Landtag von Baden-Württemberg **Drucksache 14 / 5606**

14. Wahlperiode **15. 12. 2009**

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 Landesverwaltung

Landtagsbeschluss

Der Landtag hat am 28. Februar 2008 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 14/2354 Abschnitt II):

Die Landesregierung zu ersuchen,

1. die Maßnahmen zur Weiterentwicklung der NSI unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten fortzuführen,

2. den Personalbedarf den Veränderungen im Landes- und Ressortcontrolling anzupassen,

3. dem Landtag in regelmäßigen Abständen, erstmals zum 31. Dezember 2009, zu berichten,
   - welche konkreten Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und Effektivität der Verwaltung als Folge der Erkenntnisse der NSI umgesetzt wurden,
   - durch welche konkret zuordenbaren monetären Einsparungen und qualitativen Verbesserungen die Kosten des laufenden Betriebs abgedeckt bzw. gerechtfertigt werden konnten.

Bericht

Mit Schreiben vom 11. Dezember 2009 Nr. I 0451.3 berichtet das Staatsministerium wie folgt:

Eingegangen: 15. 12. 2009 / Ausgegeben: 19. 01. 2010

Drucksachen und Plenarprotokolle sind im Internet abrufbar unter: www.landtag-bw.de/Dokumente

Stellungnahme der Landesregierung über die Beratende Äußerung des Rechnungshofs vom 27. März 2007 zur Wirtschaftlichkeit des Projekts NSI in der Landesverwaltung

„Beschluss des Landtags vom 28. Februar 2008“
(Drucksachen 14/2203 und 14/2354)

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

1 Auftrag 1

2 Überblick über die Verwaltungsmodernisierung 2

3 Landesweite Maßnahmen zur Planung und Steuerung 4
3.1 Führungsinformationssysteme 4
3.2 Abgeordneten-Informationssystem 7
3.3 Prozessunterstützung und Berichtswesen für das Zukunftsinvestitions- und Landesinfrastrukturprogramm 9
3.4 Zielvereinbarungen 11
3.5 Produktorientierter Haushalt 12
3.6 Dezentrale Budgetierung 13
3.7 Querschnittsvergleiche 15
3.8 Fördercontrolling 16
3.9 Erfahrungsaustausch zwischen Führungskräften 18

4 Landesweite IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen 19
4.1 Erstellung und Evaluation von Zielvereinbarungen 19
4.2 Durchführung und Auswertung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen 20
4.3 Steuerung von Projekten 21
4.4 Verkauf und Internet-Shops 22
4.5 Materialbeschaffung 23
4.6 Zentrale Bereitstellung eines SAP-Systems für bilanzierende Landeseinrichtungen 24

5 Dezentrale Maßnahmen der Ressorts 26
5.1 Staatsministerium 26
5.2 Innenministerium 27
5.3 Ministerium für Kultus, Jugend und Sport 32
5.4 Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst 34
5.5 Justizministerium 38
5.6 Finanzministerium 40
5.7 Wirtschaftsministerium 44
5.8 Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum 46
5.9 Ministerium für Arbeit und Soziales 48
5.10 Umweltministerium 51
5.11 Rechnungshof 54

6 Wirtschaftliche Ergebnisse 55

7 Ausblick 58

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

		Seite
Abb. 1:	TOP-Kennzahlen der Verwaltungsmodernisierung	2
Abb. 2:	Grafik aus dem Expertensystem Unfalldaten/ Verkehrssicherheitslagebild	5
Abb. 3:	Grafik aus dem Führungsinformationssystem der Steuerverwaltung	6
Abb. 4:	Grafische Darstellungen im Abgeordneten-Informationssystem	8
Abb. 5:	Grafik aus dem Führungsinformationssystem zu ZIP/LIP: Regionale Verteilung des Investitionsvolumens	10
Abb. 6:	Grafik: Anteil und Spannweite der direkten Verwaltungskosten bei Projektförderungen und Bewilligungen im Land	16
Abb. 7:	Benutzeroberfläche aus der Software zur Unterstützung von Zielvereinbarungen	20
Abb. 8:	Grafik: Auswertung der elektronischen Mitarbeiterbefragung	21
Abb. 9:	Auszug aus dem Warenkatalog des Logistikzentrums	23
Abb. 10:	Auszug aus dem Materialverzeichnis des Landesmedienzentrums	24

1 Auftrag

Die Landesregierung hat dem Landtag am 19. Dezember 2007 über die Weiterentwicklung der Neuen Steuerungsinstrumente berichtet (Drucksache 14/2203).

Der Finanzausschuss des Landtags hat nach Behandlung des Berichts dem Plenum des Landtags folgende Beschlüsse empfohlen (Drucksache 14/2354):

„Der Landtag wolle beschließen:

I. Von der Mitteilung der Landesregierung vom 19. Dezember 2007 – Drucksache 14/2203 – Kenntnis zu nehmen.

II. Die Landesregierung zu ersuchen,

1. die Maßnahmen zur Weiterentwicklung der NSI unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten fortzuführen,
2. den Personalbedarf den Veränderungen im Landes- und Ressortcontrolling anzupassen,
3. dem Landtag in regelmäßigen Abständen, erstmals zum 31. Dezember 2009, zu berichten,
   a. welche konkreten Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und Effektivität der Verwaltung als Folge der Erkenntnisse der NSI umgesetzt wurden,
   b. durch welche konkret zuordenbaren monetären Einsparungen und qualitativen Verbesserungen die Kosten des laufenden Betriebs abgedeckt bzw. gerechtfertigt werden konnten.“

Der Landtag hat dieser Empfehlung am 28. Februar 2008 in unveränderter Form zugestimmt.

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

2 Überblick über die Verwaltungsmodernisierung

Die Moderne Verwaltung strebt größtmögliche Effizienz des Mitteleinsatzes bei hoher Qualität der Arbeitsergebnisse an. Erreicht wird dies durch gute Arbeit der Beschäftigten und richtige Führungsentscheidungen.

Die folgenden TOP-Kennzahlen werden im Bericht ausgeführt, erläutert und ergänzt:

Ergebnisorientierung:		**Eigenverantwortung:**	
➢ 87 %	Anteil der Behörden, die über Zielvereinbarungen gesteuert werden	➢ 500 Mio. €	budgetierte Sachausgaben
➢ 96 %	Anteil der Aufgabenbereiche, die im Haushaltsplan ergebnisorientierte Informationen abbilden	➢ 19.233	in die Personalausgabenbudgetierung einbezogene Stellen (= 10,6 % aller Stellen)

Steuerungsunterstützung:

➢ 24	Führungsinformationssysteme
➢ 100 %	Einsatz des Haushaltsmanagementsystems
➢ 100 %	Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung in den Behörden der Landesverwaltung im jeweils erforderlichen Detaillierungsgrad
➢ 24	Landeseinrichtungen mit kaufmännischer Buchführung nutzen die gemeinsame SAP-Plattform des Landes (Landesmaster)
➢ 3,9 Mrd. €	Fördermittelvolumen, das im Rahmen des Fördercontrollings abgebildet wird (241 Förderprogramme)

Abb. 1: TOP-Kennzahlen der Verwaltungsmodernisierung

Die Führungsinformationssysteme mit der Kosten- und Leistungsrechnung und darauf aufbauend die internen und externen Benchmarks haben gezeigt, dass es bei der Qualität und Quantität der Leistungen sowie bei der Höhe der Kosten deutliche Unterschiede zwischen den Verwaltungseinheiten gibt. Dies deutet auf Verbesserungspotenziale hin, die es auszuschöpfen gilt.

Die Verwaltungsmodernisierung unterstützt die Realisierung von Verbesserungen in drei Bereichen:

- Ergebnisorientierung: Das Führen mit Zielvereinbarung rückt die Ergebnisse des Verwaltungshandelns in den Mittelpunkt, legt Prioritäten fest, belässt den Einheiten aber Flexibilität bei der Umsetzung. Regelmäßige Vergleiche mit anderen Behörden schaffen einen gesunden Wettbewerb und helfen, die eigene Leistung richtig zu bewerten. Dies führt insgesamt zu einer Leistungs- und Qualitätssteigerung.
- Eigenverantwortung: Die dezentrale Budgetierung ergänzt die Ergebnisorientierung der Verwaltung durch wirtschaftliche Flexibilisierung. Durch die Beteiligung an den nicht verausgabten Mitteln schafft sie den Anreiz, Einsparungen zu erzielen sowie kreativ und innovativ zu sein. Leistungsvergleiche zwischen den Verwaltungseinheiten stellen sicher, dass die Einsparungen nicht auf Kosten der Qualität erfolgen.
- Steuerungsunterstützung: Die Steuerung einer ergebnis- und leistungsorientierten Verwaltung mit dezentralen Strukturen erfordert eine Vielzahl von Informationen, die nur mit einer leistungsfähigen IT-Landschaft zu bewältigen sind. Führungsinformationssysteme bündeln die steuerungsrelevanten Informationen aus Haushalt, Kosten- und Leistungsrechnung sowie Fachverfahren. Auch das für Benchmarks erforderliche Datenmaterial steht so in einem System zur Verfügung. Berichte, die sich an den Steuerungsbedürfnissen der Führungskräfte orientieren, bereiten alles Relevante aktuell auf. Die Führung kann schnell, fundiert und angemessen reagieren. Die einheitliche Plattform ist dabei so flexibel einsetzbar, dass verschiedenste Anforderungen von Abgeordneten des Landtags bis hin zum Zukunftsinvestitionsprogramm des Bundes erfüllt werden.

Die Modernisierung verlangt von der Verwaltung Veränderungsbereitschaft und die Bewältigung neuer Prozesse. In dieser Umbruchsituation ist es besonders hilfreich, wenn sich Führungskräfte über die Veränderungen austauschen, neue Ideen diskutieren und diese weitergeben können. Daher muss Verwaltungsmodernisierung immer durch eine offene Kommunikation begleitet werden.

3 Landesweite Maßnahmen zur Planung und Steuerung

3.1 Führungsinformationssysteme

Beschreibung und Wirkung der Maßnahme

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) macht die Kosten von Organisationseinheiten und von Verwaltungsleistungen (Produkte) transparent. In Führungsinformationssystemen (FIS) werden die für Führungsentscheidungen relevanten Daten aus unterschiedlichen Datenquellen in einer Datenbank zusammengeführt, insbesondere werden Kosten- und Haushaltsinformationen mit aufgaben- und prozessbezogenen Daten verknüpft. Führungsinformationssysteme bieten eine ausgezeichnete Unterstützung zu einer effektiven Führung

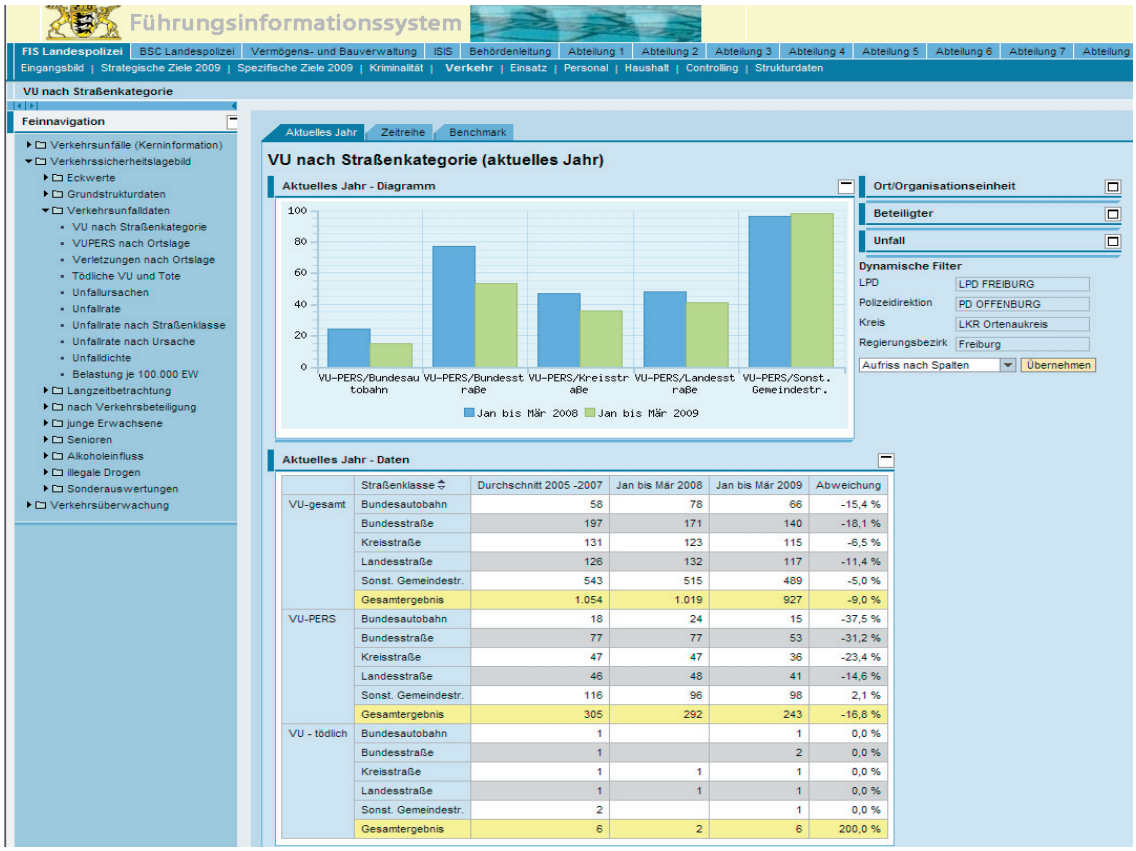
- durch erstmalige EDV-unterstützte Ermittlung wichtiger Kennzahlen, die bisher nur manuell bereitgestellt werden konnten
- durch nutzerorientierte, flexible Präsentation der Daten in unterschiedlichen Aggregationsstufen, auch in Form grafischer Abbildungen.

Umsetzung

Im Berichtszeitraum wurden inklusive des Abgeordneten-Informationssystems (siehe 3.2) 18 Führungsinformationssysteme entwickelt. Zu erwähnen sind insbesondere behördenspezifische Führungsinformationssysteme für den Rechnungshof, die Regierungspräsidien Karlsruhe, Freiburg und Tübingen, die Polizei (Expertensystem Unfalldaten/Verkehrssicherheitslagebild), das Staatsministerium, die Vermögens- und Hochbauverwaltung und das Statistische Landesamt. Daneben wurden übergreifende FIS für die Themenfelder Fördercontrolling, Zukunftsinvestitions- und Landesinfrastrukturprogramm und Benchmarking der Regierungspräsidien bereit gestellt. Der Mehrwert von Führungsinformationssysteme bemisst sich nach der Nutzung durch die Führungskräfte der Landesverwaltung, die kontinuierlich steigt.

Die Führungsinformationssysteme stoßen bundesweit auf Interesse. Teilweise werden bereits konkrete Kooperationswünsche anderer Bundesländer geäußert.

Kennzahl	Einheit	Wert
Ressortspezifische KLR:		
Grad der Flächendeckung (organisationsbezogen)	Prozent	100
Abgebildetes Kostenvolumen 2008 (Verwaltungskosten und Fördermittelausgaben)	Mio. Euro	ca. 22.000
Führungsinformationssysteme:		
Zahl der Systeme (inklusive des Abgeordneten-Informationssystems)	Anzahl	24
Durch ressort-/behördenspezifische FIS gesteuertes Ausgabevolumen (IST 2008)	Mio. Euro	3.718
Zugriffe auf FIS 2008 (Zahl der aufgerufenen Berichte)	Anzahl	rd. 360.000



	Straßenklasse	Durchschnitt 2005 -2007	Jan bis Mär 2008	Jan bis Mär 2009	Abweichung
VU-gesamt	Bundesautobahn	58	78	66	-15,4 %
	Bundesstraße	197	171	140	-18,1 %
	Kreisstraße	131	123	115	-6,5 %
	Landesstraße	126	132	117	-11,4 %
	Sonst. Gemeindestr.	543	515	489	-5,0 %
	Gesamtergebnis	1.054	1.019	927	-9,0 %
VU-PERS	Bundesautobahn	18	24	15	-37,5 %
	Bundesstraße	77	77	53	-31,2 %
	Kreisstraße	47	47	36	-23,4 %
	Landesstraße	46	48	41	-14,6 %
	Sonst. Gemeindestr.	116	96	98	2,1 %
	Gesamtergebnis	305	292	243	-16,8 %
VU - tödlich	Bundesautobahn	1		1	0,0 %
	Bundesstraße	1		2	0,0 %
	Kreisstraße	1	1	1	0,0 %
	Landesstraße	1	1	1	0,0 %
	Sonst. Gemeindestr.	2		1	0,0 %
	Gesamtergebnis	6	2	6	200,0 %

Abb. 2: Grafik aus dem Expertensystem Unfalldaten/Verkehrssicherheitslagebild

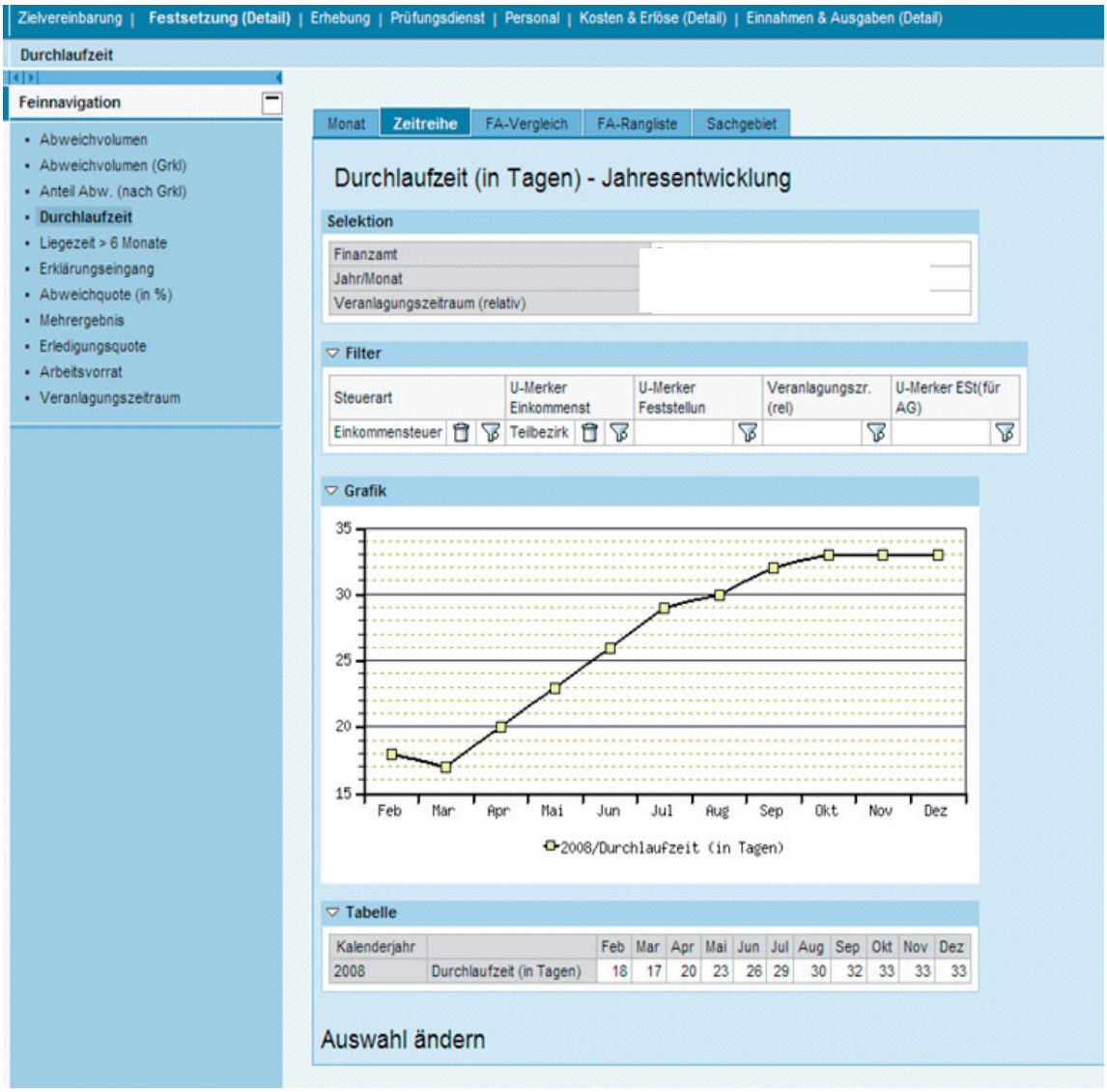


Abb. 3: Grafik aus dem Führungsinformationssystem der Steuerverwaltung

3.2 Abgeordneten-Informationssystem

Beschreibung und Wirkung der Maßnahme

Das Abgeordneten-Informationssystem (AIS) bietet einen kompletten Überblick über den Staatshaushaltsplan, die Landeshaushaltsrechnung und die Verschuldung des Landes sowie regelmäßig erstellte Berichte zu Einnahmen und Ausgaben und produktorientierten Informationen.

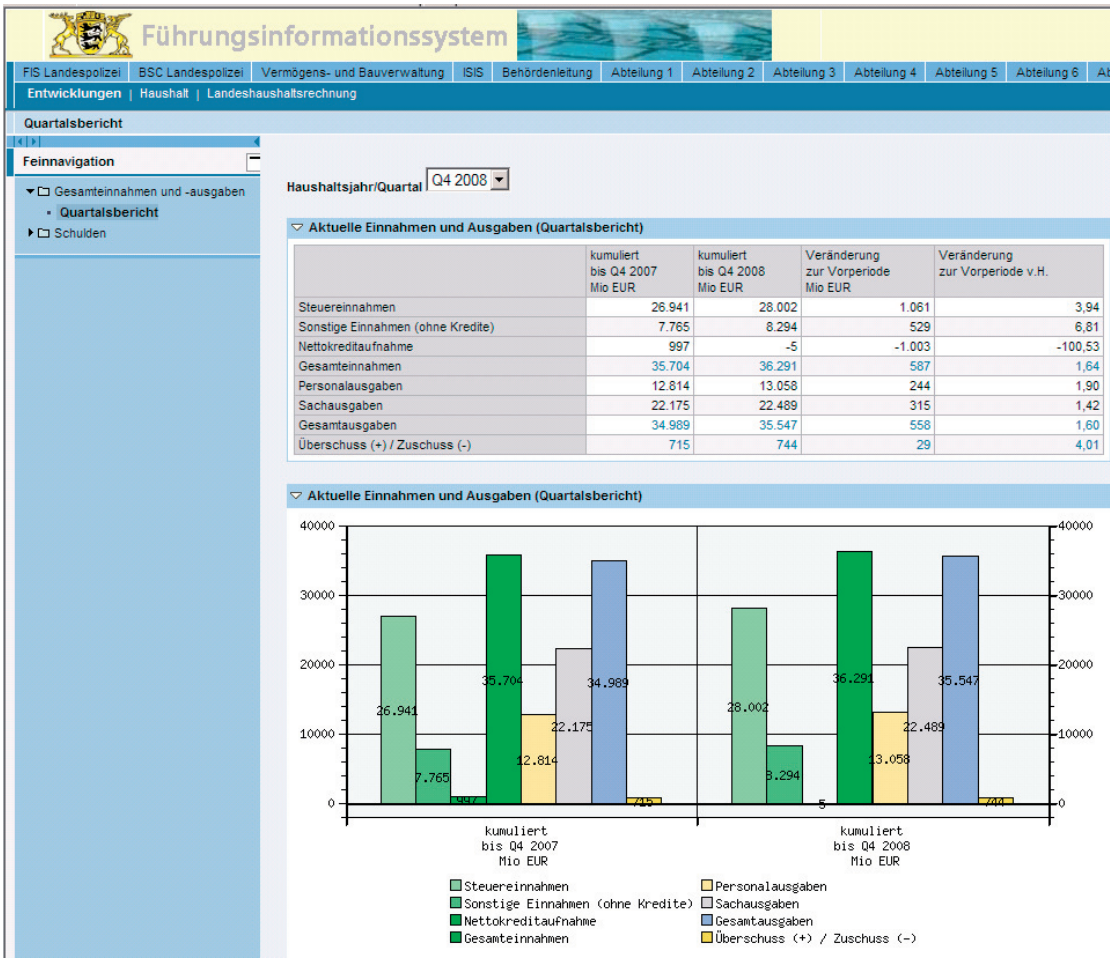
Der Zugriff auf das in Deutschland bislang einmalige Abgeordneten-Informationssystem erfolgt über das Intranet des Landtags. Auch von ihrem Wahlkreisbüro aus können die Abgeordneten die gewünschten Informationen abrufen.

Inhaltlich und zeitlich umfassend bietet das Abgeordneten-Informationssystem die Möglichkeit, alle Positionen des laufenden Haushalts und früherer Haushalte, auch mit Zeitreihenvergleichen, zu analysieren.

Umsetzung

Das Abgeordneten-Informationssystem wurde dem Landtag nach Schulungen interessierter Anwender im Juni 2008 zur Nutzung übergeben. Im Juni 2009 wurde das Abgeordneten-Informationssystem mit einem Preis im „Computerworld Honors Program“ ausgezeichnet.

Kennzahl	Einheit	Wert
Zugriffe auf AIS 2009 (Hochrechnung)	Anzahl	rd. 7.900



	kumuliert bis Q4 2007 Mio EUR	kumuliert bis Q4 2008 Mio EUR	Veränderung zur Vorperiode Mio EUR	Veränderung zur Vorperiode v.H.
Steuereinnahmen	26.941	28.002	1.061	3,94
Sonstige Einnahmen (ohne Kredite)	7.765	8.294	529	6,81
Nettokreditaufnahme	997	-5	-1.003	-100,53
Gesamteinnahmen	35.704	36.291	587	1,64
Personalausgaben	12.814	13.058	244	1,90
Sachausgaben	22.175	22.489	315	1,42
Gesamtausgaben	34.989	35.547	558	1,60
Überschuss (+) / Zuschuss (-)	715	744	29	4,01

Abb. 4: Grafische Darstellungen im Abgeordneten-Informationssystem

3.3 Prozessunterstützung und Berichtswesen für das Zukunftsinvestitions- und Landesinfrastrukturprogramm

Beschreibung und Wirkung der Maßnahme

Im Rahmen der IT-technischen Umsetzung des Zukunftsinvestitions- und des Landesinfrastrukturprogramms (ZIP/LIP) wurde eine Vorhabensverwaltung entwickelt, die die bearbeitenden Stellen bei der Abwicklung der Programme unterstützt. Die Erfüllung der Berichtspflicht gegenüber dem Bund sowie das behördeninterne und das ressortübergreifende Berichtswesen werden über eine einheitliche Plattform abgewickelt, die auf bereits vorhandene Strukturen und Daten zurückgreifen kann.

Daneben bietet das webbasierte Berichtswesen vielfältige Auswertungsmöglichkeiten, mit denen innerhalb kürzester Zeit auf Berichtsbedürfnisse der Behördenleitung und auf Anfragen geantwortet werden kann.

Umsetzung

Alle Vorhaben bzw. Maßnahmen der ZIP/LIP (auch die bei der L-Bank betreuten Vorhaben) werden in der Vorhabensverwaltung abgebildet. Die Berichtspflichten des Bundes beim ZIP sehen z. B. folgende Berichtsrhythmen vor:

- 15. des zweiten Quartalsmonats: Meldung der laufenden Vorhaben zum Stichtag
- spätestens 5 Monate nach Beendigung eines Vorhabens: Meldung des Verwendungsnachweises
- monatliche, vierteljährliche und jährliche Liquiditätsberichte.

Acht Ministerien, vier Regierungspräsidien, zahlreiche weitere Einrichtungen des Landes und die L-Bank sind an ZIP/LIP beteiligt. Das entwickelte integrierte Verfahren garantiert Einheitlichkeit, Aktualität und ein hohes Maß an Wirtschaftlichkeit bei der Abwicklung der ZIP/LIP.

Kennzahl (Stand 19. Oktober 2009)	**Einheit**	**Wert**
Bewilligtes Investitionsvolumen ZIP	Mio. Euro	1.741
Zahl der Vorhaben ZIP	Anzahl	4.974
Bewilligtes Investitionsvolumen LIP	Mio. Euro	498
Zahl der Vorhaben LIP	Anzahl	506

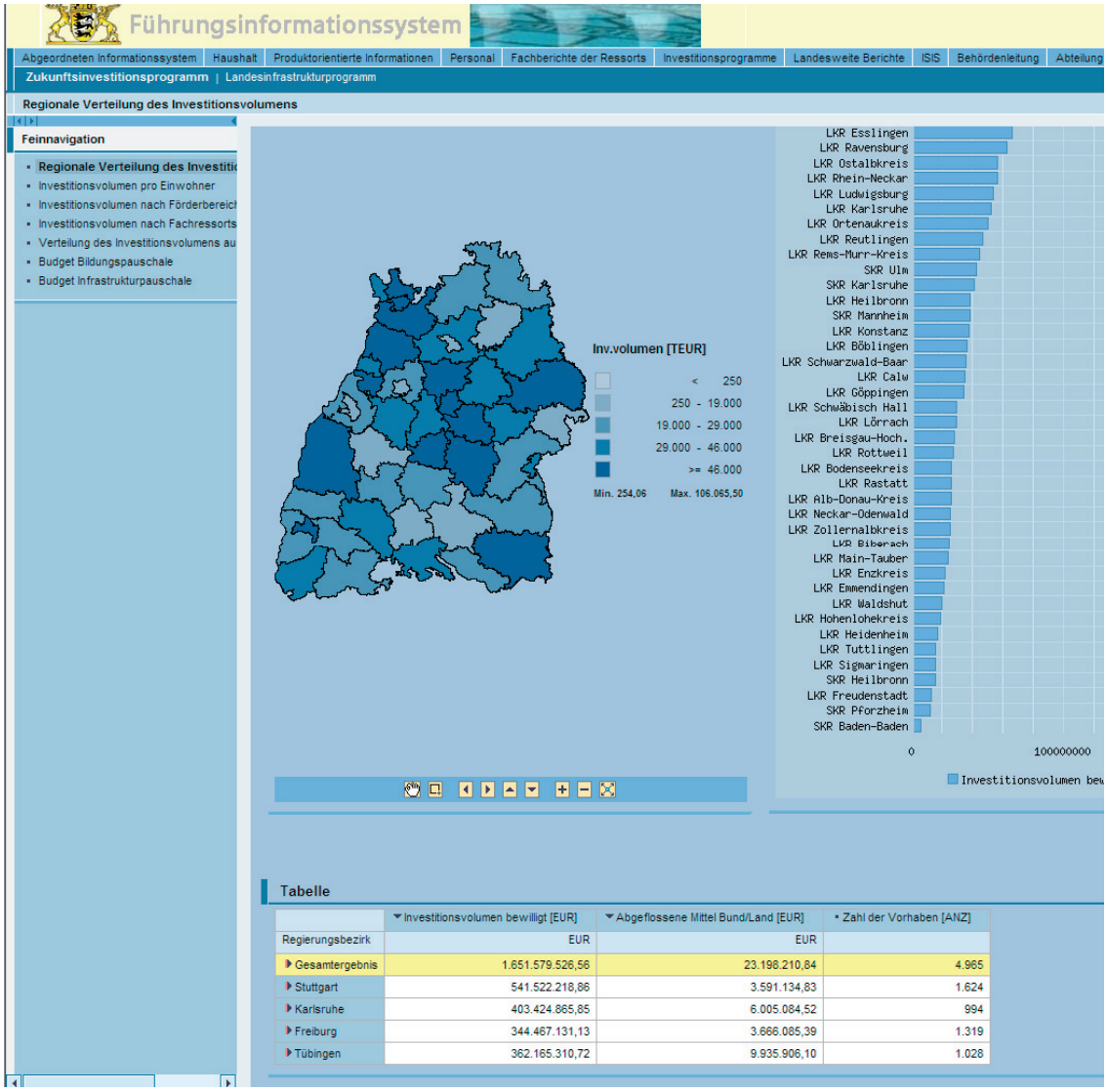


Abb. 5: Grafik aus dem Führungsinformationssystem zu ZIP/LIP: Regionale Verteilung des Investitionsvolumens

3.4 Zielvereinbarungen

Beschreibung und Wirkung der Maßnahme

In Zielvereinbarungen werden die wichtigsten Ziele einer Organisationseinheit für das nächste Jahr im Dialog mit der vorgesetzten Einheit festgelegt. Der Abschluss von Zielvereinbarungen führt zu einer stärkeren Orientierung der Verwaltung an Zielen und Ergebnissen. Unabdingbar ist die regelmäßige Evaluierung der Ziele und Zielwerte.

Insbesondere in Verbindung mit einer Dezentralisierung der Budgets und einer Steigerung der Eigenverantwortung haben die Partner so die erforderliche Flexibilität und auch den Anreiz, die wirtschaftlichste Maßnahme zur Zielerreichung umzusetzen.

Umsetzung

Die Ressorts haben beschlossen, ab dem Kalenderjahr 2009 flächendeckend Zielvereinbarungen einzuführen. Dies beinhaltet in den Ministerien den Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen Behördenleitung und Abteilungen sowie behördenübergreifend zwischen vorgesetzten und nachgeordneten Behörden. Einbezogen in dieses Netz aus Zielvereinbarungen werden auch Landesbetriebe und rechtlich selbstständige Einrichtungen, die in alleiniger Trägerschaft des Landes stehen.

Aufgrund der Unabhängigkeit von Gerichten sind in diesem Bereich Zielvereinbarungen allerdings nur eingeschränkt möglich; sie sind daher in der folgenden Aufstellung nicht enthalten. Im Hochschulbereich bilden Zielvereinbarungen eine Säule des Finanzierungsmodells (siehe 5.4). Jedoch ist die Einbindung dieser Zielvereinbarungen in die folgende organisationsbezogene Darstellung aufgrund des spezifischen Projektbezugs dieser Zielvereinbarungen nicht möglich.

Kennzahl	Einheit	Wert
Zahl der maximal abzuschließenden Zielvereinbarungen für 2009	Anzahl	407
Umsetzungsquote für den Planungszeitraum 2009	Prozent	87%

3.5 Produktorientierter Haushalt

Beschreibung und Wirkung der Maßnahme

Die Produktinformationen sind Erläuterungen im haushaltsrechtlichen Sinne. Sie sollen einen Überblick über die wesentlichen Aufgaben und Leistungen sowie die Ziele der Verwaltung geben und eine stärkere Ausrichtung der Haushaltsbudgets an den Leistungen und Wirkungen des Verwaltungshandelns ermöglichen. Hierzu wurden die wesentlichen Aufgaben der Verwaltung in Produkte gegliedert, die zu Fach- bzw. Servicebereichen zusammengefasst wurden. Im Haushalt werden zu den wesentlichen Fach- bzw. Servicebereichen Ziele dargestellt, die mit den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln erreicht werden sollen, sowie Messgrößen zur Abbildung des Zielerreichungsgrads.

Umsetzung

In den Haushalt 2007/2008 wurden erstmals flächendeckend produktorientierte Informationen aufgenommen. Mit der Weiterentwicklung des produktorientierten Teils des Haushalts beschäftigte sich in den Jahren 2008 und 2009 eine Arbeitsgruppe „Produktinformationen“ unter Leitung des Vorsitzenden des Finanzausschusses. Hierbei wurden die von den Ressorts in eigener Verantwortung für den Haushalt 2007/2008 entwickelten Ziele und Messgrößen auf ihre Steuerungsrelevanz für den Budgetgesetzgeber überprüft.

Darüber hinaus wurden die Produktinformationen mit Blick auf eine weitergehende Flächendeckung dahin gehend erweitert, dass im Haushalt 2010/2011 für sämtliche Einzelpläne Produktinformationen dargestellt werden. Die erläuternden Produktinformationen zu den aus dem Einzelplan 12 „Allgemeine Finanzverwaltung“ finanzierten Aufgaben der Verwaltung werden in den übrigen Einzelplänen dargestellt. Im Haushalt 2010/2011 werden zudem zu nahezu allen Fach- bzw. Servicebereichen erläuternde Ziele und Messgrößen abgebildet.

Um die Befassung des Budgetgesetzgebers mit den Produktinformationen zu erleichtern, werden diese im Haushalt 2010/2011 durch grafische Darstellungen ergänzt.

Kennzahl	Einheit	Wert
Anteil der Fachbereiche mit erläuternden Produktinformationen bezogen auf sämtliche Fachbereiche	Prozent	96%

3.6 Dezentrale Budgetierung

Beschreibung und Wirkung der Maßnahme

Sachausgabenbudgetierung:

Die dezentrale Sachausgabenbudgetierung beinhaltet schwerpunktmäßig erweiterte Deckungsfähigkeiten bei den Sachausgaben in den Verwaltungshaushalten und die Übertragbarkeit der in das dezentrale Budget einbezogenen Ausgaben in das Folgejahr. Insbesondere durch die Verbindung der Fach- und Finanzverantwortung aufgrund der dezentralen Budgetierung haben die Einrichtungen die Möglichkeit und auch den Anreiz, die wirtschaftlichste Maßnahme umzusetzen.

Personalmittelbudgetierung:

Ziel der Personalausgaben- bzw. Personalkostenbudgetierung ist die Stärkung der (Budget-)Verantwortung vor Ort durch einen Wechsel von der bislang zentralen Steuerung des Personalkörpers hin zu einer dezentralen Steuerung über ein Budget. Mit dem neuen Instrument ist die Erwartung verbunden, dass die größere Flexibilität vor Ort eine effizientere Bewirtschaftung ermöglicht.

Die Personalausgaben- und Personalkostenbudgetierung beinhalten insbesondere, dass

- durch die grundsätzliche Deckungsfähigkeit der Personal- und der Sachausgaben die Flexibilität und Effizienz des Mitteleinsatzes verbessert wird
- durch die dezentrale Budgetbewirtschaftung die Voraussetzungen für die Verknüpfung von Fach-, Personal-, Finanz- und Organisationsverantwortung geschaffen werden
- durch mehr Flexibilität bei der Personalbewirtschaftung
  - Wegfall der Stellenbesetzungssperre und der Beförderungssperre
  - Möglichkeit zur Inanspruchnahme von Stellenbruchteilen
  - weitere Flexibilisierungen wie z. B. unterjährig befristete Abweichungen vom Stellenplan

zusätzliche Anreize zu wirtschaftlichem Verhalten entstehen.

Umsetzung

Sachausgabenbudgetierung:

Die seit dem Staatshaushaltsgesetz 2002/2003 eingeführten haushaltsrechtlichen Regelungen wurden weiterentwickelt. Zentrale Punkte der Weiterentwicklung sind der Verzicht auf die Streichung von Ausgaberesten, die Umstellung auf ein System einer einmaligen (dauerhaft wirkenden) Vorwegabschöpfung zur Wahrung der Haushaltsneutralität und der Umstieg von der Feinsteuerung im Haushaltsvollzug auf eine Globalsteuerungsreserve für die dezentralen Budgets.

Personalmittelbudgetierung:

Seit dem 1. Januar 2009 läuft die Einführung der dezentralen Personalausgabenbudgetierung in den Kapiteln 0305 (Regierungspräsidium Karlsruhe), 0608 (Steuerverwaltung) und 0618 (Landesamt für Besoldung und Versorgung) und der Personalkostenbudgetierung im Kapitel 0508 (Justizvollzugsanstalten). Die Personalausgabenbudgets für das Jahr 2009 wurden im Oktober 2009 zugewiesen.

Kennzahl	Einheit	Wert
Dezentrale Sachausgabenbudgetierung:		
Von der Budgetierung erfasstes Ausgabevolumen	Mio. Euro	rd. 500
Durchschnittlich pro Jahr erzielte Einsparungen an Sachmittel	Mio. Euro	rd. 10
Dezentrale Personalmittelbudgetierung:		
Budgetierte Personalausgaben	Mio. Euro	rd. 800
Personalausgaben insgesamt	Mio. Euro	rd. 13.800
Anteil der budgetierten Personalausgaben an den gesamten Personalausgaben	Prozent	6%
in die Budgetierung einbezogene Stellen	Anzahl	19.233
Stellen insgesamt	Anzahl	182.401
Anteil der einbezogenen Stellen	Prozent	11%

3.7 Querschnittsvergleiche

Beschreibung und Wirkung der Maßnahme

Die Ministerien vergleichen ihre Situation und ihre Prozesse in den klassischen Querschnittsbereichen Personal, Haushalt, Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung, Organisation und IuK. Die Bildung von Kennzahlen und der Vergleich mit anderen Behörden dienen der eigenen Positionsbestimmung und liefern den Beteiligten Hinweise auf die Leistungsfähigkeit ihrer Querschnittsbereiche. Durch eine detaillierte Analyse der Abweichungen bietet sich im Anschluss u. a. die Möglichkeit, Arbeitsabläufe zu optimieren. Die Analysen setzen die Offenheit aller Beteiligten voraus. Daher ist die Teilnahme freiwillig und eine vertrauliche Behandlung der Ergebnisse vereinbart.

Umsetzung

In allen Bereichen wurden Kennzahlen auf Ebene der Querschnittsbereiche/-produkte erhoben, bspw. die Personalkosten des Bereichs Haushalt im Verhältnis zum Haushaltsvolumen, die durchschnittlich betreuten Mitarbeiter je Arbeitskraft im Bereich Organisation, die Kosten der Personalverwaltung pro Beschäftigtem und die Kosten eines IuK-Arbeitsplatzes. Daneben wurden Prozessvergleiche bspw. in den Bereichen Botendienst, Registratur, Aufstellung und Evaluation von Zielvereinbarungen durchgeführt.

Kennzahl	Einheit	Wert
Potentielle Untersuchungsfelder (10 Ministerien a 5 Querschnittsbereiche)	Anzahl	50
Aktive Untersuchungsfelder	Anzahl	35
Aktivitätsquote (Aktive im Verhältnis zu potenziellen Untersuchungsfeldern)	Prozent	70%
Anteil der Felder mit Umsetzungsmaßnahmen an den aktiven Feldern	Prozent	14%

3.8 Fördercontrolling

Beschreibung und Wirkung der Maßnahme

Die Informationen aus dem Fördercontrolling sollen die politischen Entscheidungsträger bei der Priorisierung von Förderprogrammen unterstützen. Sie können auch Eingang in die Haushaltsberatungen im Rahmen des produktorientierten Haushalts finden und mittelfristig die Grundlage für die Berichterstattung an den Landtag (z. B. in Form eines anzupassenden Subventionsberichts) bilden.

Das Fördercontrolling beinhaltet die Kostenzusammensetzung, die Struktur der Förderbereiche und die Erreichung der mit der Förderung verbundenen Zielsetzungen.

Umsetzung

Das vom Fördercontrolling umfasste Ausgabevolumen betrug im Jahr 2008 in Summe ca. 3,92 Mrd. Euro (Landes-, Bundes- und EU-Mittel (inkl. Direktzahlungen) sowie sonstige Mittel). Ca. 380 Vollzeitäquivalente waren im Land mit der Umsetzung von Förderprogrammen beschäftigt (die Kosten der Landkreise sind nicht und die der L-Bank teilweise enthalten). Das Fördercontrolling liefert bereits detaillierte Informationen zu den Verfahrenskennzahlen, wie z. B. die gestellten, die bearbeiteten oder die bewilligten Anträge je Förderprogramm, und den direkten Verfahrenskosten, deren Anteil an den Fördermittelausgaben je nach Förderprogramm erheblich schwankt.

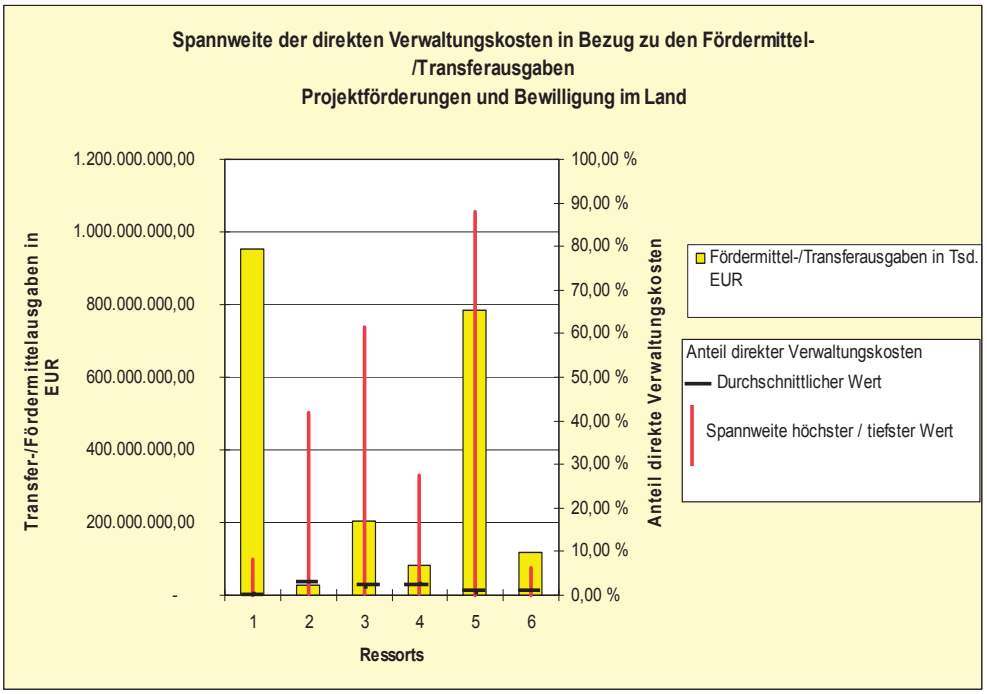


Abb. 6: Grafik: Anteil und Spannweite der direkten Verwaltungskosten bei Projektförderungen und Bewilligungen im Land

Der Schwerpunkt im Zeitraum dieses Berichts lag in der Weiterentwicklung des Wirkungscontrollings.

Kennzahl	Einheit	Wert
Einbezogenes Fördervolumen 2008	Mio. Euro	3.918
Einbezogene Förderprogramme (31. Dezember 2008)	Anzahl	241
Vollzeitäquivalente im Land, die in 2008 mit der Umsetzung von Förderprogrammen betraut waren	Anzahl	380

3.9 Erfahrungsaustausch zwischen Führungskräften

Beschreibung und Wirkung der Maßnahme

Das Finanzministerium fördert den Austausch von Praxisbeispielen und Erfahrungen und führt Führungskräfte aus unterschiedlichen Behörden zusammen, die über ihre Erfahrungen mit modernen Steuerungsmethoden und -instrumenten berichten und diskutieren. Ferner veröffentlicht das Finanzministerium regelmäßig einen Infobrief, in dem Führungskräfte über den Einsatz moderner Steuerungselemente in ihren Bereichen und deren Nutzen berichten.

Umsetzung

Im Erfahrungsaustausch zwischen Führungskräften wurden jeweils zwei Steuerungsthemen durch Führungskräfte anhand eigener Erfahrungen aus der Praxis eingeführt. Danach haben die Teilnehmer, die sich zumeist aus Behördenleitern aller Fachrichtungen zusammensetzen, die Gelegenheit, vertiefende Fragen oder eigene Erfahrungen zur Diskussion zu stellen.

Zusätzlich wurde jeweils ein Erfahrungsaustausch für die Finanzstaatssekretäre der anderen Bundesländer und die oberste Führungsebene der Landesverwaltung durchgeführt.

Das Finanzministerium hat mit Unterstützung eines ressortübergreifenden Redaktionsteams bisher vier Ausgaben des Infobriefes „Impulse für Führungskräfte“ veröffentlicht.

Kennzahl	Einheit	Wert
Veranstaltungen		
Anzahl Veranstaltungen	Anzahl	16
Anzahl Teilnehmer	Anzahl	293
Anzahl Themenfelder	Anzahl	9
Durchschnittliche Beurteilung	Note	1,62
Newsletter „Impulse für Führungskräfte“	Anzahl	
Anzahl der bisher erschienen Ausgaben	Anzahl	4
Auflage der gedruckten Exemplare		1.800

4 Landesweite IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen

Die Landesverwaltung hat in den Jahren 2000 bis 2004 landesweit die Software SAP zur integrierten Planung und Bewirtschaftung der Ressourcen eingeführt. Rund um das Haushaltsmanagementsystem, die Anlagenbuchhaltung und die Kosten- und Leistungsrechnung sind diverse weitere SAP-Module und von der Stabsstelle NeStUL des Finanzministeriums entwickelte Software-Lösungen im SAP-Umfeld im Einsatz. Diese tragen in vielfältiger Weise zur Verbesserung der Arbeitsabläufe und/oder der Qualität der Leistungen bei.

Die Kosten des Systembetriebs konnten im Jahr 2008 durch eine weitere Reduzierung externer Beraterleistungen für die laufende Betreuung der Systeme und konsequentes Benchmarking um ca. 1,5 Millionen Euro verringert werden. Für das Jahr 2009 wird eine Verminderung um eine weitere halbe Million Euro erwartet.

4.1 Erstellung und Evaluation von Zielvereinbarungen

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Das Werkzeug unterstützt den gesamten Prozess des Abschlusses von Zielvereinbarungen zwischen Behörden aller Hierarchieebenen sowie deren Dokumentation. Ein Berichtswesen bildet die Zielerreichung ab und erleichtert so die Auswertung und Überwachung der Zielvereinbarung.

Nutzung

Die Software wurde in 2009 entwickelt und im Finanzministerium, im Innenministerium sowie im Regierungspräsidium Freiburg pilotiert. Darüber hinaus werden Teilprozesse des Zielvereinbarungsverfahrens mit den Regierungspräsidien im Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum sowie im Umweltministerium über die neue Software abgebildet. Eine umfangreiche Nutzung des neuen Werkzeugs ist im Jahr 2010 für den Zielvereinbarungsprozess 2011 zu erwarten.

Kennzahl	Einheit	Wert
Mit der Software unterstützte Zielvereinbarungsprozesse für 2010	Anzahl	3

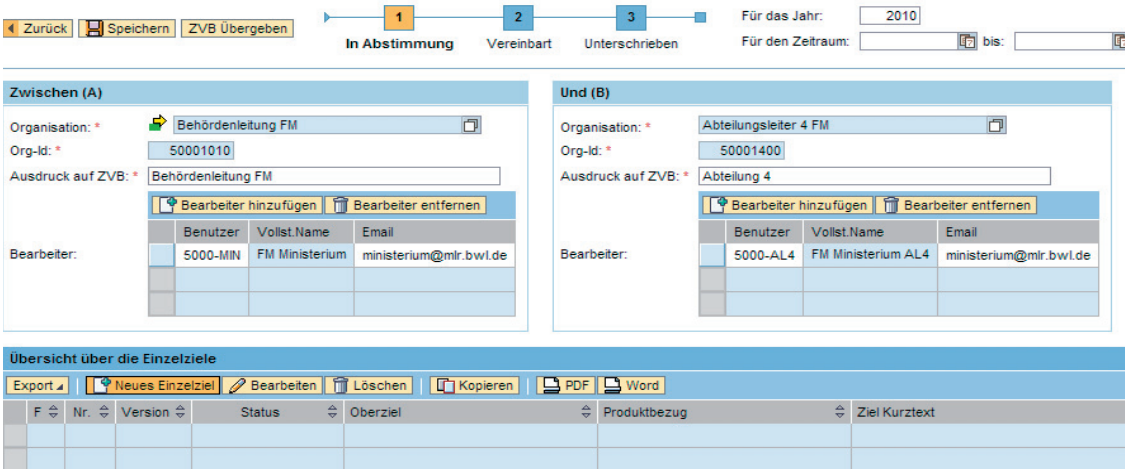


Abb. 7: Benutzeroberfläche aus der Software zur Unterstützung von Zielvereinbarungen

4.2 Durchführung und Auswertung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

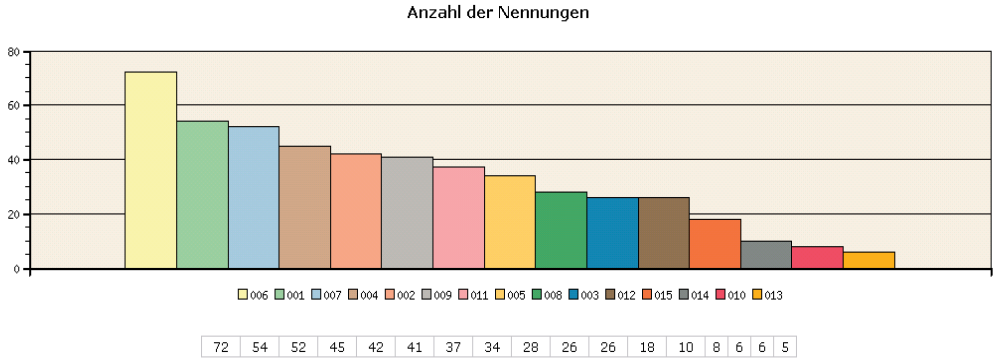
Das selbst entwickelte Verfahren ermöglicht auf einfache Art und Weise Umfragen im Intranet und unterstützt deren Auswertung. Hierbei werden klassische Mitarbeiterbefragungen, Befragungen mit spezieller Zielrichtung und Kundenbefragungen ermöglicht. Durch den Einsatz dieses elektronischen Verfahrens lassen sich die Kosten im Vergleich mit einer herkömmlichen Umfrage erheblich reduzieren, da die Verteilung der Fragebögen und die manuelle Erfassung und Auswertung der ausgefüllten Fragebögen entfallen. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Ergebnisse unmittelbar nach Abschluss der Befragung zur Verfügung stehen.

Nutzung

Im Berichtszeitraum wurden unter Einsatz des Verfahrens Mitarbeiterbefragungen im Finanz- und Innenministerium, ressortübergreifende Befragungen unter den Führungskräften zum Thema „Erfahrungsaustausch über die Verwaltungsmodernisierung“ sowie Kundenbefragungen, bspw. durch die Führungsakademie, durchgeführt. Die Kantine des Finanzministeriums setzt das Verfahren ein, um ihren Kunden permanent eine Plattform zur Meinungsäußerung zu bieten.

Kennzahl	Einheit	Wert
Durchgeführte Mitarbeiterbefragungen	Anzahl	10
Zahl der Befragten	Anzahl	ca. 22.000

1.3 Reformen sollten sich nach meiner Ansicht in folgenden Bereichen auswirken: [Bitte bis zu drei Alternativen auswählen]



Nr	Alternative	B	Fb	Res
006	Leistungsorientierte Bezahlung	1	1	1
001	Erhöhung der Wirtschaftlichkeit	2	2	4
007	Leistungsanreizsysteme	3	3	3
004	Schlankere Organisationen	4	4	6
002	Konsolidierung des Landeshaushalts	5	5	12
009	Stärkung der Attraktivität des Arbeitsplatzes Öffentlicher Dienst	6	6	5
011	Erhöhung der Eigenverantwortung	7	7	9
005	Erhöhung des Kostenbewusstseins	8	8	10
008	Stärkere Orientierung an den Bedürfnissen der Beschäftigten	9	9	2
003	Reduzierung der Kernaufgaben	10	10	11
012	Qualitätssteigerung	11	11	8
015	Stärkere Einbindung der Beschäftigten	12	12	7
014	Stärkere Orientierung an den Wünschen der Bürger	13	13	13
010	Verbesserungsmanagement	14	14	14
013	Verbesserung des Service	15	15	16
017	Sonstiges	16	16	17
016	Verbesserung der Position B.-W.s im Länderwettbewerb	17	17	15

Abb. 8: Grafik: Auswertung der elektronischen Mitarbeiterbefragung

4.3 Steuerung von Projekten

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Das SAP-Projektsystem unterstützt die finanzielle, zeitliche und logistische Planung und Durchführung von Projekten. Hierbei können insbesondere komplexe Projekte mit umfangreichen Projektabschnitten strukturiert gesteuert werden. Die finanzielle Komponente des Projektsystems ist in das Haushaltsmanagementsystem integriert.

Nutzung

Im Berichtszeitraum 2008/2009 wurde das SAP-Projektsystem bei der Forstlichen Versuchs- und Forschungsanstalt in Freiburg eingeführt.

Kennzahl	Einheit	Wert
Gesteuertes Projektvolumen p.a.	Mio. Euro	1.203
Im System abgebildete Projekte (jeweils Landesverwaltung insgesamt)	Anzahl	rd. 15.000

4.4 Verkauf und Internet-Shops

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Für den Vertrieb wird das SAP-Modul Sales and Distribution eingesetzt. Das Modul bietet eine durchgängige Lösung für die Prozesse in der Auftragsverwaltung, im Versand und in der Fakturierung. Dadurch werden Lager- und Verkaufsprozesse optimiert und automatisiert. Benutzerfreundlich gestaltete Verkaufsplattformen (Internet-Shops) verschaffen den Kunden einen schnelleren Überblick über das Sortiment und ermöglichen elektronische Bestellungen.

Nutzung

Das Modul wurde im Berichtszeitraum 2008/2009 beim Logistikzentrum und beim Landesmedienzentrum eingeführt. Speziell beim Logistikzentrum wurden zusätzlich diverse Internet-Shops eingerichtet. Dort haben Polizeibeamte aus Baden-Württemberg und Hessen sowie Justizbeamte aus Hessen die Möglichkeit, ihre Dienstkleidung komfortabel und elektronisch von ihrer Dienststelle aus zu bestellen. Über den „Büroshop“ decken die Behörden der Landesverwaltung ihren Bedarf an Verbrauchsmaterialien (Büroartikel u. a.). Mittlerweile sind auch die Hochschulen unmittelbar ohne Medienbruch an den „Büroshop“ des Logistikzentrums angebunden. Damit konnte die redundante Datenhaltung mit zusätzlichem Aufwand für Datenpflege, externe Betreuung und die Übertragung der Bestellungen (per Mail) abgelöst werden.

Kennzahl	Einheit	Wert
Abgewickelter Umsatz p.a.	Mio. Euro	rd. 39
Anzahl Internet-Shops	Anzahl	7
Anzahl Artikel	Anzahl	rd. 15.000
Anzahl Nutzer	Anzahl	rd. 54.000

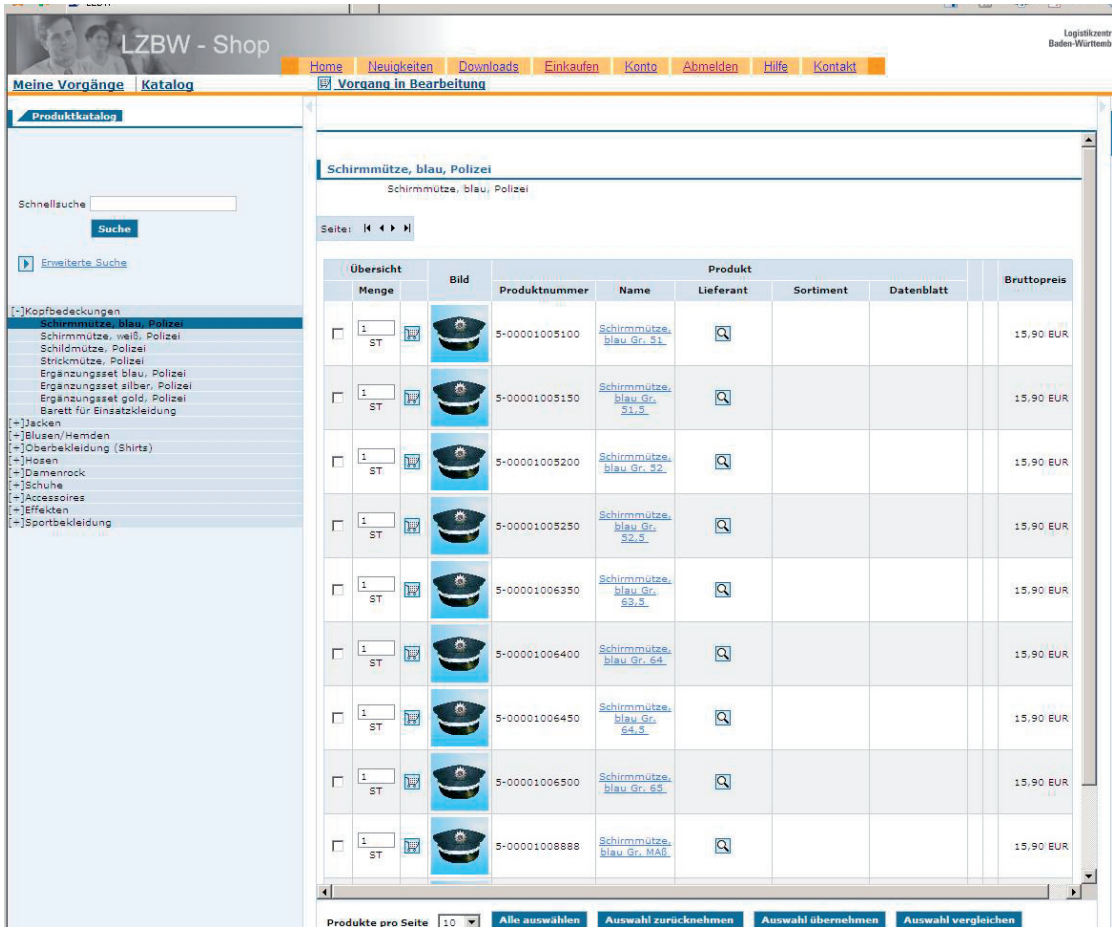


Abb. 9: Auszug aus dem Warenkatalog des Logistikzentrums

4.5 Materialbeschaffung

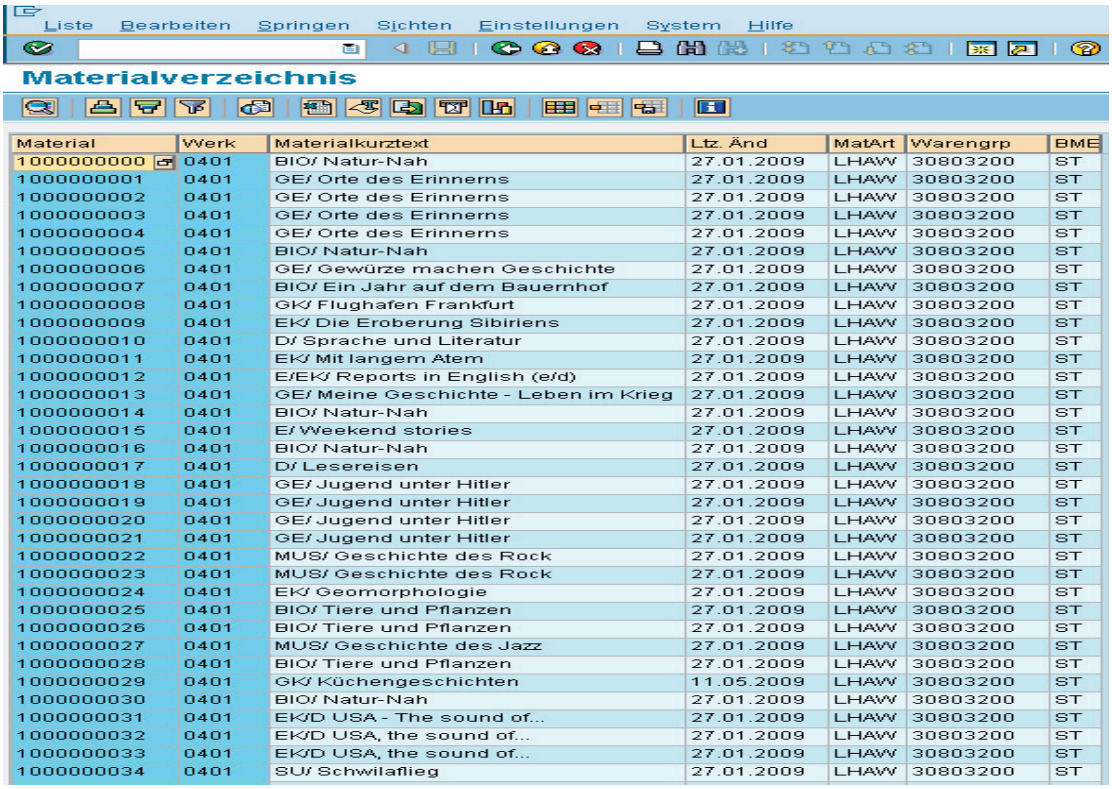
Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Die SAP-Materialwirtschaft schafft eine einheitliche Datenbasis (Materialien, Lieferanten, Konditionen) und die elektronische Verknüpfung der Prozesse von der Bedarfsmeldung bis zur Bezahlung der Rechnung. Die relevanten Daten fließen automatisch in das Haushaltsmanagement und die Kosten- und Leistungsrechnung ein. Die Beseitigung von Medienbrüchen und die Verkürzung von Kommunikationswegen führt zu einer Beschleunigung der Prozesse.

Nutzung

Das Modul wurde im Berichtszeitraum 2008/2009 beim Logistikzentrum und beim Landesmedienzentrum eingeführt.

Kennzahl	Einheit	Wert
Abgewickeltes Beschaffungsvolumen p.a.	Mio. Euro	rd. 79



Liste Bearbeiten Springen Sichten Einstellungen System Hilfe

Materialverzeichnis

Material	Werk	Materialkurztext	Ltz. Änd	MatArt	Warengrp	BME
1000000000	0401	BIO/ Natur-Nah	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000001	0401	GE/ Orte des Erinnerns	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000002	0401	GE/ Orte des Erinnerns	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000003	0401	GE/ Orte des Erinnerns	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000004	0401	GE/ Orte des Erinnerns	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000005	0401	BIO/ Natur-Nah	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000006	0401	GE/ Gewürze machen Geschichte	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000007	0401	BIO/ Ein Jahr auf dem Bauernhof	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000008	0401	GK/ Flughafen Frankfurt	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000009	0401	EK/ Die Eroberung Sibiriens	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000010	0401	D/ Sprache und Literatur	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000011	0401	EK/ Mit langem Atem	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000012	0401	E/EK/ Reports in English (e/d)	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000013	0401	GE/ Meine Geschichte - Leben im Krieg	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000014	0401	BIO/ Natur-Nah	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000015	0401	E/ Weekend stories	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000016	0401	BIO/ Natur-Nah	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000017	0401	D/ Lesereisen	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000018	0401	GE/ Jugend unter Hitler	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000019	0401	GE/ Jugend unter Hitler	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000020	0401	GE/ Jugend unter Hitler	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000021	0401	GE/ Jugend unter Hitler	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000022	0401	MUS/ Geschichte des Rock	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000023	0401	MUS/ Geschichte des Rock	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000024	0401	EK/ Geomorphologie	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000025	0401	BIO/ Tiere und Pflanzen	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000026	0401	BIO/ Tiere und Pflanzen	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000027	0401	MUS/ Geschichte des Jazz	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000028	0401	BIO/ Tiere und Pflanzen	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000029	0401	GK/ Küchengeschichten	11.05.2009	LHAW	30803200	ST
1000000030	0401	BIO/ Natur-Nah	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000031	0401	EK/D USA - The sound of...	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000032	0401	EK/D USA, the sound of...	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000033	0401	EK/D USA, the sound of...	27.01.2009	LHAW	30803200	ST
1000000034	0401	SU/ Schwilaflieg	27.01.2009	LHAW	30803200	ST

Abb. 10: Auszug aus dem Materialverzeichnis des Landesmedienzentrums

4.6 Zentrale Bereitstellung eines SAP-Systems für bilanzierende Landeseinrichtungen

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Für Landeseinrichtungen, die mit einer kaufmännischen Buchführung arbeiten, steht eine gemeinsame technische Plattform auf SAP-Basis (Landesmaster) für die Abbildung der betriebswirtschaftlichen Geschäftsprozesse und Informationen zur Verfügung. Neben der Pflege des Systems und der Unterstützung der Benutzer wird die Begleitung der Landeseinrichtungen bei der Umstellung auf SAP-Anwendungen durch Beratung und Schulung angeboten. Dadurch ergeben sich für das Land permanente Einsparungen bei Hard- und Software sowie beim Betreuungsaufwand. Der einheitliche Landesmaster reduziert den Entwicklungs- und Pflegebedarf auf ein System. Die angeschlossenen Landeseinrichtungen werden vom technischen Betreuungsaufwand entlastet.

Die Nutzung des Landesmasters für bilanzierende Landeseinrichtungen erleichtert es diesen zudem, die LOK als Dienstleister für Zahlungsverkehr, Mahnung und Vollstreckung einzubinden. Dies führt insgesamt betrachtet zu einer Entlastung des Personals.

Nutzung

Im Berichtszeitraum 2008/2009 wurden das Logistikzentrum, der Staatsforstbetrieb, das Landesmedienzentrum, die Staatsgalerie Stuttgart, das Landesmuseum Württemberg, das Lindenmuseum, die Kunsthalle Baden-Baden, die Kunsthalle Karlsruhe, das Haus der Geschichte und das Naturkundemuseum Karlsruhe integriert.

Kennzahl (Stand 31. Oktober 2009)	**Einheit**	**Wert**
Integrierte Einrichtungen	Anzahl	24

5 Dezentrale Maßnahmen der Ressorts

5.1 Staatsministerium

Der im Zuge der Umsetzung der Neuen Steuerung in der Landesverwaltung definierte Aufgaben- und Servicebereich „Ressortkoordinierung“ bildet insbesondere die Unterstützungsfunktionen des Staatsministeriums gegenüber dem Ministerpräsidenten bei der Erfüllung der ihm von der Landesverfassung übertragenen Aufgaben und Pflichten ab. Dazu zählen beispielsweise die Erarbeitung und Durchführung der Richtlinien der Politik, die Vorbereitung und Auswertung der vom Ministerpräsidenten geleiteten Sitzungen des Ministerrats, die Befassung mit allen Grundsatzfragen der Landespolitik, die Information der Bevölkerung über alle bedeutsamen landespolitischen Fragen und die Repräsentation des Landes auf bundes- und europapolitischer Ebene.

Aufgrund dieser äußerst vielfältigen und von tagesaktuellen Ereignissen geprägten Funktionen des Staatsministeriums kommen die auf eine eher langfristig orientierte strategische Planung ausgerichteten neuen Steuerungselemente wie beispielsweise die Balanced Scorecard oder die Zielvereinbarung im Staatsministerium bislang nicht zum Einsatz. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang jedoch die Entwicklung bzw. Erprobung spezieller Steuerungs- und Informationssysteme, die im Rahmen der Erarbeitung und Umsetzung des Arbeitsprogramms der Landesregierung sowie im Zuge der Erhebung und Aufarbeitung landespolitisch bedeutsamer Daten und Fakten zum Einsatz kommen.

Die ressortspezifisch ausgerichtete Information der Führungsebene des Staatsministeriums über die aktuelle Mittel- und Kostensituation erfolgt durch eine bedarfs- und empfängerorientierte Auswertung und Aufarbeitung der Daten des SAP-Haushaltsmanagementsystems und der Kosten- und Leistungsrechnung. Im Blick steht dabei zugleich die Erzielung monetärer Einsparungen und qualitativer Verbesserungen. Das Instrument des Fördercontrollings wird im Geschäftsbereich des Staatsministeriums, das selbst keine Förderprogramme verantwortet, jedoch nicht eingesetzt. Allerdings nimmt das Staatsministerium im Rahmen der Querschnittsvergleiche der Ministerien am Benchmarking-Prozess im Bereich „IuK“ teil. Das Staatsministerium verspricht sich hier mittelfristig aussagefähige Vergleiche und ein einheitlich ausgestaltetes Benchmarking als solide Entscheidungsgrundlage für künftige Umsetzungsmaßnahmen zur Optimierung von Geschäftsprozessen.

Die Führungsakademie als Anstalt des öffentlichen Rechts nutzt für ihr Rechnungswesen das zentrale SAP-System des Landes für bilanzierende Landeseinrichtungen.

5.2 Innenministerium

Strategische Planung, Balanced Scorecard und Zielvereinbarungen

Die 2005 eingeführte strategische Gesamtplanung des Innenministeriums auf der Basis einer an die Balanced Scorecard (BSC) angelehnten Struktur wurde weitergeführt. Die Abteilungsplanungen sind darin integriert. Der Planungsprozess wird regelmäßig im 3. Quartal eines Jahres eingeleitet und endet in der Regel im 1. Quartal des Folgejahres mit dem Schwerpunkt der Erarbeitung konkreter Zielwerte sowie den Zielvereinbarungen.

- Neben den Zielvereinbarungen zwischen dem Ministerium und den Regierungspräsidien, die seit 2004 Bestandteil des jährlichen Planungsprozesses sind, sollen erstmals für das Jahr 2010 flächendeckend Zielvereinbarungen zwischen den Regierungspräsidien und den Stadt- und Landkreisen abgeschlossen werden. In einem vom Innenministerium moderierten Abstimmungsprozess mit den kommunalen Vertretern und den berührten Ministerien wurden dazu Eckpunkte vereinbart, die hierfür eine inhaltliche und formale Grundlage bilden. Mit den Regierungspräsidien wurden für 2008 und 2009 auch Kostenziele vereinbart.

- Zur Optimierung des strategischen Planungs- und Zielvereinbarungsprozesses wird für den Planungszeitraum 2009/2010 die vom Finanzministerium entwickelte Datenbanklösung genutzt (sog. „Zielvereinbarungstool“). Damit sollen die Abstimmungsprozesse mit einem Workflow-Verfahren und das Berichtswesen mit einem Reporting-Modul unterstützt werden.
- Im Bereich der Polizei wurden die Planungsprozesse im Strategie- und Zielverfahren in 2006/2007 grundsätzlich neu ausgerichtet. Leitziele, Strategie und die strategischen Ziele (BSC) werden seither durch ein sogenanntes Entwicklungsgremium erarbeitet. Das Gremium ist mit elf ranghohen Führungskräften aus den relevanten Hierarchieebenen bis auf Ebene der Kreisdienststellen besetzt und wird vom Landespolizeipräsidenten geleitet. Das Entwicklungsgremium ist im Wesentlichen zuständig für die jährliche Planung und Überprüfung (Weiterentwicklung) der Leitziele (Vision), der Strategie sowie der sich daraus ableitenden strategischen Ziele und Kennzahlen. Die Zielvereinbarungen sind so gestaltet, dass ausreichend Spielraum für örtlich unterschiedliche Schwerpunktsetzungen möglich ist.

  Im Rahmen dieses Gesamtplanungsprozesses werden die vom Entwicklungsgremium erarbeiteten Vorschläge mit den Dienststellen bzw. dem obersten Gremium der Polizei, der Polizeicheftagung, fortlaufend abgestimmt. Die Implementierung des Entwicklungsgremiums war ein wichtiger Schritt im Strategieplanungsprozess. Es ist seither gelungen, diesen Prozess noch stärker zu personalisieren, die Beteiligung zu optimieren und die Abläufe von Beginn an noch transparenter zu gestalten. Dadurch konnte gleichzeitig die Akzeptanz deutlich gesteigert werden.

  Die Analyse der Ergebnisse der BSC erfolgt landesweit zweimal pro Jahr. Dabei geht es vor allem darum, auffällige Entwicklungen (nach „oben“ oder „unten“) zu erkennen, um rechtzeitig reagieren zu können. Darüber hinaus werden sogenannte Jahreskonferenzen mit jeder direkt nachgeordneten Dienststelle und Einrichtung (Mittelinstanz) durchgeführt. Diese Konferenzen finden regelmäßig im 1. Quartal eines jeden Jahres statt und dienen in der Hauptsache der gemeinsamen Bilanzierung der Zielerreichung des abgelaufenen Kalenderjahres. Darüber hinaus werden grundsätzliche Anliegen und Zukunftsthemen erörtert. Geleitet werden die Konferenzen durch das Landespolizeipräsidium. Eingeladen werden jeweils die Leiter der direkt nachgeordneten Dienststellen und Einrichtungen sowie die Leiter der dieser Mittelinstanz nachgeordneten Dienststellen (Bsp.: Präsident der Landespolizeidirektion Stuttgart und alle Leiter der Polizeidirektionen im Regierungsbezirk Stuttgart).
- Im Regierungspräsidium Freiburg wurden die strategisch ausgerichteten Leitsätze überarbeitet und das Zielsystem stärker auf die Messung der Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen ausgerichtet. Dies geschah auf der Basis der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Baden-Württemberg und durch Festlegungen der Behördenleitung zu ausgewählten Nachhaltigkeitsschwerpunkten im Regierungsbezirk. Mit Herausgabe der Zielbroschüre 2009 wurden die um den Nachhaltigkeitsgedanken überarbeiteten Leitsätze an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Regierungspräsidiums kommuniziert.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Gegenwärtig wird zusammen mit dem Finanzministerium ein Führungsinformationssystem für alle Abteilungen des Innenministeriums entwickelt. Das IM-FIS soll – in der Regel bereits vorhandene – Informationen aus Haushalt, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling und externen Datenquellen bündeln und in schnell und einfach aufrufbaren Berichten verfügbar machen. Seine intuitive Bedienbarkeit soll den direkten Zugriff der Führungskräfte ermöglichen. Darüber hinaus ist eine abteilungsspezifische Ausprägung vorgesehen.

Das bestehende Führungsinformationssystem der Straßenbauverwaltung wurde um die neuen Anforderungen ergänzt und auf ein neues Release für Web Template umgestellt. Die Informationen können dadurch einerseits kompakter dargestellt, andererseits aber auch sehr einfach benutzerspezifisch ausgestaltet und jederzeit abrufbar bereitgestellt werden.

In der Polizei Baden-Württemberg werden – wie in vielen anderen Organisationen – seit Jahrzehnten eine Vielzahl von Daten aus den Bereichen Einsatz, Kriminalität, Verkehr und interne Ressourcen erhoben und gespeichert. Mit den bisherigen polizeilichen Informationssystemen (z. B.: Polizeiliche Kriminalstatistik) war es nicht bzw. nur sehr eingeschränkt möglich, datenquellenübergreifende Analysen aktuell und ohne hohen Personalaufwand durchzuführen. Mit Einführung des polizeilichen Führungsinformationssystems (FIS) hat sich dies verändert. Die Polizei verfügt jetzt über ein schnelles, ressourcenschonendes und aktuelles Informationssystem. Ca. 1.700 Führungskräfte und Sachbearbeiter haben Zugang und können aus vorab definierten Berichten steuerungsrelevante Informationen, von der Landessicht bis auf die unterste Organisationsebene, beispielsweise eines Polizeipostens, abrufen. Die Ergebnisse werden sowohl grafisch als auch tabellarisch abgebildet. Die Qualität, mit der die Führung heute zeitnahen Zugriff auf relevante Informationen hat, ist ein Quantensprung zur Steuerung der Organisation. Nach dem Grundprinzip „alle sehen alles“ wird zudem für umfassende Transparenz gesorgt und es werden Anreize für ein „Lernen vom Besten“ gesetzt. Darüber hinaus konnten administrative Abläufe optimiert und letztlich Bürokratie abgebaut werden, da auf zahlreiche Berichte, die bislang sehr aufwändig aus verschiedenen Systemen „zusammengeflickt“ werden mussten, verzichtet werden kann.

Im Rahmen der Weiterentwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung wurde im Innenministerium und in drei Regierungspräsidien die vereinfachte Arbeitszeiterfassungsmethode „PSV“ eingeführt. Dies führt insbesondere in Bereichen mit weitgehend gleichbleibender Arbeitsverteilung zu einer Entlastung der Beschäftigten und trägt zur Akzeptanzerhöhung bei. Im Jahr 2010 sollen weitere nachgeordnete Bereiche einbezogen werden.

Die Einführung der Kostenträgerrechnung steht bei der Polizei noch aus. In 2008 wurde das Fachkonzept zur Einführung aus Gründen der Aufwandsreduzierung dahin gehend abgeändert, dass an Stelle der ursprünglich vorgesehenen individuellen Tätigkeitserfassung die Kostenträgerrechnung über ein repräsentatives Modell realisiert werden soll. Gleichzeitig wurde eine deutliche Reduzierung der Fachprodukte vorgenommen. Die Realisierung der modifizierten Vorgehensweise ist derzeit in Vorbereitung.

Fördercontrolling

Seit 2007 werden die eingerichteten Förderprodukte bei allen betroffenen Dienststellen mit Kosten, Förderausgaben und landesweiten Standardkennzahlen bebucht. Damit werden durch die Gegenüberstellung von Kosten und Förderausgaben bzw. Kosten und Kennzahlen (z. B. Zahl der Bewilligungen) Effizienzbewertungen durchgeführt.

Im Herbst 2008 wurde unter Leitung des Präsidenten des Regierungspräsidiums Freiburg eine interministerielle Arbeitsgruppe zum Thema Evaluierung der Wirkung von Förderprogrammen in der Landesverwaltung eingerichtet. Der Controllingbereich des Regierungspräsidiums Freiburg arbeitete auf Grundlage der ab 2007 eingerichteten Förderaufträge in der Landesverwaltung in dieser Arbeitsgruppe mit und erstellte in Zusammenarbeit mit dem Finanzministerium Baden-Württemberg einen Leitfaden zur Evaluation von Förderprogrammen. Alle Förderprogramme die im Land bearbeitet werden, sollen anhand dieses Leitfadens verbindlich auf Ihre Wirkung überprüft werden.

Mit dem Ziel, mehr Fördermittel im Regierungsbezirk Freiburg zu akquirieren, wurde Anfang 2009 eine Förderprogrammliste über alle Förderprogramme des Regierungspräsidiums erarbeitet. Basis für diese Liste waren die landesweiten Förderprogrammsteckbriefe der Ressorts, die im Rahmen des zu entwickelnden Fördercontrollings für die Landesverwaltung erstellt wurden. Aus den nach Politikfeldern gegliederten Fördersteckbriefen wurden neben der Bezeichnung der Programme die Ziele und Inhalte sowie die Adressaten und Antragsberechtigten entnommen. Seit Juli 2009 steht die Liste im Internet der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung. Ein Aktualisierungsdienst sorgt für die Belastbarkeit der Förderprogrammdaten.

Querschnittsvergleiche

Im Querschnittsbereich haben die Abteilungsleitungen Querschnitt 2008 ein Konzept für ein Ressortbenchmarking vorgelegt. Die einzelnen Querschnittsgruppen (Personal, Haushalt, Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung, Organisation und IuK) haben zwischenzeitlich Kostenkennzahlen erhoben und teilweise Prozesse analysiert. Das Innenministerium hat hier die Federführung in den Bereichen Haushalt, Organisation und IuK. Die Untersuchungen haben vereinzelt zu Umsetzungsmaßnahmen geführt. Künftig sollen die Prozessuntersuchungen und Leistungsvergleiche stärker im Fokus stehen, um die vorliegenden Unterschiede in den Kostenvergleichen zu erklären und gegebenenfalls Kapazitätsanpassungen vornehmen zu können.

Für die Produkte „Personalverwaltung“ und Betrieb „Finanz- und Rechnungswesen“ wurden mit den Regierungspräsidien Kostenziele auf Ende 2009 vereinbart. Diese wurden teilweise bereits 2008 erreicht. Damit ist es gelungen, die Durchschnittskosten zu senken. Es ist beabsichtigt, diese Kostenziele als Steuerungsmittel beizubehalten und für 2010 auch im Organisationsbereich ein Kostenziel zu vereinbaren.

Bei den Regierungspräsidien wurden für 56 Vergleichskennzahlen die Werte für 2008 erhoben und in Berichten dargestellt. Diese Kennzahlen sollen nach Prüfung und Überarbeitung als Indikatoren für die Kapazitätssteuerung der Fachbereiche genutzt werden.

Weitere Maßnahmen

- Optimierung von Geschäftsprozessen durch IT-Unterstützung

  Bei den Polizeidienststellen in den Regierungsbezirken sowie dem PP Stuttgart wird bis Ende 2009 das bisherige Vorgangsbearbeitungssystem M/Text durch ComVor abgelöst. ComVor hat aufgrund seines Aufbaus, seiner Struktur sowie der Funktionen und Abläufe starken Einfluss auf die Geschäftsprozesse der Polizei. Im Zuge der Einführung von ComVor betrachtet eine Arbeitsgruppe „Qualitätsmanagement und Standards in der polizeilichen Vorgangsbearbeitung“ (QMS) landesweit die Abläufe in der Sachbearbeitung, um auf dieser Basis nach Qualitätskriterien (best practice) landesweite Standards festzulegen.

  Mit Erstellung und Pflege von delikts- bzw. fallbezogenen Referenzprozessen, einschließlich der für die Sachbearbeitung notwendigen Vorlagen und deren Bereitstellung an einer zentralen Stelle, lassen sich spürbare Synergieeffekte erzielen. Die Prozessbeschreibungen der modellierten Referenzprozesse werden mit den dazu erstellten Vorlagen darüber hinaus für die Aus- und Fortbildung eingesetzt.

  Zudem ist das Themenfeld Prozessoptimierung bei vielen Dienststellen fester Bestandteil von Qualitätsmanagementmodellen.

- Informationstechnische Umsetzung des Konjunkturprogramms II

  Mit Start des Konjunkturprogramms II im Frühjahr 2009 wurde durch die Regierungspräsidien Freiburg und Tübingen in enger Zusammenarbeit mit dem Finanzministerium eine informationstechnische Schnittstellenlösung an das SAP-System entwickelt und in allen vier Regierungspräsidien erfolgreich umgesetzt. Damit können die Berichtsanforderungen des Bundes durch SAP-Auswertungen erfüllt werden.

5.3 Ministerium für Kultus, Jugend und Sport

Strategische Planung, Balanced Scorecard und Zielvereinbarungen

Im Rahmen der strategischen Planung arbeitet das Kultusministerium schon seit Jahren erfolgreich mit den Instrumenten der Balanced Scorecard und der Zielvereinbarung. Die Balanced Scorecard des Kultusressorts bildet u. a. die Grundlage für die Erstellung der Zielvereinbarungen. Ziele, Maßnahmen und Indikatoren werden in jährlichen Strategieklausuren überprüft und ggf. weiterentwickelt. Im

jährlichen Zielvereinbarungsprozess werden Zielvereinbarungen zwischen dem Amtschef und den Abteilungsleitungen abgeschlossen. Außerdem werden jährlich Zielvereinbarungen zwischen dem Amtschef und den vier Regierungspräsidenten abgeschlossen. Zur Effizienzsteigerung ist für die nächste Zielvereinbarungsphase der Einsatz einer prozessunterstützenden Software geplant.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Die laufende Weiterentwicklung und Pflege der Produktstruktur bildet die Voraussetzung für ein aussagekräftiges Berichtssystem. Das Ziel einer schlanken Kostenträgerstruktur mit einem geringstmöglichen Gemeinkostenanteil bleibt hierbei ständig im Focus. Mit Hilfe des Berichtssystems der KLR haben die Organisationseinheiten ein zunehmend stärker genutztes Instrument zur Budgetüberwachung an der Hand. Im Rahmen der umfangreichen Rechnungshofuntersuchungen bilden die KLR-Auswertungen eine solide Unterstützung bei der Analyse und Datengewinnung. Um die Zeitaufschreibungen der Mitarbeiter effizienter zu erfassen, ist die Einführung der Produktbezogenen Stundenverteilung (PSV) in Vorbereitung.

Fördercontrolling

Im Bereich des Kultusministeriums sind derzeit 51 Förderprogramme zur Kontierung eingerichtet. Ein Großteil dieser Förderprogramme wird auch durch die Regierungspräsidien bebucht. Zur Durchführung des Fördercontrollings werden umfangreiche Verfahrens- und Wirkungskennzahlen erhoben.

Im Zuge der Weiterentwicklung des Fördercontrollings hat das Kultusministerium an der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Entwicklung eines Leitfadens zur Evaluation von Förderprogrammen“ mitgewirkt.

Querschnittsvergleiche

Das Kultusministerium beteiligt sich in den Bereichen Haushalt, Organisation, Information und Kommunikation sowie betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung an den Querschnittsvergleichen.

Aus dem bisherigen Benchmarkingprozess eröffnete sich, neben punktuellen Veränderungen in der Kontierungsrichtlinie, noch keine gewichtige Handlungsalternative, jedoch ergab der Vergleich mit anderen Ressorts wertvolle Informationen zur Bestimmung der eigenen Position. Von der stärkeren Ausrichtung der Querschnittsvergleiche in Richtung Prozessuntersuchungen werden weitere Erkenntnisse erwartet.

Weitere Maßnahmen

Das Kultusministerium plant die Einführung des SAP-Moduls „Organisationsmanagement“ (OM) als technische Grundlage für die beabsichtigte Einführung der Produktbezogenen Stundenverteilung (PSV) sowie der Zielvereinbarungssoftware.

5.4 Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst

Strategische Planung, Balanced Scorecard und Zielvereinbarungen

Im Fachbereich Wissenschaft erfordern sowohl Forschung als auch Lehre Maßnahmen der strategischen Planung. Hierbei seien beispielhaft die Exzellenzinitiative in der Forschung und das Programm Hochschule 2012 – das die zunehmenden Studierendenzahlen und den doppelten Abiturjahrgang im Jahr 2012 an den Hochschulen abfedern soll – genannt. Hierzu sind neben statistischen Daten auch Daten der Kosten- und Leistungsrechnung zur optimalen Ressourcenallokation notwendig.

Wegen der Hochschulautonomie sind den Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard, die letztlich eine direkte Steuerung des Empfängers der Scorecard für die nachgeordnete Einrichtung voraussetzen, für Hochschulen enge Grenzen gesetzt. Als Bestandteil der qualitätsbasierten Finanzierungsbestandteile im Rahmen der zukünftigen Hochschulfinanzierung könnte der Einsatz der Balanced Scorecard jedoch möglich sein; die Ausgestaltung der zukünftigen Hochschulfinanzierung wird derzeit in einer hochschulartenübergreifenden Arbeitsgruppe bearbeitet.

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. Eine Ausgestaltung kann aber nur auf Basis belastbarer Daten erfolgen. So befindet sich bspw. das Berichtswesen für die staatlichen Museen, die sukzessive bis Anfang 2011 in Landesbetriebe umgewandelt werden (siehe unten), derzeit noch im Aufbau. Der Abschluss von Zielvereinbarungen wird daher frühestens ab 2011 möglich sein.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Zielvereinbarungen nur bereichsspezifisch und abgestimmt unter den Verhandlungspartnern entwickelt und versehen mit der notwendigen Flexibilisierung sowie flankiert von Anreizsystemen realisiert werden können. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage von Sanktionen bei mangelhafter Zielerreichung zu beantworten.

Zielvereinbarungen sind gem. § 13 LHG essentieller Bestandteil der Hochschulfinanzierung. Gemäß den Vorgaben der Koalitionsvereinbarung und der Verabredung im Solidarpakt ist die Hochschulfinanzierung neu zu gestalten. Sie soll sich aus einer Grundfinanzierung, die sich an den KLR-Daten orientiert, und einer qualitätsbasierten Leistungsorientierten Mittelverteilung einschließlich Zielvereinbarungen zusammensetzen. Diese neue Finanzierung wird derzeit mit den Hochschulen in einer Arbeitsgruppe abgestimmt. Es ist daher davon auszugehen, dass die Zielvereinbarungen einen steigenden Anteil an der Gesamtfinanzierung ausmachen werden.

Zum aktuellen Stand der Zielvereinbarungen im Hochschulbereich kann auf Landtagsdrucksache 14/4770 verwiesen werden.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Führungsinformationssysteme im Hochschulbereich müssen neben Daten der Kosten- und Leistungsrechnung auch eine Vielzahl von Daten anderer Systeme (z. B. Prüfungsverwaltung, Studentische Verwaltung, Personalverwaltung) enthalten, um ein umfassendes Bild der Einrichtung darzustellen. Die baden-württembergischen Hochschulen setzen hierfür – wie auch für die Ressourcenbewirtschaftung – weit überwiegend Software der Fa. HIS[1] ein. Das Wissenschaftsministerium hat sich daher dafür entschieden, für seine Steuerung im Hochschulbereich ein Führungsinformationssystem auf Basis des HIS-SuperX-Systems einzusetzen, um insbesondere Schnittstellenprobleme weitgehend zu vermeiden.

Dabei wurde ein mehrstufiges Verfahren angewendet, bei dem die hochschulinternen Führungsinformationssysteme durch ein übergeordnetes, hochschulübergreifendes Führungsinformationssystem ergänzt werden. Dieses enthält die für die Steuerung durch das Ministerium notwendigen Daten ebenso wie die Daten, die hochschulübergreifend für Vergleiche und Benchmarks erforderlich sind.

Es ist vorgesehen, die Anbindung des HIS-SuperX-System an das landesweite Führungsinformationssystem auf SAP-Basis durch eine Schnittstelle sicherzustellen. Damit wird die Schnittstellenproblematik auf die Bedienung und Pflege einer einzigen Schnittstelle für den gesamten Wissenschaftsbereich – im Gegensatz zu einer Vielzahl von Schnittstellen auf der Ebene jeder einzelnen Hochschule reduziert.

Das SuperX-System wurde insbesondere bei der Erstellung der produktorientierten Informationen für den Staatshaushaltsplan umfassend eingesetzt, da hierbei im

[1] Die HIS GmbH ist eine Einrichtung, die gemeinsam von Bund und Ländern finanziert wird. Sitz ist Hannover.

Wissenschaftsbereich nur kostenorientierte Kennzahlen (z. B. Kosten der Forschung einer Fächergruppe pro Professor oder Kosten der Lehre in einer Fächergruppe je Studierender) zu Einsatz kommen.

Die Kosten- und Leistungsrechnung im Wissenschaftsbereich war in den vergangenen Monaten mit umfangreichen zusätzlichen Anforderungen konfrontiert. Insbesondere von Seiten der Europäischen Union wurden Vorgaben gemacht, die weitergehende Überlegungen zur Kosten- und Leistungsrechnung im Wissenschaftsbereich erforderlich machten. Dabei handelt es sich insbesondere um die Vorgaben zur Vollkostenrechnung im Bereich des 7. EU-Forschungs-Rahmenprogramms mit dem Ziel der Erarbeitung forschungsspezifischer Overhead-Sätze der Einrichtungen und die Umsetzung der EU-Richtlinie 2006/C 323/01 (Gemeinschaftsrahmen für staatliche Beihilfen für Forschung, Entwicklung und Innovation).

In gemeinsamen Arbeitsgruppen der Hochschulen mit dem MWK wurden Lösungsvorschläge erarbeitet, die die bisherige Kosten- und Leistungsrechnung im Wissenschaftsbereich weiterentwickeln und die baden-württembergischen Hochschulen in die Lage versetzen sollen, einerseits einen möglichst umfangreichen Gemeinkostenanteil bei der Abrechnung der Forschungsprojekte zugunsten des Landeshaushalts geltend zu machen und andererseits die erforderlichen Nachweise zu führen, dass für die Abrechnung von Aufträgen Dritter (z. B. Auftragsforschung) keine ungerechtfertigten Beihilfen verwendet werden.

Fördercontrolling

Eine interministerielle Arbeitsgruppe hat 2009 einen Leitfaden zur Evaluation von Förderprogrammen vorgelegt. Angesichts des relativ geringen Verwaltungskostenanteils an den Fördermittelausgaben ist festzuhalten, dass eine Realisierung von wesentlichen Einsparungen auf der Basis des Fördercontrollings nur über eine Intensivierung des Wirkungscontrollings möglich ist.

Das MWK hat dabei u. a. durch die Vorstellung eines konkreten Förderprogramms aus dem Forschungsbereich deutlich gemacht, dass ein vorgegebenes schematisches Vorgehen durch einen einheitlichen Frage- und Kriterienkatalog insbesondere in der Forschungsförderung nicht zielführend ist. Der von der Arbeitsgruppe entwickelte Katalog mit Fragen und Bewertungsmaßstäben zu Förderprogrammen stellt dementsprechend eine Handreichung für die mit Förderungen und Evaluationen befassten Personen in der Landesverwaltung dar.

Er soll Grundlage für die Evaluation der Förderprogramme sein und berücksichtigt auch die Anforderungen der EU an Evaluationen. Dem permanenten Veränderungsprozess auf diesem Gebiet wird durch die regelmäßige Fortschreibung des Leitfadens Rechnung getragen. Dabei gilt analog zu den Förderprogrammen selbst der Grundsatz eines vernünftigen Aufwand-Nutzen-Verhältnisses bei der Anwendung.

Querschnittsvergleiche

Die Querschnittsvergleiche in den Bereichen Haushalt, Organisation, Information und Kommunikation, Personal sowie betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung werden ressortübergreifend fortgeführt. In der ersten Phase dieses Benchmarkings stand nicht im Vordergrund, auf Basis bestimmter Kennzahlen konkret umsetzbare Ergebnisse zu erzielen. Vielmehr galt es zunächst, das verfügbare Datenmaterial zu validieren und die ministeriumsübergreifende Vergleichbarkeit, bspw. auch durch eine Harmonisierung der Buchungsregeln, sicherzustellen.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist es daher nicht möglich, konkrete Maßnahmen zu benennen und diese mit Einsparpotenzialen explizit zu bewerten. Der nächste Schritt wird vor allem eine Vertiefung der vergleichenden Analyse in ausgewählten Bereichen sein. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage zu erörtern, inwieweit hierzu das KLR-Instrument der Prozesskostenanalyse zielführend eingesetzt werden kann.

Einrichtung von Landesbetrieben u. ä. Einrichtungen

Für Hochschulen ist in § 13 LHG geregelt, dass auf Antrag der Hochschulen das Wissenschaftsministerium im Einvernehmen mit dem Finanzministerium den Hochschulen die Wirtschaftsführung auf Basis der Regelungen des § 26 LHO genehmigen soll. Von diesen Regelungen haben in der Vergangenheit die Universitäten Heidelberg, Stuttgart und Ulm Gebrauch gemacht. Zum 1. Januar 2009 wurde auch die Universität Karlsruhe auf die genannten Regelungen zur Wirtschaftsführung umgestellt.

Mit der Zusammenführung der Universität Karlsruhe und des Forschungszentrums Karlsruhe zum Karlsruher Institut für Technologie (KIT) wurde dieser Kreis nochmals erweitert, da das Forschungszentrum bereits in der Vergangenheit die kaufmännische Buchführung eingesetzt hatte. Als nächster Schritt ist die Überführung des KIT in eine eigenständige Körperschaft angestrebt.

Parallel wird auch an anderen Hochschulen die Einführung der kaufmännischen Buchführung und ggf. die Umstellung auf Landesbetrieb geprüft. Die Initiative der Umstellung muss allerdings von der Hochschule ausgehen. Insbesondere bei kleineren Hochschulen sind die Vorteile sehr genau gegen entstehende Mehraufwendungen (Umstellungsaufwand, geeignetes Personal) abzuwägen.

Die Umwandlung des Badischen Landesmuseums zum 1. Januar 2003 in einen Landesbetrieb nach § 26 LHO hat zur Stärkung der Eigenständigkeit und Wirtschaftlichkeit des Museums geführt. Aufgrund dieser positiven Erfahrungen hat der Ministerrat im Dezember 2007 beschlossen, weitere staatliche Museen in Landesbetriebe umzuwandeln. Diese Modernisierung der betrieblichen Strukturen wird bis 2011 abgeschlossen sein.

Das entsprechende Berichts- und Steuerungsinstrumentarium wird sukzessive aufgebaut bzw. auf Basis der bestehenden Werkzeuge modifiziert und weiterentwickelt. Die erforderlichen belastbaren Daten werden nach umfassender erfolgreicher Validierung für Steuerungszwecke, bspw. zur Ressourcenplanung, zur Verfügung stehen. Ein wesentliches Element der strategischen Steuerung werden in diesem Zusammenhang auch Zielvereinbarungen darstellen, die in den Jahren ab 2011 schrittweise (siehe oben) etabliert werden sollen.

Weitere Maßnahmen

Im Hochschulbereich plant die HIS GmbH durch eine Zusammenführung der bisherigen einzelnen EDV-Module zu einem neuen System „HISinOne“ einen weiteren Schritt zur höheren Integration der Software. Mit dieser Integration sollte eine Optimierung der Geschäftsprozesse in den Einrichtungen verbunden sein, da Datenüberführungen minimiert 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. Neuere Entwicklungen wie der Versuch, bundeseinheitliche Standards für die Kosten- und Leistungsrechnung zu setzen, sieht das Justizministerium daher mit großer Sorge. Einheitlichkeit und Wirksamkeit schließen sich für Steuerungsinstrumente in der Landesverwaltung aus. Das Justizministerium wird sich weiterhin gegen alle Versuche einer Überregulierung der NSI aussprechen.

Zielvereinbarungen und Balanced Scorecard

Für das Ministerium selbst wurden für das Jahr 2009 erstmals Zielvereinbarungen zwischen der Hausspitze und den Abteilungsleitungen abgeschlossen. Dabei konnten die Ergebnisse des „Querschnittsvergleichs Controlling“ bereits mit berücksichtigt werden. Es wurden für die 22 wichtigsten Vorhaben des Justizministeriums Zielvereinbarungen abgeschlossen.

Im letzten Bericht zum 31. Dezember 2007 wurde seitens des Justizministeriums bemängelt, dass die fehlende Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung im Strafvollzug die Einführung der Balanced Scorecard (BSC) und der Zielvereinbarungen als wirksames Steuerungsinstrument verhindert. Dieser Mangel ist inzwischen behoben. Dem Justizvollzug wurde im Oktober 2009 das Personalausgabenbudget für das Jahr 2009 zugewiesen. Durch die gegenseitige Deckungsfähigkeit von Personal- und Sachmitteln wird die Ressourcenverantwortung bei der einzelnen Justizvollzugsanstalt liegen. Somit können auf Basis der BSC Zielvereinbarungen zwischen den Anstalten und dem Justizministerium abgeschlossen werden.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Für die Gerichte, den Strafvollzug und die Staatsanwaltschaften sind fachbereichsspezifische Führungsinformationssysteme (FIS) aufgebaut worden. Auch die BSC im Justizvollzug wird auf Basis des SAP-FIS betrieben. Die Systeme werden permanent weiterentwickelt. In diesem Zusammenhang ist die erstklassige Zusammenarbeit mit dem NSI-Competence Center als Entwickler und Betreiber der Führungsinformationssysteme hervorzuheben.

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist das technische Rückgrat der NSI. Sie muss permanent an die sich wandelnden Steuerungsinteressen der Führungskräfte in der Justiz Baden-Württembergs angepasst werden. Anderen Kriterien als diese Steuerungsinteressen kann die Kosten- und Leistungsrechnung nicht genügen, sonst wird sie unwirksam und somit überflüssig. An dem erfolgreichen Weg der konsequenten ressortspezifischen Ausgestaltung der KLR wird die Justiz festhalten.

Weiterentwicklung der Benchmarking-Prozesse

So wie die KLR das technische Rückgrat der NSI ist, ist das Benchmarking für die Justiz das methodische Rückgrat der NSI. Die richterliche Unabhängigkeit setzt dem Einsatz konventioneller Steuerungsinstrumente enge rechtliche und praktische Grenzen.

Veränderungsprozesse sind daher nur im Konsens mit den Beschäftigten zu bewältigen. Dafür ist Benchmarking ein ideales Instrument. Es zeigt den Beschäftigten an Beispielen aus der eigenen Umgebung, dass es besser geht und wie es besser geht.

Die Justiz betreibt seit Jahren ein internes Benchmarking der Gerichte und Staatsanwaltschaften in Form von Vergleichsringen. Die Vergleichsringe wurden im Jahr 2007 von einer ursprünglich regionalen Organisation in eine funktionale Organisation überführt. Jetzt vergleichen sich Behörden mit ähnlicher Größe und übereinstimmendem Produktspektrum. Die Vergleichsringe ersparen dem Land zurzeit jährlich laufende Kosten von mindestens 5 Millionen Euro.

Der Justizvollzug betreibt neben dem landesinternen Benchmarking der Vollzugsanstalten seit dem Jahr 2005 das Projekt „Länderbenchmarking Vollzug“ mit Hessen und Niedersachsen. Mittlerweile ist die zweite Phase des Projektes erfolgreich abgeschlossen. Neben wertvollen fachlichen Erkenntnissen und einer Vielzahl von Verbesserungsvorschlägen für den Vollzug in Baden-Württemberg hat das Projekt auch wichtige methodische Erkenntnisse erbracht. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Benchmarking sind:

Freiwilligkeit Vertraulichkeit Gegenseitigkeit

Diese Prinzipien sind mittlerweile auch als Grundlage für das Querschnittsbenchmarking der Ministerien in Baden-Württemberg anerkannt. Eine einheitliche Kosten- und Leistungsrechnung bzw. eine „Vergleichbarkeit auf Knopfdruck“ ist für ein erfolgreiches Benchmarking nicht notwendig. Das Justizministerium selbst beteiligt sich am Querschnittsbenchmarking der Ministerien in den Bereichen IuK und Controlling (Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung).

5.6 Finanzministerium

Nach erfolgreicher Einführung der Neuen Steuerungsinstrumente wurden die Anwendungen weiter ausgebaut, um größtmöglichen Nutzen aus den Instrumenten zu ziehen.

Zielvereinbarung

Das Führen mit Zielvereinbarungen ist dabei ein wichtiger Bestandteil – dadurch erhält auch die interne Zusammenarbeit eine neue Qualität. Das Verwaltungshandeln nach innen und außen wird an den gemeinsam erarbeiteten Zielen ausgerichtet.

Zwischenzeitlich ist das Instrument der Zielvereinbarung ressortweit flächendeckend eingeführt.

Um zu beurteilen, ob und wie ein Ziel erreicht wurde, sind in einem Berichtswesen Kennzahlen festgelegt. In der Abteilungsleiterbesprechung des Ministeriums wird der Stand der Zielerreichung quartalsweise besprochen und gegebenenfalls Maßnahmen zur Gegensteuerung beschlossen und eingeleitet. Am Jahresende werden die Zielvereinbarungen überprüft und weiterentwickelt.

Im Bereich der Steuerverwaltung wurde aus den Kennzahlen der Zielvereinbarungen mit den Finanzämtern ein Index entwickelt, der derzeit erprobt wird.

Balanced Scorecard-Prozesse

In der Steuerverwaltung wurde der Einsatz der Balanced Scorecard (BSC) weitergeführt und mittlerweile bei 25 Finanzämtern sowie in der Oberfinanzdirektion Karlsruhe etabliert. Überdies wurde in der Landesoberkasse eine Balanced Scorecard installiert.

Mit der BSC sind die Ämter in der Lage, Zielrichtungen zu definieren und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent zu machen. Damit erlangt jeder Beschäftigte Kenntnis darüber, an welchem „Rad“ gerade gedreht wird. Insbesondere werden hierbei Maßnahmen in der Perspektive „Prozesse“ ergriffen, die die Verwaltung in ihrer Arbeit effizienter und effektiver werden lässt. Die Veränderung wird mittels Kennzahlen gemessen. Mittelfristig können dabei Kosten eingespart werden. Die genaue Höhe der möglichen Einsparungen lässt sich aus heutiger Sicht noch nicht beziffern. Flankiert wird dieser Ansatz über entsprechende Maßnahmen in den weiteren Perspektiven einer BSC (Leistungsauftrag, Kunde, Finanzen und Mitarbeiter).

Der Nutzen der Einführung einer Balanced Scorecard kann wie folgt zusammengefasst werden: Die Balanced Scorecard hilft kritische Erfolgsfaktoren in allen Bereichen eines Amtes sowie über alle Hierarchieebenen eines Amtes an einer Strategie auszurichten. Durch die Kaskadierung innerhalb eines Fachbereiches werden so über alle Ebenen der Verwaltung die gleichen Ziele verfolgt.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung wird regelmäßig qualitätsgesichert und weiter ausgebaut. Durch die Gründung der nichtrechtsfähigen Anstalt öffentlichen Rechts „Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg“ im Landesbetrieb Vermögen und Bau waren umfangreiche Veränderungen in den Bereichen Kostenstellen und Kostenträger notwendig geworden. Ebenso musste das Anwesen „Schloss Salem“ in die Strukturen der Kosten- und Leistungsrechnung integriert werden.

Das Berichtswesen in Führungsinformationssystemen wurde mit der Einführung von WEB-FIS (Führungsinformationssystem mit dem Modul SAP-Business-Warehouse auf Basis der Internet „Web“-Technik) entscheidend vorangebracht. Bereits vorhandene Berichte im Steuer-FIS wurden um Kennzahlen erweitert.

Im Aufbau befinden sich derzeit das Führungsinformationssystem für die Vermögens- und Hochbauverwaltung, das in Teilbereichen auf Ämterebene bereits eingeführt wurde, sowie das Führungsinformationssystem für das Statistische

Landesamt, welches derzeit von den Führungskräften getestet wird. In Planung ist ferner ein Führungsinformationssystem mit TOP-Kennzahlen für das Finanzministerium.

Beim Ausbau des Berichtswesens wurde streng nach den Steuerungsanforderungen der Nutzer vorgegangen, um eine Überfrachtung des Systems und Überflutung der Führungskräfte mit nicht steuerungsrelevanten Daten zu vermeiden.

Benchmarking

Weiterhin liefern Benchmarkberichte wertvolle Hinweise zur Optimierung der Prozesse.

Unter Vorsitz des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg wurde eine bundesweite Arbeitsgruppe eingesetzt. Mittlerweile sind acht Statistiken auf Basis der Jahreszahlen 2008 in das Benchmarking einbezogen. Die Benchmarks werden z. B. bei Organisationsuntersuchungen im Statistischen Landesamt als eine der Entscheidungsgrundlagen für das weitere Handeln hinzugezogen. Der zeitliche Aufwand der Fallbearbeitung verringert sich dadurch.

Ferner ist im Fachbereich der Steuerverwaltung die Beteiligung an der (Bundes-) Arbeitsgruppe Kernkennzahlen zu nennen. Mit jährlichen Berichten über verschiedene Bereiche der Steuerverwaltung (z. B. Veranlagung, Außendienste, Vollstreckung) werden Benchmarks ermöglicht und damit wichtige Impulse für eine moderne Steuerung der Verwaltung gesetzt. Betrachtet werden die Zieldimensionen Auftragserfüllung, Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterorientierung und Bürgerorientierung.

Zunächst waren nur neun Bundesländer an der AG Kernkennzahlen beteiligt. Mittlerweile haben sich alle Bundesländer und das Bundesministerium der Finanzen der AG angeschlossen. Seit 2004 werden erstmalig einheitliche Daten zur Verfügung gestellt. Das Finanzministerium ist seit Beginn der Arbeitsgruppe „AG Kernkennzahlen“ ein festes Mitglied.

Die Feststellungen der AG Kernkennzahlen sind Informationen von den Ländern für die Länder und sollen dabei helfen, eigene Stärken und Schwächen und somit mögliche Ansatzpunkte für ein landesinternes Controlling zu erkennen. Außerdem sollen geeignete „Partnerländer“ für Problemlösungen oder für einen Erfahrungsaustausch aufgezeigt werden.

Im Rahmen der Arbeitsgruppe Kernkennzahlen ist auch für das Kalenderjahr 2009 eine bundesweite, elektronische Steuerberaterbefragung durchgeführt worden. Baden-Württemberg hat hierbei durch die Kopfstelle des Finanzministeriums die Federführung übernommen.

Mitarbeiterbefragung

Neue Steuerung als Gesamtsystem beinhaltet nicht nur Kosten-, Leistungs- und Fachinformationen, sondern auch die Bedürfnisse und die Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden. Daher wurde 2008 zum zweiten Mal in 93 Behörden eine ressortweite Mitarbeiterbefragung für ca. 20.400 Beschäftigte durchgeführt. Um den Aufwand für groß angelegte Mitarbeiterbefragungen in Grenzen zu halten, wurde das unter Tz 4.2 beschriebene elektronische Tool eingesetzt.

Die Ergebnisse aus der ersten Mitarbeiterbefragung 2006 führten auch zu ganz konkreten Veränderungen, so wurden beispielsweise die immer wieder in der Kritik stehenden Zeitbuchungen in SAP-CATS bei den Finanzämtern durch ein alternatives System (Vollverteilerschlüssel – VVS) ersetzt. Hierdurch konnten die Bediensteten von den Buchungen entlastet werden. Dennoch werden belastbare Zahlen für die Kosten- und Leistungsrechnung generiert. Erhebliche Änderungen in der Aufgabenstellung und -erledigung können auch im System der VVS nachvollzogen werden.

Zeit- und Mengenerfassung

Naturgemäß stellen die Personalkosten in der Landesverwaltung Baden-Württemberg den größten Kostenblock dar. Es ist deshalb besonders wichtig, diese den Kostenträgern möglichst genau zuzuordnen. Hierzu erfassen die Beschäftigten,

mit Ausnahme der Beschäftigten der Finanzämter, die von ihnen für die einzelnen Tätigkeiten aufgewendeten Zeiten mit der kostenträgerbezogenen Zeit- und Mengenerfassung (KZM). Die KZM erfolgt in der Landesverwaltung mit dem SAP-Modul CATS oder über die Produktbezogene Stundenverteilung (PSV). Innerhalb des Finanzministeriums wurde zum 1. Januar 2009 überwiegend auf PSV umgestellt. Bei Veränderungen des Aufgabenzuschnitts oder der Aufgabengewichtung können die Beschäftigten die festgelegte prozentuale Verteilung leicht anpassen.

Querschnittsvergleiche

Das FM beteiligt sich an allen Querschnittsgruppen (Personal, Haushalt, Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung, Organisation und IuK) des Ressortbenchmarkings und hat die Federführung für die Bereiche Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung und Personal übernommen.

5.7 Wirtschaftsministerium

Strategische Planung, Balanced Scorecard und Zielvereinbarungen

Im Wirtschaftsministerium wird das Instrument der Zielvereinbarung flächendeckend sowohl bei internen Zielvereinbarungen zwischen dem Ministerialdirektor und den Abteilungen als auch bei externen Zielvereinbarungen zwischen dem Wirtschaftsministerium und den Regierungspräsidien eingesetzt. Vereinbart werden fachliche Ziele sowie konkrete Kennzahlen oder Maßnahmen mit Zielwerten. Mittels Berichten wird der Stand der Zielerreichung regelmäßig evaluiert.

Zur Vereinfachung des Zielvereinbarungsprozesses ist geplant, die Zielvereinbarung 2011 mit den Regierungspräsidien mit Hilfe einer SAP-Anwendung abzuschließen.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Das Wirtschaftsministerium nutzt die Führungsinformationssysteme des Landes (landesweites Führungsinformationssystem, Abgeordneten-Informationssystem, Fördermittel-Führungsinformationssystem) für ressortspezifische Zwecke. Für die Führungsinformationssysteme werden die Daten der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) verwendet. Um die Aussagefähigkeit der Daten zu verbessern, wurden anhand von Buchungsordnungen eindeutige Zuordnungen von Kosten und Erlösen auf Kostenarten und Kostenträger vorgenommen. Das Wirtschaftsministerium geht davon aus, dass sich durch diese Maßnahme die Datenvalidität erheblich gesteigert hat und die korrekt zugeordneten Kosten und Erlöse ab dem Jahr 2009 bei ca. 90 % liegen.

Fördercontrolling

Beim Fördercontrolling hat das Wirtschaftsministerium an der interministeriellen Arbeitsgruppe „Entwicklung eines Leitfadens zur Evaluation von Förderprogrammen“ mitgewirkt, unter anderem durch die Präsentation der Wirkungsevaluierung der Kontaktstellen „Frau und Beruf“. Der von der Arbeitsgruppe empfohlene und erwartete Ministerratsbeschluss soll die Evaluierungsbemühungen weiter ausweiten und intensivieren.

Zudem arbeitet das Wirtschaftsministerium kontinuierlich an der Verbesserung und Ausweitung von Förderkennzahlen. Für das Fördercontrolling wurden im Jahr 2008 bei 38 Förderprogrammen 84 wirkungsorientierte Kennzahlen gebildet.

Querschnittsvergleiche

Der systematische und kontinuierliche Vergleich von Produkten und Prozessen im Rahmen des Querschnittsbenchmarkings ermöglicht dem Wirtschaftsministerium in den Bereichen Organisation, Information und Kommunikation sowie Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung von anderen Ressorts zu lernen.

So wurde bspw. beim Botendienst die unterschiedliche Personalausstattung der Ressorts transparent. Infolgedessen wurde beim Wirtschaftsministerium eine freiwerdende Stelle beim Botendienst nicht wieder besetzt. Für die Zukunft ist geplant, die Botentätigkeit mit neuen Aufgaben anzureichern, um so eine Aufwertung des Botendienstes zu erreichen.

Auch bei der Registratur haben die Erkenntnisse des Vergleichs zu einer Optimierung bei der Organisation geführt. Mittels ergänzender Regelungen für die Schriftgutverwaltung wurde die Bearbeitungstiefe reduziert. Dies hat zu einer Entschärfung der Überlastungssituation in der Registratur geführt.

Weitere Maßnahmen

- Das Wirtschaftsministerium wirkt als Mitglied im Redaktionsteam mit an der Erstellung des Newsletters „Impulse für Führungskräfte“, der seit Januar 2009 vierteljährlich erscheint. Der Newsletter bietet eine Plattform für Führungskräfte, um Ideen der Neuen Steuerung in der Landesverwaltung vorzustellen und Erfahrungen auszutauschen.
- Die KLR liefert Informationen, um die Haushaltsmittel wirtschaftlich einzusetzen. Um diese Informationen optimal zu nutzen, ist eine einheitliche KLR- und Finanzverantwortung notwendig. Aus diesem Grund hat das Wirtschaftsministerium beim Produktorientierten Haushalt 2010/2011 mit der Zusammenführung der KLR- und Finanzverantwortung begonnen.
- Das Wirtschaftsministerium beabsichtigt, das SAP-Modul „Organisationsmanagement“ (OM) einzuführen. Mit Hilfe des OM kann die Organisationsstruktur im SAP-System abgebildet werden. Dadurch wird eine zentrale Pflege der Organisationsdaten und Benutzerverwaltung ermöglicht.
- Im Haus der Wirtschaft wird seit 2008 das Veranstaltungsmanagement als fiktiver kostenrechnender Betrieb geführt. Dazu wurde eine Vollkostenrechnung auf Basis der KLR implementiert und Kennzahlen gebildet. Erstmals konnten dem Betrieb alle Kosten (Personal-, Gebäude- und Sachkosten, Abschreibungen) zugeordnet werden, um so ein objektiveres Bild der Kosten-Nutzen-Relation zu erhalten.

5.8 Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum

Zielvereinbarungen

Das Instrument der Zielvereinbarung wird im Geschäftsbereich des MLR in allen Fachbereichen als strategisches und fachliches Steuerungsinstrument eingesetzt. Hierbei werden sowohl mit den Regierungspräsidien als auch mit den unmittelbar nachgeordneten Einrichtungen Zielvereinbarungen abgeschlossen.

Ab 2010 sollen über die Regierungspräsidien flächendeckend Zielvereinbarungen für alle Fachbereiche des MLR mit den unteren Verwaltungsbehörden abgeschlossen werden. Diese sind bislang nur in den Bereichen Landesforstverwaltung und Geoinformation/Vermessung abgeschlossen worden.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Die Konzeption für ein Führungsinformationssystem bei der Forstlichen Versuchs- und Forschungsanstalt (FVA) in Freiburg wird zurzeit erstellt. Die Produktivsetzung ist für Anfang des Jahres 2010 geplant. Ziel ist es, die verschiedenen Entscheidungsebenen zielgruppenspezifisch mit Informationen zu versorgen.

Ansonsten erfolgt die fachliche Steuerung im MLR über fachspezifische Fachverfahren, deren Anbindung an das SAP-System bislang aufgrund der fachlichen Anforderungen und der Softwarestruktur nicht möglich war (Förderverfahren, die im Rahmen des „gemeinsamen Antrags“ abgewickelt werden) bzw. bislang nicht erforderlich war.

Im nachgeordneten Bereich des MLR ist die KLR einrichtungsspezifisch ausgeprägt. Die Zeiterfassung per CATS durch den/die einzelne/n Mitarbeiter/in wird noch in den landwirtschaftlichen Anstalten und der Forstlichen Versuchs- und Forschungsanstalt angewendet. Im Bereich der Chemischen und Veterinäruntersuchungsämter (CVUÄ) und der Staatlichen Untersuchungsanstalt Diagnostikzentrum (STUA) wurde in 2008 auf die Zeiterfassung durch PSV (produktbezogene Stundenverteilung) umgestellt.

Die beiden Fachbereiche Geoinformation/Vermessung und Landentwicklung werden ab dem Haushaltsjahr 2010 zum Fachbereich „Geoinformation und Landentwicklung“ zusammengelegt.

Fördercontrolling

Die im Rahmen des Fördercontrollings gebildeten Förderprogramme des MLR sind im SAP System abgebildet und sowohl Verfahrens- als auch Wirkungskennzahlen ermittelt worden. Zusätzlich dazu werden Informationen zu Förderprogrammen in den produktorientierten Informationen des Staatshaushaltsplans abgebildet.

Querschnittsvergleiche

Das MLR beteiligt sich in 4 von 5 Querschnittsbereichen am Benchmark. Erste Ergebnisse konnten im Bereich Organisation hin zu einer effizienteren Ablauforganisation umgesetzt werden. In den anderen Querschnittsbereichen ist der Prozess noch nicht abgeschlossen.

Einrichtung von Landesbetrieben

Im Rahmen der Umsetzung der Ministerratsbeschlüsse zu den Ergebnissen der Evaluierung der Verwaltungsstrukturreform wurde für den Staatsforstbetrieb zum 1. Januar 2009 ein fiskalischer Landesbetrieb nach § 26 LHO gegründet.

Zum 1. Januar 2010 wird das bisher schon doppisch buchende Landesamt für Geoinformation und Landentwicklung in den Landesmaster für doppisch buchende Einrichtungen übernommen.

Produktorientierter Haushalt

Um die Aussagekraft des Produktorientierten Haushalts stärker an die Informations- und Steuerungsbedürfnisse der haushaltspolitischen Entscheidungsträger anzupassen, wurden im MLR im Haushaltsplan 2010/2011 die Produktorientierten Informationen weiterentwickelt und ausgebaut.

Optimierung von Geschäftsprozessen

Im Jahr 2009 wurde in der Forstlichen Versuchs- und Forschungsanstalt in Freiburg (FVA) das SAP-Modul „Projektsteuerung“ eingeführt. Mit diesem Modul wird die Aussagekraft der Projekte stärker an die Informations- und Steuerungsbedürfnisse der Projektleiter, Haushälter sowie der Entscheidungsträger angepasst. Ebenso wurde die Gesamtplanung bzw. Budgetierung im Sach- und Personalbereich realisiert. Zurzeit werden Konzeptionen im Bereich spezifischer Fachinformationssysteme für die verschiedenen Entscheidungsebenen und ein Personalplanungs-Tool erarbeitet.

Das SAP-Modul Materialwirtschaft, das bei den CVUÄ, der STUA und der FVA bereits seit 2007 zur Beschaffung des Laborbedarfs eingesetzt wird, wurde 2009 auch beim LAZ BW-Außenstelle Wangen produktiv gesetzt, sodass das Beschaffungsvolumen über dieses Modul nochmals erweitert werden konnte. Das Beschaffungsvolumen in 2008 betrug 5.810 T€.

Das ursprünglich als Pilotprojekt eingerichtete Feinplanungstool in der LEL in Schwäbisch Gmünd wird zwischenzeitlich im Regelbetrieb angewendet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in verschiedensten Bereichen qualitative Verbesserungen erreicht werden konnten, die allerdings sehr schwer zu beziffern sind.

5.9 Ministerium für Arbeit und Soziales

Zielvereinbarungen und Balanced Scorecard (BSC)

Die Instrumente der strategischen Planung und Steuerung sind im Geschäftsbereich des Ministeriums für Arbeit und Soziales etabliert und haben sich bewährt. Die BSC des Ministeriums wird jährlich in einer Strategieklausur aktuell fortgeschrieben und bildet dann u. a. die Grundlage für konkrete Zielvereinbarungen innerhalb des Ministeriums und mit dem nachgeordneten Bereich. Entsprechend werden im Ministerium für Arbeit und Soziales jährlich Zielvereinbarungen zwischen dem Amtschef und allen Abteilungs- und Stabsstellenleitungen sowie zwischen den Abteilungs- und Referatsleitungen abgeschlossen. Darüber hinaus werden jährliche Zielvereinbarungen zwischen dem Amtschef und den vier Regierungspräsidenten abgeschlossen. U. a. erfolgt hierdurch die Steuerung der vor der Verwaltungsreform unmittelbar dem Ministerium unterstellten Gesundheits- und Versorgungsverwaltung.

BSC und Zielvereinbarungen leisten im Geschäftsbereich des Ministeriums für Arbeit und Soziales einen wesentlichen Beitrag zur konsequenten Umsetzung politischer Vorgaben. Die Instrumente sind mittlerweile aus dem Alltag des Ministeriums nicht mehr wegzudenken. Sie bilden die Grundlage jeder generellen Besprechung der Amtsleitung mit Abteilungen, Stabsstellen und Referaten.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme (FIS) und Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

Das FIS wird im Ministerium für Arbeit und Soziales zur Erstellung des produktorientierten Haushalts genutzt. Großen Wert legt das Ministerium für Arbeit und Soziales darauf, dass sämtliche Verwaltungskosten, soweit von NSI erfasst, abgebildet werden können. Aufgrund der Ressourcenverantwortung der Regierungspräsidien kann das Ministerium für Arbeit und Soziales bei Buchungen der Regierungspräsidien auf Produkte des Ministeriums nicht steuernd eingreifen, sondern kann lediglich Anhaltspunkte geben.

Fördercontrolling

Aufgrund seiner Aufgabenstruktur sieht das Ministerium für Arbeit und Soziales nach wie vor 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 umfassend gegeben.

Weiterentwicklung der Benchmarking-Prozesse

- Querschnittsbereich „Haushalt“:

  Die für das Ministerium für Arbeit und Soziales ermittelten Kennzahlen zu den Personalkosten im Verhältnis zum Haushaltsvolumen sowie die Strukturkennzahlen geben keinen Anlass zu aktuellen Umsetzungsmaßnahmen. Gleiches gilt für die erhobenen Kennzahlen im Anordnungsbereich. Das Ministerium für Arbeit und Soziales hat durch eine möglichst weitgehende Konzentration der Anordnungstätigkeit im Haushaltsreferat bereits eine effektive Aufgabenerledigung erreicht.

  In beiden Kennzahlenbereichen wird die Entwicklung weiterverfolgt und weitere Tätigkeiten innerhalb des kostenintensivsten Produkts „Betrieb Finanz- und Rechnungswesen“ gemeinsam mit den anderen Ressorts auf Vereinfachungsmöglichkeiten untersucht.

  Vereinfachungspotenzial wird auch im Finanzplanungsprozess gesehen.

- Querschnittsbereich „Organisation“:

  Ein zuverlässiger Vergleich zwischen den einzelnen Ressorts ist nur auf der Basis gleichen Buchungsverhaltens und gleicher Strukturen zu erreichen. Die Angleichung des Buchungsverhaltens wird von Seiten der NSI-Kopfstellen begleitet und ist weitestgehend erreicht.

- Querschnittsbereich „Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung“:

  Da das Ministerium für Arbeit und Soziales eines der Ressorts mit der am weitesten fortgeschrittenen Implementierung des Zielvereinbarungsprozesses ist, hat es bei der Erarbeitung der Empfehlungen für die künftige Vorgehensweise führend mitgearbeitet. Die Empfehlungen stützen das bisherige Vorgehen weitestgehend.

  Das Ministerium für Arbeit und Soziales hat bereits von SAP-CATS auf die kostengünstige Arbeitszeitzuordnungsmethode der Indirekten Leistungsverrechnung (automatische Verteilerschlüssel) umgestellt. Diese Zuordnung wird regelmäßig von den Referaten überprüft und von den Referatsleitungen und von den Beschäftigten durchweg akzeptiert.

  Die Controllingstruktur ist bereits seit Einführung der NSI weitgehend zentral ausgerichtet und seit zwei Jahren weiter stark verschlankt worden.

- Querschnittsbereich „IuK“:

  Eine erste Auswertung der für das Querschnittsprodukt „IuK-Arbeitsplatz“ ermittelten Werte hat gezeigt, dass die IuK-Landschaften in den Ressorts nur schwer miteinander vergleichbar sind. In der AG IuK-Benchmarking wird derzeit versucht, die sehr unterschiedlichen Gegebenheiten der einzelnen Ressorts in einen vergleichbaren Rahmen einzuordnen. Ergebnisse bleiben abzuwarten.

5.10 Umweltministerium

Steigerungen der Effizienz und Effektivität lassen sich oftmals erst durch eine referats- und funktionenübergreifende Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation realisieren. Die neuen Steuerungsinstrumente unterstützen eine funktionenübergreifende Zusammenarbeit, die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele, eine Kultur der gegenseitigen Rückmeldung und des organisationalen Lernens.

Eine monokausale Zurechnung von Effektivitätsverbesserungen und Effizienzsteigerungen auf Einzelmaßnahmen der Neuen Steuerungsinstrumente ist gerade aufgrund der ebenen- und funktionenübergreifenden Arbeitsbeziehungen nicht in jedem Fall möglich. Entscheidend für einen „Nutzen stiftenden“ Einsatz der Neuen Steuerungsinstrumente ist neben möglichst zielführenden Einzelmaßnahmen das Zusammenspiel der „alten“ und „neuen“ Instrumente der Verwaltungssteuerung und ihre möglichst weitgehende Verknüpfung, sodass diese nicht nur nebeneinander betrieben werden, sondern ineinandergreifen.

Strategische Planung und Zielvereinbarungen

Im Umweltministerium werden im jährlichen Turnus interne Zielvereinbarungen zwischen der Behördenleitung und den einzelnen Abteilungen sowie Zielvereinbarungen zwischen dem Umweltministerium und den Regierungspräsidien abgeschlossen. In beiden Fällen ist das Instrument flächendeckend im Einsatz, d. h. alle Abteilungen sind in den Zielvereinbarungsprozess einbezogen. Der Zielvereinbarungsprozess beginnt mit der strategischen Planung in den Abteilungen. Die dabei abteilungsweise erarbeiteten Arbeitsschwerpunkte, politisch bzw. fachlich steuerungsrelevante Themenfelder, das Arbeitsprogramm der Landesregierung sowie die strategischen Vorgaben der Hausspitze bilden die Basis für die Aufstellung der Zielvereinbarungsentwürfe, die im Gegenstromverfahren mit den betroffenen Organisationseinheiten abgestimmt werden. Das Instrument der Zielvereinbarung dient insofern der hausinternen und behördenübergreifenden Abstimmung und Priorisierung von Aufgabenschwerpunkten sowie der Festlegung von messbaren Arbeitsergebnissen. Die Fortschritte bei der Zielerreichung werden im Rahmen des halbjährlichen Berichtswesens dokumentiert. Im Hinblick auf den

Zielvereinbarungsprozess selbst, der zeitaufwendige Abstimmungsschritte beinhaltet, setzt das Umweltministerium ein mit der Innenverwaltung abgestimmtes standardisiertes Verfahren ein. Durch den Einsatz des sog. „Zieletools“ ab Ende 2009 soll der Arbeitsprozess weiter verbessert werden.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Das im Umweltministerium etablierte halbjährliche Standardberichtswesen setzt keine ressortspezifischen Erweiterungen voraus und stellt den Führungskräften abteilungs- bzw. produktbezogen Informationen zur Arbeitszeitverteilung, zu Kosten, Erlösen und Transferzahlungen sowie Kennzahleninformationen zur Verfügung. Auf Anforderung der Organisationseinheiten werden individuelle Berichte erstellt.

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der Erfassung ihrer Arbeitszeiten zu entlasten, wurde die Arbeitszeiterfassung im Umweltministerium ab Januar 2008 auf die indirekte Leistungsverrechnung umgestellt, d. h. für die Beschäftigten entfällt der Aufwand, die Arbeitszeiten individuell zu erfassen. An die Stelle der individuellen Meldung tritt nun eine Gesamtmeldung der prozentualen Stundenverteilung je Referat und Laufbahngruppe durch die Referatsleitungen.

Fördercontrolling

Im Umweltministerium und in den Abteilungen 5 der Regierungspräsidien wurden erstmals 2008 rückwirkend für die abgeschlossene Förderperiode des Jahres 2007 die landesweiten Verfahrenskennzahlen sowie einzelne wirkungsorientierte förderprogrammspezifische Kennzahlen erhoben. Mit dem ressortübergreifenden inhaltlichen Bericht zur Umsetzung des Fördercontrollings wurde Mitte 2008 eine erste Auswertung darüber vorgelegt, welche Steuerungsinformationen für das Umweltministerium aus dem Fördercontrolling abgeleitet werden können.

Der von der Landesverwaltung erarbeitete Leitfaden zur Evaluation von Förderprogrammen stellt eine Grundlage dafür dar, dass die für den Vergleich von Förderprogrammen notwendigen Informationen für jedes Förderprogramm erhoben werden können. Einen weiteren Schritt im Ausbau des Fördercontrollings, das transparente und nachvollziehbare Entscheidungen im Förderwesen unterstützt, sieht das Umweltministerium daher in der Umsetzung des angesprochenen Leitfadens.

Querschnittsvergleiche

Das Umweltministerium hat in den Querschnittsbereichen Organisation, Information und Kommunikation sowie Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung am ressortübergreifenden Benchmarking teilgenommen. Da sich herausstellte, dass reine Kostenvergleiche keine ausreichenden Hinweise auf Optimierungspotenziale enthielten, beteiligte sich das Umweltministerium beim Querschnittsbenchmarking „Organisation“ in der Untergruppe „Botendienste“ aktiv an einer Prozessanalyse. Als Ergebnis wurde ein Musterprozess im Sinne eines bewährten und kostengünstigen Verfahrens („best practice“) erarbeitet. Im Querschnittsbereich „Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung“ wurde neben dem Prozess der Erarbeitung und Evaluierung von Zielvereinbarungen im Ministerium auch der Prozess der Zuordnung der Arbeitszeiten der Mitarbeiter zu Kostenträgern der Kosten- und Leistungsrechnung untersucht. Die formulierten Empfehlungen dienen als Orientierung für die Gestaltung des eigenen Zielvereinbarungsprozesses und als Gradmesser für die Qualität der Zielvereinbarungen.

Die Teilnahme an ressortübergreifenden Querschnittsvergleichen wird im Umweltministerium als Möglichkeit gesehen, die eigene Organisation auf den Prüfstand zu stellen und im Austausch mit anderen Ministerien die gewohnten Prozessabläufe zu hinterfragen. Für das Umweltministerium hat sich als Ergebnis des Benchmarkings vorerst kein Anpassungsbedarf ergeben. In den Benchmarking-Projekten wurde als „Nebeneffekt“ an einer ressortübergreifenden Vereinheitlichung der Kontierungspraxis gearbeitet, die für die Zukunft bessere Datengrundlagen für eine vergleichende Analyse schafft und somit auch zu einem effizienten Benchmarking-Prozess beiträgt.

Wertanalyseprojekte

Im Jahr 2009 wurde ein Wertanalyseprojekt durchgeführt, das die optimierte Abwicklung von Förderverfahren in den Bereichen wasserwirtschaftlicher Vorhaben und der Altlastenbehandlung zum Gegenstand hatte. Ziel der Wertanalyse war es, die Verfahrensabläufe zu optimieren, die Transparenz bei der Abwicklung der Förderprojekte zu erhöhen und insbesondere den Mittelabfluss zu verbessern. Das auf Basis der Wertanalyse entwickelte Maßnahmenpaket wird derzeit schrittweise umgesetzt. Ergänzend wurde das Thema „Restemanagement“ in den Zielvereinbarungen 2009 mit den Regierungspräsidien aufgegriffen, sodass der Fortschritt bei der Umsetzung der Ziele der Wertanalyse auch im Rahmen des halbjährlichen Berichtswesens zu den Zielvereinbarungen dokumentiert wird.

Im Rahmen eines weiteren Wertanalyseprojektes zur Optimierung des Postlaufs und der Dokumentenverwaltung ergaben sich Überschneidungsbereiche zum zeitlich parallel laufenden Benchmarking-Teilprojekt „Botendienste“, sodass Erkenntnisse aus der Wertanalyse in die Erstellung des Musterprozesses einfließen konnten.

5.11 Rechnungshof

Der Rechnungshof und die gesamte Finanzkontrolle beteiligen sich seit Jahren an der Einführung der „Neuen Steuerungsinstrumente“ in der Landesverwaltung.

Neben der Kosten- und Leistungsrechnung gewinnt hierbei der Einsatz von Führungsinformationssystemen immer größere Bedeutung. Über das Intranet der Finanzkontrolle ist auch das Abgeordneten-Informationssystem abrufbar.

Über das Landesverwaltungsnetz können die Prüfer inzwischen auch vom Arbeitsplatz aus Informationen aus den SAP-Systemen der geprüften Behörden abrufen. Dies geschieht transparent und nur im Einzelfall für bestimmte definierte Prüfungsbereiche im Rahmen eines mit dem Finanzministerium und den Ressorts abgestimmten Zugriffsverfahrens. Diese Zugriffe sind immer zeitlich befristet.

Im Rechnungshof und der gesamten Finanzkontrolle findet eine besondere Form der „Zielvereinbarungen“ für den Prüfungsbereich statt. Der Senat des Rechnungshofs beschließt als Kollegialorgan den jährlichen „Prüfungsplan“, in dem Art und Umfang des Prüfungsgeschehens festgelegt wird.

Die Ergebnisse dieses Planungsprozesses werden seit dem Jahr 2007 in das Projektsystem SAP-PS übernommen. Über SAP-PS bestehen Schnittstellen zu den Kosten- und Leistungsrechnungsmodulen des NSI.

Für interne Steuerungsinformationen der Führungskräfte wurde mit Hilfe des Finanzministeriums der Prototyp eines Führungsinformationssystems (RH-FIS) entwickelt. Das System wird zurzeit getestet, angepasst und soll 2010 zum Einsatz kommen. Projektziel ist die web-basierte Darstellung von Führungsinformationen, insbesondere die Kombination von Daten der Arbeitsplanung mit Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung.

Der Rechnungshof stellt im Entwurf des Haushalts 2010/2011 Produktorientierte Kennzahlen dar.

6 Wirtschaftliche Ergebnisse

Wirtschaftliche Ergebnisse und Verbesserungen werden durch Entscheidungen der politischen und verwaltungsinternen Führung sowie deren Umsetzung erzielt. Instrumente und Methoden liefern die hierfür notwendige Transparenz oder unterstützen die Umsetzung. Einen Einsparautomatismus gibt es indes nicht – selbst EDV-Verfahren, welche Arbeitsabläufe vollständig automatisieren, wirken Kosten

senkend erst dann, wenn die frei werdenden Ressourcen abgebaut oder anderweitig eingesetzt werden.

Dennoch hat die Verwaltungsmodernisierung der letzten Jahre auch wirtschaftliche Auswirkungen gezeitigt. So hilft die Kostentransparenz, notwendige Einsparungen sinnvoll umzusetzen. Die Zielvereinbarung und Führungsinformationssysteme sind geeignete Mittel, um trotz Personalabbau die Leistungen und deren Qualität hoch zu halten. Das Benchmarking, der Vergleich mit anderen, schafft Wettbewerb und leitet ein Lernen vom Besseren ein. Die dezentrale Budgetierung gibt den Behörden die Möglichkeit, an ihre Situation vor Ort angepasst zu agieren und den Anreiz, Einsparmöglichkeiten auch umzusetzen, da sie an den Einsparungen selbst teil haben.

Die Entscheidungsträger berücksichtigen bei ihren Entscheidungen natürlich auch andere Faktoren. Ein wichtiger Beitrag der genannten Instrumente und Methoden ist jedoch unstreitig. In diesem Sinne sind insbesondere folgende wirtschaftliche Ergebnisse erreicht worden:

Über die Ausdehnung der dezentralen Sachausgabenbudgetierung werden die Handlungsspielräume der Behörden auch in finanzieller Hinsicht ausgedehnt und die Fach- und die Finanzverantwortung zusammengeführt. Im Rahmen der Aufstellung der Staatshaushaltspläne 2009 und 2010/2011 wurden über den Vorwegabzug die Budgets um durchschnittlich rd. 10 Mio. Euro p. a. an Sachausgaben verringert. Aufgrund der höheren Flexibilität der Behörden und dem Anreiz, nicht ausgeschöpfte Budgets grundsätzlich in das folgende Jahr übertragen zu können, wird davon ausgegangen, dass dies ohne Qualitätseinbußen aufgefangen werden kann.

Im Staatshaushaltsplan 2009 sind sozialhilfenahe Sachmittel der Justiz von über 120 Millionen Euro enthalten. Die Sachbehandlung bei den einzelnen Behörden unterscheidet sich teilweise erheblich. Durch Benchmarking wurde den Behörden geholfen, Schwächen in der Sachbearbeitung zu identifizieren und zu beheben. Das führt im Jahr 2009 zu Einsparungen von mindestens 5 Mio. Euro. Im Gegensatz zu einer verschobenen oder gestrichenen Investition wirkt diese Einsparung nachhaltig Jahr für Jahr.

Durch die Realisierung der vereinbarten Kostenziele bei den Produkten „Personalverwaltung“ und „Betrieb Finanz- und Rechnungswesen“ konnten bei einzelnen Regierungspräsidien in 2008 Personalkostenreduzierungen von insgesamt ca. 500.000 Euro erzielt werden.

Im Justizvollzug konnte durch das Programm „Reorganisation Verpflegungswirtschaft“ im Jahr 2008 etwas über 300.000 Euro allein am Lebensmitteleinsatz eingespart werden, obwohl die spezifische Inflationsrate für Lebensmittel 2008 knapp 6 % betrug. Ohne Steuerungsmaßnahmen wäre mit einer Steigerung des Tagessatzes zu rechnen gewesen, die in anderen Bundesländern auch tatsächlich zu beobachten war.

Aufgrund der Beteiligung am Querschnittsvergleich der Organisationsbereiche wurde im Wirtschaftsministerium eine freiwerdende Stelle beim Botendienst nicht wieder besetzt. Dies entspricht einer monetären Einsparung von jährlich rd. 42.000 Euro. Im Umweltministerium konnte im Rahmen der in 2008 durchgeführten Wertanalyse zur Optimierung des Postlaufs und der Dokumentenverwaltung der Abgang einer Arbeitskraft aufgefangen werden.

In den Förderprogrammen „Azubi Transfer – Übernahme von Lehrlingen aus Insolvenzbetrieben“ und „Azubi teilen – Ausbildung im Verbund“ konnte durch die Umstellung auf Prämienanreizprogramme und eine Optimierung der einzelnen Verfahrensschritte eine straffere und weniger personal- und zeitaufwendige Programmbearbeitung erreicht werden. Die angestrebte monetäre Einsparung bei beiden Programmen wurde konterkariert durch die derzeitige Wirtschaftskrise und die dadurch gestiegenen Fallzahlen.

Mit dem Ziel, die Ermittlungskosten bei der Polizei landesweit zu senken, wurde in 2006 die Kennzahl Ermittlungskostenindex (= Ermittlungskosten pro Fall) in die Balanced Scorecard aufgenommen. Seither konnten die Dolmetscherkosten pro Stunde von über 35 Euro (Jahr 2006) auf ca. 31 Euro (Jahr 2008) reduziert werden.

Wie die Instrumente zusammenwirken und sich gegenseitig ergänzen, zeigt die Einführung der Kennzahl „Index Erkennungsdienstliche Behandlungen“ (= Relation erkennungsdienstlich behandelter Straftäter zu den Straftätern gesamt) bei der Polizei. Dieser Qualitätsindex stieg von 58 % (Jahr 2006) auf 64 % (Jahr 2009). Ein noch besseres Ergebnis zeigt sich bei der Quote der DNA-Probenentnahmen, wo im selben Zeitraum eine Verbesserung von 34 % auf 41 % erreicht werden konnte. Die Fokussierung auf bestimmte Ziele und die Konkretisierung in Form von Messgrößen sowie ein intensives Benchmarking führten zu diesen qualitativen Verbesserungen.

Auf dem Gebiet der Prozessoptimierung durch IT-Unterstützung konnte durch die Verwendung eines SAP-basierten Intranetwerkzeuges bei einer im Berichtszeitraum durchgeführten Mitarbeiterbefragung in der Finanzverwaltung mit rd. 20.400 Beschäftigten eine Reduzierung des Sach- und Personalaufwands im sechsstelligen Bereich realisiert werden.

Die Daten der Kosten- und Leistungsrechnung unterstützen die Ermittlung der Bürokratiekosten. Bei allen finanzwirksamen Kabinettsvorlagen ist über die einmaligen sowie mittelfristigen finanziellen Auswirkungen der vorgesehenen Maßnahmen zu berichten und die (Gegen-)Finanzierung der Maßnahmen darzustellen. Hierzu gehören auch die Verwaltungskosten des Landes und der Kommunen. Die im Rahmen der Zeiterfassung in der Kosten- und Leistungsrechnung geführten Daten zum Stundenaufwand sowie Kennzahleninformationen, die sich auf das Mengengerüst der Verwaltungstätigkeit (Zahl der Bescheide etc.) beziehen, können ohne zusätzlichen Verwaltungsaufwand für die Berechnung von Bürokratiekosten herangezogen werden.

Auf der Aufwandsseite konnten die Kosten des SAP-Systembetriebs im Jahr 2008 durch eine weitere Reduzierung externer Beraterleistungen für die laufende Betreuung der Systeme und konsequentes Benchmarking um ca. 1,5 Millionen Euro verringert werden. Für das Jahr 2009 wird eine Verminderung um eine weitere halbe Million Euro erwartet.

7 Ausblick

Eine moderne Verwaltung arbeitet ergebnisorientiert, nutzt moderne Führungsinstrumente und bekennt sich zu Dienstleistung, Leistungsprinzip und einer wirtschaftlichen Aufgabenerledigung. Die Landesverwaltung ist hier auf einem guten Weg. Um die Flexibilität der Behörden und damit die Möglichkeiten und die Anreize zu wirtschaftlichem Handeln zu verbessern, wird die Zusammenführung von Fach- und Finanzverantwortung weiter vorangetrieben. Das Augenmerk wird hier vor allem auf der Ausdehnung der Budgetierung der Personalmittel liegen.

Die Landesregierung wird den mit der Konzentration auf die in diesem Bericht genannten Projekte begonnenen Weg der Verwaltungsmodernisierung fortsetzen und ihr Augenmerk verstärkt darauf richten, das betriebswirtschaftlich orientierte Instrumentarium als wesentliches Element in den Gesamtkontext der Verwaltungsmodernisierung zu stellen.

Mindestens genauso wichtig wie die Bereitstellung der Methoden und der Instrumente ist die Kommunikation der Führungskräfte untereinander. Das Finanzministerium wird weiterhin Plattformen bereit stellen, über die Führungskräfte ihre Erfahrungen mit Methoden und Instrumenten einer modernen Verwaltungssteuerung in Diskussionen oder Artikeln austauschen können.

Die Landesregierung sieht sich auf dem eingeschlagenen Weg der Verwaltungsmodernisierung weiterhin im Einklang mit nationalen und internationalen Entwicklungen, die mit unterschiedlicher Geschwindigkeit alle in die gleiche Richtung weisen.