Tag je CATS-Nutzer auf 5 Minuten pro Monat je PSV-Nutzer reduzieren.

Auch der Pflegeaufwand bei den Controllern in den Ressorts wird sich nach erfolgter Einführung reduzieren, da mit der PSV weitere dezentrale Arbeiten in der Kosten- und Leistungsrechnung automatisiert erfolgen.

4.10.5 EDV-gestützte Mitarbeiterbefragungen

Zur Unterstützung von Mitarbeiterbefragungen hat das Finanzministerium ein Werkzeug entwickelt, mit dessen Hilfe auf einfache Art und Weise Umfragen im Intranet durchgeführt werden können. Durch den Einsatz dieses elektronischen Verfahrens lassen sich die mit einer Umfrage verbundenen Kosten erheblich reduzieren, da die Verteilung der Fragebögen und die manuelle Erfassung der Antworten entfallen. Neben der Durchführung einer Umfrage unterstützt das Werkzeug auch die Auswertung von Befragungen. So ist es möglich, unmittelbar nach Abschluss der Umfrage erste Auswertungen elektronisch zur Verfügung zu stellen.

Mitarbeiterbefragungen unter Nutzung dieser Technik wurden bereits erfolgreich im Finanzministerium und für einen Teil der Beschäftigten des Justizministeriums durchgeführt. Eine Mitarbeiterbefragung für das Innenministerium befindet sich zurzeit in der Evaluierungsphase.

4.10.6 EDV-technische Unterstützung der Projektsteuerung

Im Bereich der staatlichen Hochbauverwaltung sowie der Straßenbauverwaltung wird bereits seit längerem das SAP-Projektssystem für die Planung und Steuerung von Projekten eingesetzt. Neuerdings ist die Projektsteuerung mittels des SAP-Projekt-systems auch beim Rechnungshof im Einsatz, der mittels dieses Moduls die Erstellung seines Arbeitsplans sowie die Planung und Nachverfolgung der einzelnen Prüfungen abbildet.

Darüber hinaus wird das SAP-Projektssystem im Innenministerium zur Abbildung der Aufwände für die Ertüchtigung und den laufenden Betrieb des Digitalfunknetzes eingesetzt werden. Dadurch wird die in diesem Projekt notwendige strukturierte und flexible Berichterstattung unterstützt.

4.10.7 EDV-technische Optimierung der Beschaffungsvorgänge

Das SAP-Modul Materialwirtschaft unterstützt die Verbesserung der Arbeitsabläufe im Bereich der Beschaffung. Abgebildet werden die verschiedenen Phasen der Materialwirtschaft: Disposition, Einkauf, Wareneingang, Bestandsführung und Rechnungsprüfung.

Für die Abwicklung der Beschaffung bietet der Einsatz dieses Moduls gegenüber den zuvor eingesetzten individuellen Lösungen wesentliche Vorteile:

- Die Stammdaten der Lieferanten und Materialien können von einer Vielzahl von Dienststellen gemeinsam genutzt werden. Durch die einheitliche Datenbasis wird Datenredundanz vermieden und der Pflegeaufwand reduziert.

- Die gesetzlich geregelten Verfahren der Ausschreibung und Vergabe sowie Anfragen an Lieferanten werden unterstützt.
- Die einheitliche Datenbasis ermöglicht dienststellenübergreifende Auswertungen, die als Grundlage für zentrale Ausschreibungen dienen. Durch die verbesserte Datengrundlage und größeren Volumina verbessert sich die Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten.
- Der gesamte Beschaffungsprozess ist in das Haushaltsmanagement, die Kosten- und Leistungsrechnung und die Anlagenbuchhaltung integriert. Bei allen Arbeitsschritten wird auf einen einheitlichen Datenbestand zugegriffen.

Bereits bei der Bedarfsanforderung und der Bestellung werden die für diese Systeme erforderlichen Daten erfasst. So wird beispielsweise bereits bei der Ausführung einer Bestellung automatisch eine Prüfung auf Mittelverfügbarkeit durchgeführt. Bei der Bestellung neuer Anlagen werden integriert die Stammsätze für die Anlagenbuchhaltung erzeugt. Bei Prüfung und Auszahlung der Rechnung kann dann auf die bereits vorhandenen Daten zurückgegriffen werden.

- Der Einsatz des Moduls bietet die Möglichkeit die Geschäftsprozesse von der Bedarfsmeldung bis zur Bezahlung der Rechnung elektronisch zu verknüpfen und damit zu beschleunigen. Medienbrüche werden beseitigt und Kommunikationswege verkürzt.

Das Modul Materialwirtschaft liefert damit die Datenbasis für Steuerungs- und Entscheidungsprozesse in einer Vollständigkeit und Qualität, die zuvor nicht gegeben war. Das Modul wurde oder wird in den nachfolgenden Bereichen eingeführt:

Logistikzentrum Baden-Württemberg

Das Logistikzentrum der Polizei hat eine heterogene Systemlandschaft, die sich im Lauf der Zeit durch Aufgabenerweiterung und Ablösung von Altsystemen ergeben hatte. Für die Bereiche „Bekleidung Polizei und Justiz Baden-Württemberg“, „Büroshop“, „Polizeitechnik“, „Polizei-IuK“ und „Bekleidung Polizei und Justiz Hessen“ wurden unterschiedliche Systeme eingesetzt. Die Wartung und Pflege der einzelnen EDV-Systeme war entsprechend aufwändig.

Im Zuge der Migration in den Master „Landesbetriebe“ zum 1. Juli 2008 wird die Systemvielfalt reduziert, sodass sich der Aufwand für den laufenden Betrieb deutlich vermindern wird.

Optimierung der Beschaffungsvorgänge bei den Chemischen und Veterinäruntersuchungsämtern (CVUA)

Ein Teil der Funktionen des Moduls Materialwirtschaft ist seit 2002 beim Chemisches- und Veterinäruntersuchungsamt (CVUA) Stuttgart im Einsatz. Der Schwerpunkt des Einsatzes liegt auf der Beschaffung des Laborbedarfs. In 2006 haben sich die CVUA Karlsruhe, Freiburg und Sigmaringen sowie die Forstliche Versuchs- und Forschungsanstalt Freiburg, die ähnlichen Beschaffungsbedürfnisse haben, dazu entschieden, das SAP-Modul Materialwirtschaft einzusetzen

Die Dienststellen beschaffen schwerpunktmäßig Laborbedarf und schließen sich in einer zentralen Beschaffung zusammen. Es werden zentrale Ausschreibungen durchgeführt und zentrale Rahmenverträge abgeschlossen, die im SAP-System zur Verfügung gestellt und von allen Dienststellen beim Einkauf genutzt werden.

Optimierung der sog. „Küchenlösung“ im Justizvollzug

Die bei den Justizvollzugsanstalten im Einsatz befindliche „Küchenlösung“ ist eine spezielle Softwarelösung für Großküchen auf der Basis des SAP-Moduls Materialwirtschaft. Mit dieser Lösung können die Justizvollzugsanstalten in einem integrierten System landesweit einheitliche Rezepte hinterlegen, bei gleichzeitiger Berechnung der Zusammensetzung der Nährwerte. Durch die Verbindung zur Materialwirtschaft wird gewährleistet, dass die entsprechenden Vorräte bedarfsgerecht zur Verfügung stehen bzw. rechtzeitig bestellt werden können.

Die Software wurde seit ihrer Einführung kontinuierlich weiterentwickelt.

5 Dezentrale Maßnahmen

5.1 Staatsministerium

Überprüfung der Fachproduktstruktur

Die Fachproduktstruktur der Landeszentrale für politische Bildung wird regelmäßig überprüft und bei Bedarf entsprechend angepasst. Im weiteren Geschäftsbereich des Staatsministeriums werden die Regierungsfunktionen durch ein Landesweites Serviceprodukt „Ressortkoordinierung“ abgelöst. Die Querschnittprodukte bleiben erhalten.

Zeitaufschreibungen der Mitarbeiter

Im Geschäftsbereich des Staatsministeriums wird seit Einführung der Kostenträgerbezogenen Zeit- und Mengenerfassung (KZM) die Indirekte Leistungsverrechnung angewandt.

Weiterentwicklung des Instruments „Zielvereinbarungen“

Bislang wurden im Geschäftsbereich des Staatsministeriums keine Zielvereinbarungen getroffen.

Balanced Scorecard

Das Instrument Balanced Scorecard wird nicht eingesetzt.

5.2 Innenministerium

Überprüfung der Fachproduktstruktur

Im Zuge des Berichtswesens zum ersten Halbjahr 2007 wurde in allen Fachbereichen die Überprüfung der Produktstruktur eingeleitet. Anpassungen sind – wegen Änderung der Rechtsgrundlagen – im Fachbereich „Ausländer und Aussiedler“ geplant. Im Fachbereich „Polizei“ wurden im Rahmen der polizeiiernen konzeptionellen Neuausrichtung der Einführung des Funktionsumfangs II auch die vorgesehene Fachproduktstruktur überarbeitet und im Ergebnis der Produktkatalog deutlich gestrafft.

Darüber hinaus unterliegen auch die behördeninternen Produkte und Kennzahlen einem ständigen Evaluierungsprozess und werden permanent auf ihre Steuerungsrelevanz hin überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Zeitaufschreibungen der Mitarbeiter

In der allgemeinen Innenverwaltung werden bereits seit Einführung der Kostenträgerbezogenen Zeit- und Mengenerfassung (KZM) in allen geeigneten Bereichen an Stelle der individuellen Zeiterfassung die Indirekte Leistungsverrechnung, teilweise auch die Sammelerfassung, angewandt. Die Ergebnisse der Zeiterfassung bilden die Grundlage für die Prüfung weiterer Pauschalierungen. In den Regierungspräsidien erfassen noch ca. 50% der in die KZM einbezogenen Beschäftigten ihre Zeiten individuell in SAP-CATS. Im Ministerium beträgt dieser Anteil ca. 30%.

Derzeit wird in zwei Regierungspräsidien pilotweise die Einführung der Produktbezogenen Stundenverteilung (PSV) vorbereitet. Danach soll das Verfahren auf weitere Bereiche der allgemeinen Innenverwaltung ausgedehnt werden. Damit soll eine weitergehende Vereinfachung des Erfassungsprozesses und eine Entlastung der Beschäftigten erreicht werden.

In der Polizei (unterhalb der Ebene des Ministeriums) ist geplant, den Funktionsumfang II (Kostenträgerrechnung) auf Basis eines modifizierten Konzepts einzu-

führen. Ziel ist es, die für eine Kostenträgerrechnung benötigten Informationen auf Basis repräsentativer Erhebungen bereitzustellen. Auf die individuelle Erfassung von Arbeitszeiten soll – vornehmlich im operativen Bereich – verzichtet werden.

Weiterentwicklung des Instruments „Zielvereinbarungen“

Neben den behördeninternen Zielvereinbarungen werden in der allgemeinen Innenverwaltung zwischen dem Ministerium und den Regierungspräsidien seit 2004 jährliche Zielvereinbarungen geschlossen. Seit 2006 erfassen diese Zielvereinbarungen flächendeckend alle Fachbereiche. Die Zielerreichung wird über halbjährliche Berichte dokumentiert. Für 2008 sollen neben fachlichen Zielen erstmals Kostenziele auf Basis der Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung der Vorjahre vereinbart werden. Weitere Eckpunkte:

- Vorabstimmung der Ziele auf fachlicher Ebene zwischen August und November.
- Bis zu acht Ziele pro Fachbereich (derzeit insgesamt 54 Ziele).
- Übersendung des Gesamtentwurfs an die Regierungspräsidien Anfang November.
- Schlussabstimmung und Abschluss der Zielvereinbarungen bis Ende Februar.

Das Innenministerium koordiniert seit 2006 die Abstimmung der terminlichen Eckpunkte und die Ausgestaltung der Dokumentation zwischen den Ressorts, die Zielvereinbarungen mit den Regierungspräsidien abschließen. Im Jahr 2008 soll die Einführung einer Datenbanklösung geprüft werden.

Das Instrument „Zielvereinbarungen“ soll künftig auch zwischen den Regierungspräsidien und den Landratsämtern verstärkt Anwendung finden.

Die Polizei setzt das Führungsinstrument Zielvereinbarungen bereits seit 1998 flächendeckend zur Steuerung der Gesamtorganisation und der Dienststellen ein. Das Instrument wurde stetig weiterentwickelt und mit Einführung von Zielvereinbarungen in der Landesverwaltung ablauforganisatorisch in diese Prozesse integriert. Wesentliche Bestandteile und Anknüpfungspunkte des Strategie- und Zielverfahrens der Polizei sind:

- Jährliche Planung der Hausstrategie des Innenministeriums (Festlegung der Leitziele und der strategischen mittelfristigen Ausrichtung).
- Festlegung von abteilungsbezogenen Projekten und Zielen zur Umsetzung der Hausstrategie des Innenministeriums.
- Jährliche Planung der Ziele für die Landespolizei, Landeskriminalamt, Bereitschaftspolizei, Akademie der Polizei und Hochschule für Polizei.

Einsatz des Instruments „Balanced Scorecard“

Das Innenministerium betreibt seit dem Jahr 2005 eine strategische Gesamtplanung auf der Basis einer an die Balanced Scorecard angelehnten, an die Anforderungen der Verwaltung angepassten Struktur. Die Abteilungsplanungen sind darin integriert. Die Teilziele sind Quartalen zugeordnet. Über die Zielerreichung wird vierteljährlich berichtet (sog. „Ampelberichte“). In den Regierungspräsidien wurde der strategische Planungsprozess in einzelnen Abteilungen pilotweise eingeführt.

Ab 2007 wurden die Ziele der Landespolizei pilothaft in einer Balanced Scorecard entwickelt und in einer vom NSI CC des Finanzministeriums zur Verfügung gestellten Softwareanwendung systemtechnisch abgebildet. Der Echtbetrieb der Anwendung Balanced Scorecard ist ab 2008 vorgesehen.

Weiterentwicklung sonstiger Controlling-Instrumente

a) Fachbereichsspezifische Führungsinformationssysteme:

Die Fachbereiche „Polizei“ und „Straßenwesen“ haben in enger Abstimmung mit dem NSI CC des Finanzministeriums auf die Anforderungen des jeweiligen Fachbereichs angepasste Führungsinformationssysteme entwickelt und 2007 flächendeckend in Betrieb genommen.

b) Behördenspezifische Führungsinformationssysteme

Beim Regierungspräsidium Stuttgart ist seit 2006 ein web-basiertes Führungsinformationssystem mit dem Ziel einer produktbezogenen Personalbedarfsplanung im Einsatz. Das sogenannte interne Steuerungs- und Informationssystem (ISIS) nutzt die Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung und wird stetig weiterentwickelt. Die anderen Regierungspräsidien werden ISIS ebenfalls einführen.

c) Benchmarking-Prozesse

Bei der Polizei sind Benchmarking-Prozesse wesentlicher Bestandteil des bereits seit 1998 eingeführten polizeilichen Zielverfahrens, beispielsweise in den mit dem nachgeordneten Bereich durchgeführten Jahreskonferenzen. Diese Prozesse werden mit den Instrumenten Balanced Scorecard und Führungsinformationssystem weiter optimiert.

Mit dem Standardberichtswesen können die Regierungspräsidien ständige Kostenvergleiche ihrer Produkte durchführen.

In drei Querschnittsbereichen werden zwischen den Regierungspräsidien für 2008 Zielwerte auf der Basis der Produktkosten der Jahre 2006 und 2007 eingeführt.

Für Benchmarks in weiteren Fachbereichen wurden zwischen den Regierungspräsidien 56 Kennzahlen abgestimmt, die 2008 erfasst werden sollen. Diese sollen in einem vergleichenden Berichtswesen in den Regierungspräsidien ausgewertet werden, um Anhaltspunkte für Geschäftsprozessoptimierungen zu erhalten.

5.3 Ministerium für Kultus, Jugend und Sport

Überprüfung der Fachproduktstruktur

Das KM hat bereits im Zuge des Kostenträgerbildungsprozesses, bei der Einführung der NSI, auf eine schlanke Kostenträgerstruktur geachtet. Darüber hinaus stellt die Überprüfung der Kostenträgerstruktur im KM einen immerwährenden Prozess dar. Die anlassbezogene Überprüfung der Fachproduktstruktur führte, bei den derzeit bestehenden 32 Fachprodukten, zu keinem weiteren Anpassungsbedarf.

Zeitaufschreibungen der Mitarbeiter

Der Ministerratsbeschluss hat den Ressorts, hinsichtlich der Methodenwahl der KZM, die Entscheidungsfreiheit zwischen der Arbeitszeiterfassung mit SAP-CATS und der Indirekten Leistungsverrechnung (ILV) gegeben. Gleichzeitig wurden die Ressorts zur Sicherstellung der Validität der Daten verpflichtet.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die immer wiederkehrende, gleiche Tätigkeiten ausüben, wurden im KM von der Arbeitszeiterfassung in SAP-CATS befreit. Deren Zeiten werden mit der ILV verrechnet. Die restlichen gegenwärtig 69% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfassen ihre Arbeitszeiten mit SAP-CATS. Durch anwenderunterstützende Maßnahmen konnte die CATS-Freigabequote auf einen sehr guten Stand gebracht werden. Ausgehend von einer gut funktionierenden Arbeitszeiterfassung mit SAP-CATS und dem Ziel, weiterhin auf möglichst valide Daten zurückgreifen zu können, ist derzeit kein Umstieg auf die ILV beabsichtigt.

Weiterentwicklung des Instruments „Zielvereinbarungen“

Im KM werden jährlich Zielvereinbarungen zwischen dem Amtschef und den Abteilungsleitungen abgeschlossen. Außerdem werden jährlich Zielvereinbarungen zwischen dem Amtschef und den vier Regierungspräsidenten abgeschlossen.

Einsatz des Instruments „Balanced Scorecard“

Die Balanced Scorecard ist für das KM und auf Abteilungsebene eingeführt. Sie bildet u. a. die Grundlage für die Erstellung der Zielvereinbarungen. Ziele, Maßnahmen und Indikatoren werden in jährlichen Strategieklausuren überprüft und ggf. weiterentwickelt.

Weiterentwicklung sonstiger Controlling-Instrumente

Im Querschnittsbereich wurde durch die ressortübergreifende Abstimmung der Querschnittsprodukte und der Kennzahlenbildung die Voraussetzung für ein Benchmarking geschaffen.

5.4 Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst

Fachproduktstruktur

Das MWK hat bei der Erarbeitung der Fachproduktstruktur von Anfang an eng mit seinen Einrichtungen zusammengearbeitet und im Konsens Fachproduktstrukturen entwickelt, die sowohl den Steuerungsinteressen der Einrichtungen als auch den Steuerungsinteressen des MWK Rechnung tragen. Dies war auch deshalb möglich, weil dem Hochschulbereich durch Kabinettsbeschluss vom Dezember 2000 die Erarbeitung eines eigenen Fachkonzepts ermöglicht wurde, das neben den genannten Zielen auch die bundesweite Vergleichbarkeit zum Ziel hatte.

Die Fachproduktstrukturen auf Ebene des Landesweiten Produktkatalogs haben sich bewährt. An den ressortspezifisch erarbeiteten Produktstrukturen konnte daher weitestgehend festgehalten werden. Lediglich im Fachbereich Wissenschaft wurde die Struktur im Fachproduktbereich „Sonstige Dienstleistungen“ verschlankt.

Zeitaufschreibungen der Mitarbeiter

Die kostenträgerorientierte Zeit- und Mengenerfassung (KZM) wird im Geschäftsbereich des MWK in unterschiedlichem Detaillierungsgrad durchgeführt:

Im Hochschulbereich wurde in Abstimmung mit dem FM für die Hochschulverwaltungen bereits 2004 die pauschalierte Erfassung des Zeitaufwandes für die Querschnittsprodukte eingeführt.

Im Fachbereich Kunst wird die KZM seit 2005 angewendet. Im Rahmen der bereits 2006 eingeleiteten Weiterentwicklung werden – wie auch vom Landesrechnungshof vorgeschlagen – die einrichtungsbezogene Anpassung der Kostenstellenbildung sowie die Verfahren der Zeiterfassung im Fokus stehen; insbesondere wird die Einführung der pauschalierten Zeiterfassung geprüft und unter Beachtung der Anforderungen der in den Kunsteinrichtungen steuerungsrelevanten projektbezogenen Zeiterfassung, umgesetzt.

Im Ministerium selbst wird die KZM seit 2004 eingesetzt. Bereits zu Beginn des Jahres 2007 wurde der Prozess der Pauschalierung von Organisationseinheiten angestoßen. Gleichzeitig wird auch verstärkt die projektbezogene Buchung geprüft. Das gewählte Verfahren sichert die Datenvalidität, wie in den Eckpunkten zur Weiterentwicklung der NSI vom 3. April 2007 gefordert, und soll bis Mitte 2008 abgeschlossen sein. Die Pauschalierung selbst führt zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen der Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits und den Informationsanforderungen andererseits.

Weiterentwicklung des Instruments „Zielvereinbarungen“

Gem. § 13 II Landeshochschulgesetz bilden die Zielvereinbarungen einen elementaren Bestandteil der Hochschulfinanzierung. Daher wurde im Solidarpakt zwischen Landesregierung und Hochschulen vereinbart, dass das zukünftige Finanzierungssystem „... durch Zielvereinbarungen ergänzt werden [muss], die insbesondere Ziele und Schwerpunkte der Entwicklung der Hochschulen und Berücksichtigung der übergreifenden Interessen des Landes zum Gegenstand haben.“

Dies bedeutet, dass die Zielvereinbarungen in ein Gesamtfinanzierungssystem eingebettet werden sollen. Vor diesem Hintergrund ist beim Abschluss von Zielvereinbarungen im Wissenschaftsbereich auch die Entwicklung der weiteren Finanzierungsbestandteile unbedingt zu beachten.

Gegenstand von Zielvereinbarungen im Hochschulbereich ist die Festlegung konkreter Ziele, die von den Vertragspartnern in einer ebenfalls vereinbarten Zeitspanne durch geeignete Maßnahmen und eine ausreichende Finanzierung erreicht werden sollen. Zielvereinbarungen dienen insbesondere der Profilbildung, der Schwerpunktsetzung in Lehre und Forschung und der Qualitätssicherung. In der Regel werden die Zielvereinbarungen mit Finanzmitteln beider Vertragspartner ausgestattet.

Das Instrument der Zielvereinbarung hat im Gesamtkonzept des Controllings des Fachbereichs Kunst eine zentrale Bedeutung, eine Ausgestaltung kann aber nur auf Basis belastbarer Daten erfolgen. So befindet sich bspw. das Berichtswesen für die staatlichen Museen derzeit noch in der Erprobungsphase und wird kontinuierlich gemeinsam mit den Museen weiterentwickelt. Die Daten aus dem Berichtswesen werden Grundlage für den Abschluss von Zielvereinbarungen mit den Museen sein.

Eine weitere wesentliche Voraussetzung hierfür stellen die Erfahrungen über mehrere Jahre auf Grundlage von Zeitreihen dar. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Zielvereinbarungen nur bereichsspezifisch, schrittweise, mittelfristig und abgestimmt unter den Verhandlungspartnern entwickelt werden können.

Einsatz des Instruments „Balanced Scorecard“

Im Wissenschaftsbereich sind wegen der Hochschulautonomie die Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard, die letztlich eine direkte Steuerung des Empfängers der Scorecard für die nachgeordnete Einrichtung voraussetzen, enge Grenzen gesetzt. Allerdings wird zu prüfen sein, ob bei der Gestaltung der zukünftigen Hochschulfinanzierung die Einbettung einer Balanced Scorecard als Bestandteil der qualitätsbasierten Finanzierungsbestandteile möglich ist.

Im Kunstbereich erscheint das Instrument „Balanced Scorecard“ wegen des sehr zeitaufwändigen Verfahrens und der heterogenen Struktur des nachgeordneten Bereichs ungeeignet. Demgegenüber wird die Zielvereinbarung als geeignetes Instrument für die strategische Steuerung angesehen.

Weiterentwicklung sonstiger Controlling-Instrumente

Das MWK und die Hochschulen führen derzeit ein Führungsinformationssystem (SuperX) ein, das sowohl eine hochschulinterne als auch eine hochschulübergreifende Ausprägung besitzt. Im Rahmen der Einführung wurde gemeinsam mit den Hochschulen ein Daten- und Kennzahlenkatalog erarbeitet, der den Überlegungen zur Neugestaltung der Hochschulfinanzierung und der weiteren Steuerung zugrunde gelegt werden soll. In diesem Zusammenhang werden auch die Anforderungen aus dem produktorientierten Haushalt, die derzeit vom Landtag erarbeitet werden, einfließen.

Das Führungsinformationssystem (FIS) ist an den Hochschulen implementiert und befindet sich derzeit sowohl hinsichtlich der Technik als auch der gelieferten Daten in der Validierungsphase.

Wie bereits im Erfahrungsbericht der Landesregierung vom 30. Januar 2007 zur Einführung der NSI (Landtagsdrucksache 14/866) ausgeführt, bekommen die Hochschulen mit der Produktivsetzung der hochschulischen und hochschulüber-

greifenden Informationssysteme SuperX bzw. mit dem Ressort-FIS die Möglichkeit, zusammen mit den Zielvereinbarungen und der zweiten Generation von Struktur- und Entwicklungsplänen das Leitbild der unternehmerischen Hochschule noch besser verfolgen und den zukünftigen Herausforderungen (enorm steigende Studierendenzahlen, [inter-]nationaler Wettbewerb, Einführung der EU-Vollkostenfinanzierung) wirkungsvoller begegnen zu können.

Darüber hinaus wurde im Rahmen des neuen Solidarpaktes zwischen Landesregierung und Hochschulen sowie Berufsakademien vereinbart, dass sich die Hochschulfinanzierung an der Kosten- und Leistungsrechnung orientieren soll. Damit wird deutlich, dass das MWK das Hochschulcontrolling mit all seinen Bestandteilen benötigt, um die interne und die externe Steuerung der hochschulischen Globalhaushalte gewährleisten zu können.

Auch im Kunstbereich ist das Controllinginstrumentarium unverzichtbar; so unterstützt es bei der derzeitigen Einrichtung von Landesbetrieben die jeweiligen Betriebsleitungen deutlich bei der Wahrnehmung ihrer unternehmerischen Verantwortung, die eine grundlegende Änderung in der Wirtschaftsführung und Steuerung mit Hilfe der Kosten- und Leistungsrechnung erfordert. Neben den schon genannten Zielvereinbarungen befindet sich bspw. auch ein Benchmarking zwischen dafür geeigneten Einrichtungen in der Planung.

Zusammenfassend ist für den gesamten Geschäftsbereich des MWK festzuhalten, dass ein bereichsspezifisches Controlling für eine wirksame Steuerung unabdingbar ist. In konsequenter Umsetzung der Eckpunkte zur Weiterentwicklung der NSI vom 3. April 2007, die die Stärkung der Eigenverantwortung und Erweiterung von Gestaltungsspielräumen der Ressorts zum Ziel haben, muss deshalb im Kollisionsfall die konkrete Ressortsteuerung einem – zumindest nach jetzigem Kenntnisstand – wenig zielorientierten und noch im Versuchsstadium des Datensammelns und -auswertens steckenden Landescontrolling vorgehen. Grundsätzlich sollten ressortübergreifende Vorgaben nur in unbedingt notwendigem Ausmaß erfolgen und von allen Ressorts akzeptiert werden.

5.5 Justizministerium

Die erfolgreiche Einführung der NSI im Geschäftsbereich der Justiz wurde im Bericht des Rechnungshofs zur Wirtschaftlichkeit des Projekts NSI in der Landesverwaltung mehrfach lobend erwähnt. Die Justiz sieht sich in ihrer Entscheidung, die NSI konsequent auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Fachbereiche auszurichten, bestätigt. In den letzten beiden Jahren ist die Justiz auf diesem Weg, wo immer es die Rahmenbedingungen zugelassen haben, weiter vorwärts gegangen. Es ist mittlerweile zur Normalität geworden, die Ergebnisse der Kostenrechnung in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

Überprüfung der Fachproduktsstruktur

Die Fachproduktsstruktur der Gerichte, Staatsanwaltschaften und des Strafvollzuges orientiert sich an bundeseinheitlichen Vorgaben und hat sich in den letzten Jahren im Wesentlichen als steuerungsrelevant erwiesen. Im Dezember 2005 wurde bei den Fachgerichten die in einer bundesweiten Untersuchung (PEBB§Y-Fachgerichte) ermittelte neue Fachproduktsstruktur mit den zugehörigen durchschnittlichen Bearbeitungszeiten bzw. Pensen in die SAP-Kosten- und Leistungsrechnung übernommen.

Zeitaufschreibungen der Mitarbeiter

Als Massenhändler mehr oder weniger standardisierter Dienstleistungen hat die Justiz von Anfang an eher auf analytische Methoden der Personalkostenverteilung oder temporäre Zeitaufschreibungen gesetzt als auf die dauerhafte Erfassung im SAP-Modul CATS. Auch dieser Weg wurde konsequent weiterverfolgt, inzwischen nutzen fast nur noch Stabsmitarbeiter mit häufig wechselnden Aufgaben, beispielsweise im IT-Bereich, die individuelle Erfassung der Arbeitszeit.

Zielvereinbarungen und Balanced Scorecard

Die beiden Instrumente werden in der Justiz als Einheit betrachtet. Über die in der Balanced Scorecard definierten Ziele sollen Vereinbarungen geschlossen werden. Für den Justizvollzug wurde gemeinsam mit dem Projekt NSI eine Balanced Scorecard erarbeitet und in den letzten Jahren einem Praxistest unterzogen. Diese Erprobungsphase und die Erfahrungen in anderen Bundesländern wie beispielsweise Niedersachsen haben ergeben, dass bei den gegebenen finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein erfolgreicher Einsatz der Balanced Scorecard im Strafvollzug nicht möglich ist.

Ohne eine tatsächliche Ressourcenverantwortung können keine Fachziele vereinbart werden. Die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung hat noch nicht stattgefunden. Die derzeit bestehenden Regelungen zur dezentralen Budgetverantwortung in Baden-Württemberg sind sogar noch restriktiver als die Regelungen für die Pilotbehörden aus dem Jahr 1998. Von den Regelungen in Hessen oder Niedersachsen sind sie in qualitativer wie quantitativer Hinsicht mehrere Entwicklungsstufen entfernt.

Die Justiz sieht in der Balanced Scorecard ein wertvolles, eigentlich unverzichtbares Steuerungsinstrument für den Strafvollzug. Das Instrument wird aber erst eingesetzt werden können, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen sind. Ohne diese Rahmenbedingungen bedeutet es nutzlose Mehrarbeit für die Behörden und das Werkzeug stumpft mit denen ab, die es benutzen sollten.

Weiterentwicklung der Benchmarkingprozesse

Für die Gerichte haben sich in den letzten Jahren die Vergleichsringe als wertvolles Benchmarkinginstrument erwiesen. Die Vergleichsringe waren zuerst regional organisiert, d. h. die Amtsgerichte eines Landgerichtsbezirks haben sich miteinander verglichen. Die Behörden waren teilweise sehr unterschiedlich in Größe und Produktstruktur, was zu einer nur eingeschränkten Vergleichbarkeit führte. Seit dem Jahr 2007 sind Gerichte ähnlicher Größe und Produktstruktur in Vergleichsringen zusammengefasst. Die Vergleichbarkeit ist jetzt gewährleistet und die Zufriedenheit der Beteiligten deutlich höher als früher. In der Folge der Vergleichsringe haben sich viele dezentrale Arbeitsgruppen von Praktikern gebildet, die vom Justizcontrolling mit detaillierten Auswertungen unterstützt werden. Die eigentliche Arbeit wird von Praktikern für Praktiker auf freiwilliger Basis geleistet. Die Voraussetzungen für ein erfolgreiches internes Benchmarking, kleine Gruppen, echte Vergleichbarkeit, Freiwilligkeit und der unbedingte Wille voneinander zu lernen, sind in den Arbeitsgruppen optimal erfüllt.

Im Fachbereich Strafvollzug läuft seit dem Jahr 2005 das Projekt Länderbenchmarking Vollzug mit den Ländern Hessen und Niedersachsen. Die Phase 1 des Projekts wurde zum 31. Dezember 2006 erfolgreich abgeschlossen. Ziel der Phase 1 war die Erarbeitung tragfähiger Strukturen für ein dauerhaftes Benchmarking und die Identifikation von mindestens 10 Verbesserungsvorschlägen pro Bundesland. Seit März 2007 läuft die zweite Phase des Projekts. Projektziele sind unter anderem die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge und die Konsolidierung der gemeinsamen Benchmarkingplattform.

Das Projekt Länderbenchmarking Vollzug wurde kurz vor Abschluss der Phase 1 von einer Arbeitsgruppe im hessischen Finanzministerium im Auftrag der hessischen Staatskanzlei evaluiert und als bestes länderübergreifendes Benchmarkingprojekt mit hessischer Beteiligung bewertet. Neben anderen Erfolgsfaktoren, die auch für ein internes Benchmarking gelten, ist die Vertraulichkeit der ausgetauschten Daten als wesentlicher Erfolgsfaktor identifiziert worden. Nur so kann in dem Projekt auch qualitative Fragen wie derjenigen nach der Wirksamkeit des Strafvollzuges im Sinne von Rückfallvermeidung nachgegangen werden.

Gesetzesfolgenabschätzung

Die Kostenstruktur der Justiz wird im Wesentlichen von Bundesgesetzen bestimmt. In den Jahren vor Einführung der Kostenrechnung wurden die wirtschaftlichen Folgen von Gesetzen, beispielsweise des Rechtsanwaltsvergütungsgeset-

zes, immer wieder falsch eingeschätzt, was zu erheblichen Belastungen der Länderhaushalte führte. Mit den Informationen aus der Kostenrechnung lassen sich diese Folgen nun weit besser prognostizieren und teure Fehlentwicklungen bereits im Gesetzgebungsverfahren erkennen und verhindern. Hier ist Baden-Württemberg bundesweit führend und die Daten werden auch vom Bundesministerium der Justiz permanent nachgefragt.

5.6 Finanzministerium

Überprüfung der Fachproduktstruktur

Die Fachproduktstruktur wird regelmäßig überprüft und bei Bedarf entsprechend angepasst, indem Produkte oder Projekte eingerichtet oder bei fehlender Steuerungsrelevanz gelöscht werden.

Zeitaufschreibungen der Mitarbeiter

Im Bereich der Zeitaufschreibungen mit dem Tool SAP-CATS hat sich im Ressort einiges getan. Bei den Finanzämtern wurde von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, die Personalkosten mittels Vollverteilerschlüssel auf die Produkte zu verteilen. In den anderen Fachbereichen und im Finanzministerium selbst wird gerade geprüft, ob in Zukunft nicht auf die Verrechnung der Personalkosten mittels Vollverteilerschlüssel oder einem neu einzusetzenden SAP-Tool (PSV) zurückgegriffen werden kann. Zeitaufschreibungen des einzelnen Mitarbeiters würden damit entfallen.

Weiterentwicklung des Instruments „Zielvereinbarungen“

Zielvereinbarungen wurden in den Jahren 2005 und 2006 im Bereich der Vermögens- und Bauverwaltung zwischen den Betriebsleitungen Bund/Land und den dazugehörigen 21 Dienststellen abgeschlossen.

Innerhalb des Statistischen Landesamtes bestehen ebenfalls Zielvereinbarungen zwischen Leitung und Abteilungen.

Im Bereich der Steuerverwaltung wurde nach einer Erprobungsphase im Jahr 2006 im Jahr 2007 zwischen der Oberfinanzdirektion und allen 65 Finanzämtern Zielvereinbarungen abgeschlossen.

Für das Jahr 2008 ist geplant, die bereits für das Jahr 2006 im Finanzministerium erprobte Zielvereinbarung zwischen der Hausspitze und den Abteilungen auszubauen. Dabei werden die strategischen Ziele des Finanzministeriums auf der Grundlage des Arbeitsprogrammes der Landesregierung, ergänzt durch fachliche Schwerpunkte und Projekte, gebildet. Diesen Zielen werden Messgrößen, Umsetzungsstrategien, Ressourcen und Maßnahmen zugeordnet, die in einem Berichtswesen kontinuierlich verfolgt werden. Die Ziele werden einheitlich von der Amtsleitung und den Abteilungsleitern unterschrieben und in einer Broschüre – FM intern – bekannt gegeben. Das Finanzministerium wird mit den nachgeordneten Bereichen Zielvereinbarungen abschließen. Dieser Zielvereinbarungsprozess wird sich in den Fachbereichen bis auf die einzelne Behörde des Fachbereiches ausdehnen. Somit wird für das Jahr 2008 im Bereich der Finanzverwaltung das Instrument der Zielvereinbarung flächendeckend (98 Zielvereinbarungen) eingeführt sein.

Auf Grundlage des parallel aufgebauten durchgängigen Berichtswesens ist es möglich, die Zielerreichung oder aber Gründe für eine Zielabweichung rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Gegensteuerungen vorzunehmen.

Einsatz des Instruments „Balanced Scorecard“

Das Instrument der Balanced Scorecard wurde im Bereich der Finanzverwaltung bei der Oberfinanzdirektion und in bisher 18 Finanzämtern mit Erfolg eingesetzt. Eine Ausdehnung der BSC-Prozesse auf alle Finanzämter ist ab dem Jahr 2008 geplant. Der BSC-Prozess dient hierbei der einzelnen Behörde, die Ziele der Ziel-

vereinbarung mit der vorgesetzten Behörde im eigenen Hause bekannt zu machen und umzusetzen. Ferner besteht für die Behörde die Möglichkeit, eigene Ziele zu formulieren, Maßnahmen zur Zielerreichung festzulegen und deren Erfolg in eigener Zuständigkeit zu messen.

Sowohl das Instrument der Zielvereinbarung wie auch die Balanced Scorecard werden den vollen gewünschten – auch finanziellen Erfolg – erst dann erbringen, wenn tatsächlich die Fach- und Ressourcenverantwortung zusammengeführt wird. Dies hat sich mit der Einführung der dezentralen Sachmittelbudgetierung in den Finanzämtern gezeigt, die unmittelbar zur Aufnahme finanzieller Ziele in den Balanced Scorecards geführt hat.

Weiterentwicklung sonstiger Controlling-Instrumente

a) Berichtswesen

Das Berichtswesen wurde fortentwickelt und den Steuerungsbedürfnissen der Nutzer angepasst. So wurden wichtige Zahlen und Daten aus fachspezifischen Anwendungen mit den Daten aus den SAP-Modulen (Kosten- und Leistungsrechnung, Haushalt, etc.) verknüpft, neue „Standardberichte“ einheitlich definiert und verbindlich festgelegt. In der Steuerverwaltung wurde ein eigenes Führungsinformationssystem, welches fachspezifische Kennzahlen mit ausgewählten Daten aus Haushalt und Kosten- und Leistungsrechnung miteinander verknüpft, aufgebaut. Dieses System ermöglicht sowohl die Erstellung von sogenannten ad-hoc-Berichten wie auch von periodischen Berichten.

Die Zielvereinbarung wird in diesem System dargestellt.

In der Bauverwaltung wurden als Grundlage für organisatorische Entscheidungen, um standardisiert Kostenvergleiche durchführen zu können oder auch um einen schnellen Zugriff auf wesentliche Daten zu haben, einheitliche Berichte definiert.

b) Benchmarking-Prozesse

Durch das neu aufgebaute Berichtswesen wurden in den Bereichen der Steuerverwaltung und der Vermögens- und Hochbauabteilung Benchmarking-Berichte ermöglicht. Diese Berichte bilden Behördenvergleiche aber auch behördeninterne Vergleiche zwischen einzelnen Arbeitsgebieten ab. Sie können von den mit dem Führungsinformationssystem ausgestatteten Behörden in der Regel monatlich erstellt werden. Die Führungskräfte sind gehalten, diese Vergleiche für Steuerungsentscheidungen (z. B. Personaleinsatz in Behörden, Personalverteilung zwischen Behörden, Abschluss von Zielvereinbarungen) zu nutzen.

Das in der Steuerverwaltung aufgebaute Berichtswesen bildet ebenfalls die Grunddaten für das länderübergreifende Benchmarking im Rahmen der AG Kernkennzahlen ab. Die AG-Kernkennzahlen, in der alle Bundesländer vertreten sind, hat sich dabei das Ziel gesetzt, die Steuerverwaltungen länderübergreifend zu vergleichen und dabei Auffälligkeiten zu benennen und Hilfestellungen für Verbesserungen zu geben. Die Feinanalyse der dabei festgestellten Unterschiede und die Nutzziehung hieraus obliegt dem jeweiligen Bundesland. Bei dieser Feinanalyse ist das Steuer-Führungsinformationssystem ein entscheidender Datenlieferant.

Die Kosten- und Leistungsrechnung dient im Bereich der Vermögens- und Hochbauverwaltung als Grundlage für ein umfassendes Benchmarking, um die Aufgabenerledigung zu optimieren und die Ämterstruktur zu überprüfen.

c) Projekt „Controlling im Finanzamt 2010“

Zur Konzeption und praktischen Erprobung eines ganzheitlichen Controllingansatzes in den 65 Finanzämtern des Ressorts hat das Finanzministerium schon 2005 ein Projekt unter Beteiligung der Oberfinanzdirektion und sechs Finanzämtern initiiert, das zum 31. Dezember 2006 abgeschlossen werden konnte. Im Verlauf des Projekts wurden zunächst die unabdingbaren Voraussetzungen für ein Controlling formuliert: Zielvereinbarungen, Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung und unterstützende Rahmenbedingungen (fachliche und

wirtschaftliche Eigenverantwortung sowie Anreizsysteme). Sodann wurden Zielvereinbarungen und steuerungsrelevante Kennzahlen entworfen, die dezentrale Sachmittelbudgetierung eingeführt und den beteiligten Ämtern versuchsweise mehr fachliche Eigenverantwortung übertragen. Zuletzt wurde das so konzeptionierte Controlling in den Bereichen Einkommensteuerveranlagung, Betriebsprüfung und Vollstreckung in den sechs beteiligten Finanzämtern erprobt. Dabei lässt sich festhalten, dass die beteiligten Finanzämter (im Durchschnitt) im Bereich Veranlagung bei niedrigeren Stückkosten, d. h. Kosten pro Einkommen-Steuerfall kein schlechteres Abweichvolumen erzielen als der zum Vergleich herangezogene Landesdurchschnitt. Im Bereich der Vollstreckung wurde auf die Zahlungsquote und damit auf die tatsächlich realisierten Beträge geachtet. In der relativ kurzen Zeit des Projektes wurde hier der größte, messbare Erfolg verzeichnet. Die am Projekt teilnehmenden Finanzämter erzielten (zum Stichtag 30. Juni 2007) eine um 4,5 % höhere Zahlungsquote als der Landesdurchschnitt. Im Bereich Betriebsprüfung konnten noch keine Verbesserungen erzielt werden, wobei dieser Bereich in größeren zeitlich Spannen beurteilt werden muss. Die Ergebnisse wurden in einem Abschlussbericht niedergelegt. Mittlerweile wurden Zielvereinbarung, Kennzahlen und Berichtswesen landesweit in allen 65 Finanzämtern übernommen. Die wirtschaftlichen Auswirkungen lagen in höherer Produktivität bei der Veranlagung und einer höheren Realisierung von Zahlungsrückständen in der Vollstreckung.

d) Dezentralisierung von Verantwortung

Im Jahre 2005 wurde in einem ersten Schritt bei den Finanzämtern ein Teil der Sachmittel zur dezentralen Bewirtschaftung freigegeben. Angesichts der wirtschaftlichen Ergebnisse ist ein weiterer Ausbau im Sinne einer Dezentralisierung avisiert. Darüber hinaus ist die Steuerverwaltung als Pilotbereich für die dezentrale Personalausgabenbudgetierung vorgesehen.

e) Berücksichtigung sogenannter „weicher Faktoren“

Im Rahmen des Controllingprozesses ist es sinnvoll, nicht nur fachliche Kennzahlen, Qualitätskennzahlen und Kostenkennzahlen auszuwerten, sondern auch weiche Faktoren in die Überlegungen mit einzubeziehen. Aus diesem Grund wurde im gesamten Finanzressort in 93 Behörden mit Unterstützung eines SAP-basierten Intranet-Tools eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, an der rund 24.000 Mitarbeiter teilnehmen konnten.

Die im Rahmen dieser elektronischen Mitarbeiterbefragung aufgeworfenen Fragen wurden auf allen Verwaltungsebenen evaluiert. Daraus ergaben sich zahlreiche Handlungsfelder, in denen Maßnahmen zur Verbesserung der Situation ergriffen wurden. Für das Jahr 2008 ist eine Wiederholung der Befragung geplant.

5.7 Wirtschaftsministerium

Überprüfung der Fachproduktstruktur

Die Struktur der Fachprodukte wurde zuletzt im Zuge des Wegfalls der Regierungsfunktionen überprüft. Zum 1. Januar 2008 werden die bislang auf die Produktkategorie „Regierungsfunktionen“ gebuchten Stunden entsprechend dem Kabinettsbeschluss verursachungsgerecht den betreffenden Fachprodukten zugeordnet. Nur in Einzelfällen mussten aufgrund des Wegfalls der Produktkategorie neue Fachprodukte geschaffen werden.

Zeitaufschreibungen der Mitarbeiter

Durch die Umstellung auf Indirekte Leistungsverrechnung zum 1. Januar 2007 wurde der Aufwand der Zeiterfassung durch Buchung im KZM-System wesentlich reduziert und die einzelnen Mitarbeiter entlastet. Je nach Buchungshäufigkeit beträgt die geschätzte durchschnittliche zeitliche Entlastung pro Beschäftigtem bis zu vierzig Minuten pro Monat (bei täglicher Buchung).

Weiterentwicklung des Instruments „Zielvereinbarungen“

Zielvereinbarungen existieren im Geschäftsbereich des Wirtschaftsministeriums bislang lediglich im Bereich des Mess- und Eichwesens, wo für das Jahr 2007 Vereinbarungen zwischen Ministerium und Regierungspräsidien getroffen wurden.

Erstmals sollen nun für das Haushaltsjahr 2008/2009 in allen Fachbereichen Ziele mit den Regierungspräsidien vereinbart werden.

Zielvereinbarungen zwischen Hausspitze und Abteilungen bzw. zwischen Abteilungen und Referaten sind geplant und kommen voraussichtlich ab 2008 in einzelnen Schwerpunktbereichen zum Einsatz.

Einsatz des Instruments „Balanced Scorecard“

Momentan findet das Instrument der „Balanced Scorecard“ im Bereich des Wirtschaftsministeriums keine Anwendung. Es ist aber nicht auszuschließen, dass es in der Zukunft in einzelnen, strategisch wichtigeren Bereichen zu Anwendung kommt.

Weiterentwicklung sonstiger Controlling-Instrumente bspw. Benchmarking-Prozesse

Angestrebt wird ein Austausch mit Wirtschaftsressorts anderer Länder, da hier am ehesten eine Vergleichbarkeit gewährleistet sein dürfte. Hierbei soll es stärker um ein Benchmarking im eigentlichen Sinne gehen: Einem Prozess des gegenseitigen Lernens, der über eine reine Kostenbetrachtung deutlich hinausgeht.

5.8 Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum

Überprüfung der Fachproduktstruktur

Die Überprüfung ergab, dass zum jetzigen Zeitpunkt keine Anpassung der Fachproduktstruktur im Geschäftsbereich erforderlich ist.

Aufgrund der Auswirkungen der Verwaltungsstrukturreform auf unseren Geschäftsbereich, haben die Fachbereiche eine umfangreiche Überprüfung und Anpassung der Produktstrukturen vorgenommen. Der Fachbereich Landwirtschaft beispielsweise hatte im Zuge dieser Anpassungsarbeiten die Zahl der Produkte zum 1. Januar 2007 deutlich von ehemals 38 auf 28 landesweite Produkte reduziert.

Zeitaufschreibungen der Mitarbeiter

Im Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum wurde die kostenträgerorientierte Zeit- und Mengenerfassung (CATS, KZM) ab dem 1. Juli 2007 durch die indirekte Leistungsverrechnung abgelöst.

Der nachgeordnete Bereich des Ministeriums für Ernährung und Ländlichen Raum (MLR) erfasst gemäß Ressortkonzept überwiegend direkt.

Zurzeit wird geprüft, ob das Verfahren der produktbezogenen Stundenverteilung (PSV) in bestimmten Bereichen des Ministeriums und des nachgeordneten Bereichs eine aussagekräftigere Variante der Zeiterfassung gegenüber der indirekten Leistungsverrechnung darstellen kann und welche Möglichkeit der Zeiterfassung in Zukunft angewandt wird.

Weiterentwicklung des Instruments „Zielvereinbarungen“

Das Instrument der Zielvereinbarung wird in nahezu allen Fachbereichen als strategisches und fachliches Steuerungsinstrument eingesetzt. Hierbei wurden auch Zielvereinbarungen mit den vier Regierungspräsidien geschlossen.

Pilothaft wurde in einem Fachbereich im Jahr 2007 eine Kaskadierung der Zielvereinbarungen zwischen RPen und den Landratsämtern vereinbart. Die Eva-

luierung dieser Kaskadierung erfolgt im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses 2008. Ein flächendeckender Einsatz der Zielvereinbarung im nachgeordneten Bereich soll 2008 Anwendung finden.

Einsatz des Instruments „Balanced Scorecard“

Die Balanced Scorecard wurde im Fachbereich Landesforstverwaltung auf der Ministerialebene im Pilotbetrieb eingesetzt.

Ein flächendeckender Einsatz der Balanced Scorecard ist gegenwärtig im Geschäftsbereich des MLR nicht sinnvoll, solange die Einbindung der unteren Verwaltungsbehörden nicht geklärt ist.

In einzelnen nachgeordneten Behörden des Fachbereichs Landwirtschaft wird die Balanced Scorecard unabhängig von den NSI-Instrumentarien erprobt.

Weiterentwicklung sonstiger Controlling-Instrumente

Die interne Steuerung der Fachbereiche im MLR läuft überwiegend über Fachverfahren (Bsp.: Landesforstverwaltung und Landentwicklung).

Das Instrument der KLR-Planung wird zum jetzigen Zeitpunkt nicht flächendeckend eingesetzt. Ein an der Landesanstalt für die Entwicklung der Landwirtschaft und der Ländlichen Räume (LEL) pilothaft implementierter Planungsprozess ist dort zwischenzeitlich etabliert. Auch wurde ein weiterer Pilotbetrieb der KLR-Feinplanung beim CVUA Karlsruhe eingerichtet.

Eine Ausdehnung auf andere Anstalten und Einheiten wird aufgrund der fehlenden Verknüpfung zwischen der Grob- bzw. Feinplanung zum kameralen Haushalt und der sich gegenwärtig laufend ändernden landesweiten Rahmenbedingungen (Veränderung bei Querschnittsprodukten, Regierungsfunktionen, Neujustierung von Umlage- und Verrechnungsmodellen) nicht angestrebt.

Unabhängig von NSI werden in geeigneten Bereichen (z. B. Abwicklung von EU-Fördermaßnahmen im Rahmen des gemeinsamen Antrags) schon seit vielen Jahren Controlling-Instrumente wie bspw. Benchmarking-Prozesse oder Kennzahlensysteme eingesetzt.

5.9 Ministerium für Arbeit und Soziales

Überprüfung der Fachproduktstruktur:

Im Ministerium für Arbeit und Soziales wurde bereits zum 1. Januar 2005 die Fachproduktstruktur von ursprünglich 88 Fachprodukten auf 56 Fachprodukte gestrafft. In Anbetracht des vielfältigen Aufgabenspektrums des Ministeriums wird derzeit keine Möglichkeit gesehen, weitere wesentliche Veränderungen des Produktspektrums herbeizuführen. Lediglich der Produktbereich Sozial- u. Pflegeberufe (78.04) wird in den Produktbereich Gesundheitspolitik, Gesundheitsberufe, Medizin und Bioethik (79.01) integriert. Dies entspricht auch einer organisatorischen Maßnahme, von der sich das Ministerium für Arbeit und Soziales mittelfristig Synergieeffekte verspricht.

Zeitaufschreibungen der Mitarbeiter:

In seiner Entscheidung vom 3. April 2007 hat der Ministerrat es den Ressorts überlassen, nach welcher Methode die Arbeitszeiten letztlich auf die Produkte verteilt werden. Damit konnten die Ressorts entscheiden, ob Zeitaufschreibungen durch einzelne Bedienstete vorgenommen werden oder ob die Zeiten durch Verrechnung den Produkten zuzurechnen sind. Von dieser Möglichkeit hat das Ministerium für Arbeit und Soziales Gebrauch gemacht und ab April 2007 die kostenträgerbezogene Zeit- und Mengenerfassung (KZM) im SAP-System Modul CATS eingestellt. Auf der Grundlage der für mehr als zwei Jahre erfassten Daten wurden Durchschnittswerte mit Hilfe der indirekten Leistungsverrechnung den Produkten zugeordnet. Diese Zuordnung wird vierteljährlich von den Referaten

überprüft. Die bisherigen Erfahrungen werden als positiv bewertet, da diese Form der Personalkostenverrechnung die Akzeptanz der Referatsleitungen und der Beschäftigten gefunden hat.

Weiterentwicklung des Instruments „Zielvereinbarungen“:

Im Ministerium für Arbeit und Soziales werden jährlich Zielvereinbarungen zwischen dem Amtschef und den Abteilungsleitungen sowie den Stabsstellen und zwischen Abteilungsleitungen und Referatsleitungen abgeschlossen. Außerdem werden jährlich Zielvereinbarungen zwischen dem Amtschef und den vier Regierungspräsidenten abgeschlossen.

Insbesondere der Zielvereinbarung mit dem Regierungspräsidium Stuttgart kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie der Steuerung des früheren nachgeordneten Bereichs (Gesundheits- und Versorgungsverwaltung) dient. So werden in dieser Zielvereinbarung u. a. Qualitätsstandards vorgegeben. Das SM geht davon aus, dass es Angelegenheit der Regierungspräsidien ist, ihrerseits Zielvereinbarungen mit den unteren Verwaltungsbehörden abzuschließen und dabei Ziele, die vom Ministerium vorgegeben wurden, an die unteren Verwaltungsbehörden weiterzugeben.

Einsatz des Instruments „Balanced Scorecard“:

Im Ministerium für Arbeit und Soziales ist die Balanced Scorecard auf Ministeriumsebene eingeführt. Sie wird jährlich in einer Strategieklausur aktualisiert und bildet dann u. a. die Grundlage für die Zielvereinbarungen.

Weiterentwicklung sonstiger Controlling-Instrumente:

Fördercontrolling

Aufgrund seiner Aufgabenstruktur sieht das Ministerium für Arbeit und Soziales einen Schwerpunkt der Weiterentwicklung der Controllinginstrumente beim Fördercontrolling. Den Schwerpunkt des Fördercontrollings sieht das Ministerium für Arbeit und Soziales allerdings bei der Prüfung der Wirkungskraft seiner Programme. Bedingt durch die Verwaltungsstrukturreform ist das Prinzip der einheitlichen Produktverantwortung, d. h. der über verschiedene Verwaltungshierarchien hinweg gegebenen Verantwortung für die wirtschaftlichste Erstellungsweise eines Produktes nicht mehr gegeben. Soweit Förderprogramme von den Landkreisen abgewickelt werden, sind diese hinsichtlich der Ressourcenverantwortung vollständig den Ministerien entzogen. Bei den Regierungspräsidien liegt die Verantwortung für einen effizienten Mitteleinsatz dort. In dieser Hinsicht sind beim Fördercontrolling insbesondere die Regierungspräsidien gefordert, durch ein Benchmarking für eine wirtschaftliche Arbeitsweise bei Förderprogrammen zu sorgen.

5.10 Umweltministerium

Überprüfung der Fachproduktstruktur

Im Herbst 2005 wurden im Zuge der internen Umorganisation die Produktstrukturen der Fachbereiche angepasst. Gemäß der Vorgabe des Ministerrats wurden die Fachprodukte ferner hinsichtlich ihres tatsächlichen Steuerungs- und Informationsnutzens überprüft. So werden zum 1. Januar 2008 vor allem die behördeninternen Produkte zur Verbesserung der behördeninternen Steuerung angepasst.

Zeitaufschreibungen der Mitarbeiter

Das SAP-Erfassungstool CATS soll ab Januar 2008 nicht mehr eingesetzt werden. Auf der Grundlage des Modells der Indirekten Leistungsverrechnung soll die Zuordnung der Arbeitszeiten auf die Produkte vereinfacht werden. Damit wird das Ziel verfolgt, die Beschäftigten zu entlasten und die Akzeptanz bei den NSI zu erhöhen.

Weiterentwicklung des Instruments „Zielvereinbarungen“

In allen Abteilungen des Umweltministeriums wird jährlich eine strategische Planung durchgeführt. Dabei werden die strategischen Ziele auf der Grundlage des Arbeitsprogramms der Landesregierung und fachlicher Schwerpunktprogramme gebildet. Den einzelnen Zielen werden Messgrößen und Maßnahmen zugeordnet. Die Ziele werden zwischen der Amtsleitung und den Abteilungen des Hauses abgestimmt. Im Rahmen des Ressortcontrollings werden halbjährlich Berichte erstellt, die Auskunft über den Umsetzungsstand, die Zielerreichung und die Gründe einer Zielabweichung geben.

Die Fachbereiche „Umweltpolitik, Nachhaltigkeit, Abfallwirtschaft“, „Luftreinhaltung, Lärm, Arbeitsschutz“ und „Wasser und Boden“ schließen jährlich mit allen vier Regierungspräsidien Zielvereinbarungen ab. Die Zielvereinbarungen basieren auf der strategischen Planung des Umweltministeriums und umfassen neben den Zielen auch entsprechende Messgrößen und Maßnahmen. Der Zielvereinbarungsprozess konnte gemeinsam mit dem Innenministerium und den Regierungspräsidien weiter verbessert werden (z. B. Abstimmungswege, Terminplanung, Berichtspflichten).

Das Umweltministerium hat in 2005 erstmals Zielvereinbarungen für das Jahr 2006 entwickelt. Auch in 2007 wurden Zielvereinbarungen zwischen dem Umweltministerium und den Regierungspräsidien abgeschlossen. Die bisher positiven Erfahrungen zeigen, dass der jährliche Turnus des Zielvereinbarungsprozesses für die fachliche Aufgabensteuerung angemessen ist. Die Regierungspräsidien haben eine halbjährliche Berichtspflicht gegenüber dem Umweltministerium. Dabei werden die Zielerreichung sowie die Ursachen einer Zielabweichung erläutert. Auf der Grundlage der Berichtsergebnisse und der aktuellen Rahmenbedingungen werden die Inhalte der Zielvereinbarungen für das Folgejahr fortgeschrieben und angepasst. Mittelfristig strebt das Umweltministerium an, die fachlich vereinbarten Ziele mit dem geplanten internen Ressourceneinsatz der Regierungspräsidien zu verbinden. Dadurch soll eine effektive Steuerung der Aufgaben der Fachbereiche sichergestellt werden.

Einsatz des Instruments „Balanced Scorecard“

Im Umweltministerium werden beim strategischen Planungsprozess die wesentlichen Komponenten der Balanced Scorecard berücksichtigt. Eine formalisierte Balanced Scorecard wird jedoch nicht erstellt. Das im Umweltministerium gewählte Planungsverfahren orientiert sich an den Steuerungsanforderungen des Hauses. Die Planungsergebnisse bilden die Grundlage für die Zielvereinbarungen mit den Regierungspräsidien.

Weiterentwicklung sonstiger Controlling-Instrumente

Das NSI Competence Center stellt für das Haushaltsmanagement, Anlagenmanagement und Controlling ein standardisiertes Berichtswesen zur Verfügung. Auf dieser Basis und aufgrund der Erfahrungen des Umweltministeriums wurde das hauseigene Berichtswesen fortentwickelt. Neben den Standardberichten werden auch Ad-hoc-Berichte erstellt. Dabei steht die Anschaulichkeit und Verständlichkeit der Daten im Vordergrund.

Darüber hinaus wird der Einsatz des Abgeordneten-Informationssystems als nützliches Informations- und Steuerungsinstrument gesehen, das die Wahrnehmung der Controlling- und Haushaltsaufgaben unterstützt.

Im Rahmen der landesweiten Vorgaben zur Weiterentwicklung des Fördercontrollings und des Querschnittscontrollings hat das Umweltministerium entsprechende Anpassungen bei den Produkten und Kennzahlen vorgenommen.

5.11 Rechnungshof

Überprüfung der Fachproduktstruktur

Der RH sieht keine Veranlassung seine Fachproduktstruktur zu ändern. Es sollte bei dem vorhandenen Fachprodukt „Finanzkontrolle“ bleiben.

Zeitaufschreibungen der Mitarbeiter

Die Finanzkontrolle führt weiterhin CATS-Zeitaufschreibungen durch.

Weiterentwicklung des Instruments „Zielvereinbarungen“

Der RH und die Finanzkontrolle praktizieren schon längere Zeit und außerhalb des NSI-Projektes das Instrument der „Zielvereinbarungen“. Die jährliche „Arbeitsplanung“ der Finanzkontrolle wird über ein EXCEL-Verfahren abgewickelt. Die Ergebnisse der Arbeitsplanung werden als Projekte (PSP-Elemente) in SAP-PS übernommen.

Balanced Scorecard

Das Instrument „Balanced Scorecard“ wird nicht eingesetzt.

Weiterentwicklung von Controlling-Instrumenten

Die Finanzkontrolle ist bestrebt mit Unterstützung durch das Finanzministerium den Prototyp eines Web-basierten Führungsinformationssystems ab Anfang 2008 in Echt-Betrieb zu nehmen.

Der Rechnungshof verwendet seit Ende 2006 im Rahmen des NSI-Projektes „Erstellung des jährlichen Arbeitsplans“ SAP-PS für die Dokumentation seiner Arbeitsplanung. Die Erstellung der Arbeitsplanung erfolgt in einem „Vorverfahren“ außerhalb von SAP (vgl. Gliederungspunkt „Weiterentwicklung des Instruments ‚Zielvereinbarungen‘“).

6 Wirtschaftliche Ergebnisse

Die ergriffenen Maßnahmen leisten einen Beitrag, um die Potenziale der modernen Verwaltungsinstrumente besser auszunutzen. Zusammen mit einer Reduzierung der Betriebskosten kann damit eine Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses erreicht werden.

Ein Teil der Maßnahmen wird seinen Nutzen allerdings erst über einen längeren Zeitraum hinweg entfalten. Nutzenpotenziale liegen insbesondere in folgenden Bereichen:

Die Fokussierung auf eine umfassende Ziel- und Ergebnisorientierung wird sicherstellen, dass die knappen Haushaltsmittel zielorientiert eingesetzt werden. Dies lässt insbesondere eine bedarfsgerechtere Personaleinsatzsteuerung erwarten.

Die beabsichtigte Erweiterung der finanziellen Handlungsspielräume nachgeordneter Bereiche oder größerer Einheiten innerhalb von Behörden wird dazu führen, dass flexibel und schnell auf individuelle Rahmenbedingungen eingegangen werden kann und effizientes Handeln gefördert wird. Anreizsysteme werden dafür sorgen, dass diese Spielräume auch genutzt werden.

Durch die Kosten- und Leistungsrechnung wird eine verbesserte Aufgaben- und Kostentransparenz geschaffen sowie mittelfristig das Kostenbewusstsein bei den Beschäftigten verbessert werden. Die Kostentransparenz kann bspw. bei Organisationsentscheidungen im Querschnittsbereich oder generell bei Aufgabenverlagerungen zur Ermittlung des Personal- und Sachmittelbedarfs genutzt werden. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist somit von grundlegender Bedeutung für den Einsatz weiterer moderner Verwaltungsinstrumente.

Benchmarking-Prozesse, die im Ergebnis zu verbesserten Arbeitsabläufen führen, werden durch die Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung unterstützt.

Nachfolgende Beispiele aus der Verwaltungspraxis zeigen, wie sich die Instrumente gegenseitig ergänzen und Anknüpfungspunkte für Verbesserungen liefern:

Auf den Aufgabenfeldern „Prozesskostenhilfe“ und „Beratungshilfe“ ist der Anstieg beider Kostenarten trotz eines ungünstigen Umfeldes aufgrund der deutlichen Zunahme der Verbraucherinsolvenzen praktisch zum Stillstand gekommen. Dieses Resultat ist auf die verbesserte Transparenz der Kosten und das sich anschließende konsequente Benchmarking zwischen den Gerichten zurückzuführen. Vermiedene Kostensteigerungen sind immer schwer zu quantifizieren, es handelt sich aber vermutlich um mehrere Millionen Euro.

Durch teilweise Dezentralisierung von Sachmitteln in der Steuerverwaltung wurden im Jahr 2006 rd. 800.000 Euro und in 2005 rd. 400.000 Euro erwirtschaftet. Im Bereich der Vollstreckung führte das Ziel, die Zahlungsquote zu erhöhen, zu einem eindrucksvollen Erfolg: Die höheren Rückstandsrealisierungen bewegen sich bei den Pilotämtern im siebenstelligen Euro-Bereich.

Durch Vergleichsberichte bzw. erste Benchmarks im Bereich „Apostillen“ und „Stiftungen“ ist es gelungen, bestimmte Arbeitsabläufe aufgrund der Stunden- und Kostenergebnisse aus der Kosten- und Leistungsrechnung zu optimieren. Die unterschiedlichen Ergebnisse wurden analysiert und Unterschiede in den Arbeitsabläufen herauskristallisiert. Arbeitsabläufe wurden daraufhin angepasst und optimiert.

Die Entscheidungsfindung zur Ausgliederung des Investitionsprogramms „Altbau“ (IPA) zur Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg (KEA) und damit zusammenhängende Fragen wurden durch moderne Verwaltungsinstrumente unterstützt.

Insbesondere konnten durch Auswertungen des Produkts aus der Kosten- und Leistungsrechnung klare Aussagen zur Höhe des Mitarbeiterbedarfs und der Gesamtkosten getroffen werden.

Bei Straßenbauprojekten soll der projektbezogene Verwaltungsaufwand gegenüber den Ingenieurleistungen nach der HOAI (Honorarordnung für Architekten und Ingenieure) innerhalb von fünf Jahren um 5,3 Prozentpunkte reduziert werden. Dies entspricht bezogen auf den Basiswert des Jahres 2006 einer Effizienzrendite von 20%. Die Formulierung und die Verfolgung eines derartigen Zieles ist nur möglich, da aufgrund der gebuchten Stunden der projektbezogene Verwaltungsaufwand identifiziert werden konnte.

In den Chemischen- und Veterinäruntersuchungsämtern (CVUA) ist seit Mai 2007 das Modul Materialwirtschaft eingeführt. Durch dessen Einsatz werden die Beschaffungsprozesse schneller, flexibler und effizienter. Jedes Amt hat die Möglichkeit auf Rahmenaufträge und zentrale Materialstammdaten zuzugreifen.

Es können zudem ämterübergreifend Auswertungen im Bereich der Materialien durchgeführt werden.

Im Rahmen des Fördercontrollings werden bspw. die Beiträge und Umlagen des Landes zur Unfallkasse Baden-Württemberg betrachtet, die im Haushaltsjahr 2007/2008 mit jeweils rd. 26 Mio. Euro veranschlagt sind. Grund hierfür ist die derzeit in der Abstimmung befindliche Reform der gesetzlichen Unfallversicherung. Auf Anregung des Ressortcontrollings wurde insbesondere der derzeit zu Lasten des Landes versicherte Personenkreis problematisiert. Beim Versicherungsschutz für die Beschäftigten des Landes möchte das Controlling durch eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten in Höhe von ca. 12 Mio. Euro das Kostenbewusstsein in den Dienststellen stärken, um durch verbesserte Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung zukünftig Kosten einzusparen.

Die Fachprodukte „Sozial- und Pflegeberufe“ wurden mit dem Fachprodukt „Gesundheitsberufe“ in einem Produktbereich zusammengefasst. Diese Maßnahme, die ihre Ursache auch in der verbesserten Aufgabentransparenz durch die Produktbildung hat, wurde zum 1. Mai 2007 organisatorisch umgesetzt. Die Maßnahme verspricht Synergieeffekte bei der Schulförderung und mittelfristig beim Personaleinsatz.

Gleiches gilt für die ebenfalls zum 1. Mai 2007 erfolgte Zusammenführung der Fachbereiche „Arbeit“ und „Soziales“ in einer Abteilung „Arbeit und soziale Grundsicherung“. Damit wird einerseits den geänderten Strukturen in der Sozialhilfe Rechnung getragen, andererseits werden durch die Neubildung des Referats „Arbeitsmarktpolitik, Bundesagentur für Arbeit, Arbeits- und Tarifrecht“ die Aufgaben gebündelt. Es wird eine wesentliche qualitative Verbesserung in der Aufgabenwahrnehmung erwartet.

Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung in der Finanzverwaltung mit rd. 24.000 Beschäftigten führte durch die Verwendung eines SAP-basierten Intranetwerkzeuges zu einer Reduzierung von Sach- und Personalaufwand im sechsstelligen Bereich. Dieser Effekt könnte durch Verwendung des Tools bei weiteren Ressortbefragungen multipliziert werden.

Der Rechnungshof hat auf seinen Wunsch hin die Möglichkeit, im Rahmen der Prüfungstätigkeit auf die Daten der Kosten- und Leistungsrechnung zuzugreifen. Die Kosten der im Fokus stehenden Aufgaben können häufig aus der Kosten- und Leistungsrechnung prüfungsbegleitend abgerufen werden.

Die Beispiele aus der Verwaltungspraxis zeigen ein weites Feld an Einsatzmöglichkeiten moderner Verwaltungsinstrumente auf.

Inwieweit deren Einsatz, insbesondere der Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung, dann auch tatsächlich zu Verbesserungen führt, hängt aber wesentlich von der Bereitschaft der Entscheidungsträger ab, die Informationen in ihre Entscheidungen einfließen zu lassen.

Der Einsatz moderner Verwaltungsinstrumente wird zudem durch die höhere Transparenz von Aufgaben, Zielen und Kosten vor allem qualitativen Nutzen hervorbringen, der sich nur schwer in monetären Größen abbilden lässt.

Konkrete Einsparungen sind darüber hinaus in der Regel auf eine Vielzahl von Einflussfaktoren zurückzuführen, sodass eine Monokausalität mit dem Einsatz moderner Verwaltungsinstrumente häufig nicht gegeben ist.

Nach Auffassung der Landesregierung bleibt unstrittig, dass betriebswirtschaftlich orientierte Instrumente und insbesondere die durch sie erzielte Kostentransparenz einen wesentlichen Anteil daran haben, dass pauschale Stellen- und Mittelkürzungen auf Ressortebene möglichst ohne Leistungs- bzw. Qualitätseinbußen bei der Aufgabenerfüllung in den konkreten Arbeitsbereichen erbracht werden können.

Die Landesverwaltung hat im Zeitraum 2004 bis 2006 die Zahl der Stellen um ca. 3.400 verringert. Die Stellenverlagerung auf die kommunale Ebene im Rahmen der Verwaltungsstrukturreform und der Lehrerbereich sind nicht enthalten.

Die Verringerung externer Beraterleistungen führte bereits im Jahr 2007 zu einer Reduzierung der jährlichen Betriebskosten in Höhe von rd. 2 Mio. Euro. Für das Jahr 2008 ist eine weitere Verminderung in Höhe von ca. 1 Mio. Euro zu erwarten.

Dabei gilt, dass ein weiterer Abbau externer Beratungsleistungen mit dem Aufbau eigenen Know-hows korrespondieren muss.

7 Ausblick

Eine moderne Landesverwaltung muss ihre Aufgabenerfüllung ebenso effizient und effektiv planen und steuern wie ein vergleichbares Wirtschaftsunternehmen. Die Ausgaben des Landes müssen daher auch unter betriebswirtschaftlichen und wirkungsorientierten Gesichtspunkten analysiert werden.

Die Landesregierung ist überzeugt, dass die initiierten Maßnahmen die Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Einsatz moderner Verwaltungsinstrumente verbessern. Die Modernisierung der Landesverwaltung und ihrer Abläufe ist ein komplexer und permanenter Prozess. Dies bedeutet, dass viele der in diesem Bericht aufgeführten Maßnahmen dauerhaften Charakter aufweisen, ständiger Überprüfung und Verbesserung bedürfen und damit auch künftig Aufgabenfelder darstellen.

In ihrer künftigen Ausrichtung der modernen Verwaltungsinstrumente setzt die Landesregierung die Schwerpunkte

- Stärkung der Eigenverantwortung der Ressorts,
- Transparenz über Kosten und Leistungen und
- durchgängige Zielvereinbarungen.

Die Ressorts erhalten noch mehr Gestaltungsspielräume beim Einsatz des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums und im Rahmen eines Ausbaus der dezentralen Budgetierung mehr Flexibilität beim Einsatz der Haushaltsmittel. Dies ermöglicht es, das Instrumentarium noch stärker an den Bedürfnissen der Entscheidungsträger in den Behörden auszurichten. Die Dezentralisierung der Finanzverantwortung bietet flankierend die Möglichkeit und die Anreize, das erweiterte Informationsangebot zu nutzen, um die Ziele unter sparsamer Verwendung der Steuergelder zu erreichen.

Insbesondere die neu gewonnene Transparenz über die Kosten der Landesaufgaben und die in der Regel über Kennzahlen dargestellten Ergebnisse sollten in diesem Umfeld intensiv genutzt werden.

Ein flächendeckendes System an Zielvereinbarungen sorgt dafür, dass Ziele der Landesverwaltung über alle Verwaltungsebenen hinweg transportiert werden und die erweiterten Handlungsspielräume der Behörden unter Verfolgung gemeinsamer Ziele genutzt werden.

Die dargestellten wirtschaftlichen Ergebnisse und die Entwicklungen auf nationaler und internationaler Ebene, die sich zwar in unterschiedlichem Tempo vollziehen, aber nahezu alle in die gleiche Richtung weisen, sind für die Landesregierung eine Bestätigung, den eingeschlagenen Weg der Modernisierung der Verwaltung entschlossen weiterzugehen.