

Mitteilung

der Landesregierung

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

Landtagsbeschluss

Der Landtag hat am 28. Februar 2008 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 14/2354 Abschn. II Ziff. 3):

Die Landesregierung zu ersuchen,

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.*

Der Landtag hat am 11. März 2010 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 14/5929 Abschn. II Ziff. 1):

Die Landesregierung zu ersuchen,

die in regelmäßigen Abständen vorzulegenden Berichte inhaltlich um aussagekräftige Kennzahlen

a) zu den Kosten der Neuen Steuerungsinstrumente, insbesondere der Dezentralen Budgetierung für

- den technischen Betrieb und*
- die Umsetzung in den Behörden,*

b) zu Querschnittsvergleichen (Erkenntnisse, Maßnahmen, Einsparungen)

bis zum 30. April 2012 mit Stichtag 31. Dezember 2011 zu konkretisieren.

Bericht

Mit Schreiben vom 27. April 2012, Az.: I 0451.1 berichtet das Staatsministerium wie folgt:

Eingegangen: 03.05.2012 / Ausgegeben: 16.05.2012

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

*Der Landtag druckt auf Recyclingpapier, ausgezeich-
net mit dem Umweltzeichen „Der Blaue Engel“.*

**Bericht der Landesregierung
über die Steuerung in der Landesverwaltung**

Beschluss des Landtags vom 11. März 2010
(Drucksache 14/5929)

16. 04. 2012

Inhaltsverzeichnis

1	Auftrag.....	4
2	Überblick über die Verwaltungssteuerung.....	5
3	Landesweiter Rahmen der Planung und Steuerung.....	10
3.1	Zielvereinbarungen.....	10
3.2	Dezentrale Budgetierung.....	12
3.3	Leistungsvergleiche (inklusive Querschnitt).....	14
3.4	Führungsinformationssysteme.....	17
3.5	Fördercontrolling.....	19
3.6	Produktorientierter Haushalt.....	20
3.7	Vermögensrechnung.....	21
3.8	Kommunikation.....	21
3.9	IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen.....	22
4	Dezentrale Maßnahmen der Ressorts.....	29
4.1	Staatsministerium.....	29
4.2	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft.....	30
4.3	Ministerium für Kultus, Jugend und Sport.....	37
4.4	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst.....	39
4.5	Innenministerium.....	43
4.6	Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft.....	49
4.7	Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren..	52
4.8	Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz.....	56
4.9	Justizministerium.....	60
4.10	Ministerium für Verkehr und Infrastruktur.....	61
4.11	Ministerium für Integration.....	63
4.12	Rechnungshof.....	64
5	Wirtschaftliche Ergebnisse.....	65
6	Ausblick.....	71

Abkürzungsverzeichnis

AIS	Abgeordneten-Informationssystem
BSC	Balanced Scorecard
FIS	Führungsinformationssystem(e)
FöBIS	Fördermittel- Bearbeitungs- und Informations-System
ggf.	gegebenenfalls
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KZM	Kostenträgerbezogene Zeit- und Mengenerfassung
LCC	Landesbetrieb Competence Center (integriert in die Stabsstelle NeStUL des MFW)
LZBW	Logistikzentrum Baden-Württemberg
NeStUL	Stabsstelle Neue Steuerung und Umwandlung von Landeseinrichtungen
p.a.	per anno
PS	Projektsystem (Modul zur Steuerung von Projekten)
PSV	Produktbezogene Stundenverteilung
OM	Organisationsmanagement
sog.	sogenannt
VB-BW	Landesbetrieb Vermögen und Bau Baden-Württemberg
VBV	Vermögens- und Hochbauverwaltung Baden-Württemberg

Abbildungsverzeichnis

Abb.1:	Handlungsfelder einer zeitgemäßen Verwaltungssteuerung	5
Abb.2:	TOP-Kennzahlen zur Verwaltungssteuerung	7
Abb.3:	Zielvereinbarungstool – Abbildung der Überwachung von Zielvereinbarungen	11
Abb.4:	Informationssystem des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft	19
Abb.5:	Veränderung der IT-Systemarchitektur zur Gemeindefinanzreform	24
Abb.6:	Bürokratiekostenrechner – Darstellung der Gesamtkosten eines Vorhabens	26
Abb.7:	Entwicklung der ELSTER-Quote 2006 bis 2011	36

1 Auftrag

Die Landesregierung hat dem Landtag am 11. Dezember 2009 über die Weiterentwicklung der Neuen Steuerungsinstrumente berichtet (Drucksache 14/5606).

Der Finanzausschuss des Landtags hat nach Behandlung des Berichts dem Plenum des Landtags folgende Beschlüsse empfohlen (Drucksache 14/5929):

„Der Landtag wolle beschließen:

- I. Von der Mitteilung der Landesregierung vom 11. Dezember 2009 – Drucksache 14/5606 – Kenntnis zu nehmen.
- II. Die Landesregierung zu ersuchen,
 1. die in regelmäßigen Abständen vorzulegenden Berichte inhaltlich um aussagekräftige Kennzahlen
 - a) zu den Kosten der Neuen Steuerungsinstrumente, insbesondere der Dezentralen Budgetierung, für
 - den technischen Betrieb und
 - die Umsetzung in den Behörden,
 - b) zu Querschnittsvergleichen (Erkenntnisse, Maßnahmen, Einsparungen) bis zum 30. April 2012 mit Stichtag 31. Dezember 2011 zu konkretisieren;
 2. dem Landtag bis 31. Dezember 2010 über den aktuellen Stand des Fördercontrollings zu berichten und dabei die Kostenzusammensetzung und die Struktur der Förderbereiche sowie das Erreichen der mit der Förderung verbundenen Zielsetzung darzustellen.“

Der Landtag hat dieser Empfehlung am 11. März 2010 in unveränderter Form zugestimmt.

Mit dem folgenden Bericht kommt die Landesregierung der unter Punkt II Nr. 1 beschlossenen Berichtspflicht nach.

Zu Punkt II Nr. 2 hat die Landesregierung mit der Landtagsdrucksache 14/7392 (20.12.2010) berichtet.

2 Überblick über die Verwaltungssteuerung

Modern ist

eine Verwaltung, die den gegenwärtigen Anforderungen ihrer Umgebung gerecht wird, Mechanismen entwickelt, sich wandelnden Anforderungen schnell und flexibel anzupassen, und den Wandel idealer Weise antizipiert. Die Landesverwaltung hat für sich folgende Ziele der Verwaltungsmodernisierung formuliert: effektiv zu verwalten, ein den Anforderungen der Gesellschaft entsprechendes Leistungsspektrum in der gewünschten Qualität anzubieten und dies in effizienter Form zu realisieren.

Eine zeitgemäße Steuerung muss – wie andere Bausteine der Verwaltungsmodernisierung auch – ihren Beitrag zur Erreichung dieser Ziele leisten. Die Landesverwaltung setzt dabei methodisch auf eine verstärkte Ergebnisorientierung und Ressourcensicht, eine Ausdehnung der Eigenverantwortung der Einrichtungen und einen zielgerichteten IT-Einsatz zur Informationsbereitstellung und zur Prozessoptimierung. Sie setzt dies mit einem vielfältigen Spektrum an Instrumenten um. Die Ressorts haben sich dabei aktuell auf sieben gemeinsame Handlungsfelder/Instrumente verständigt, um die Aktivitäten innerhalb der Landesverwaltung zu bündeln – ohne dabei individuelle Akzente der Ressorts zu überlagern.

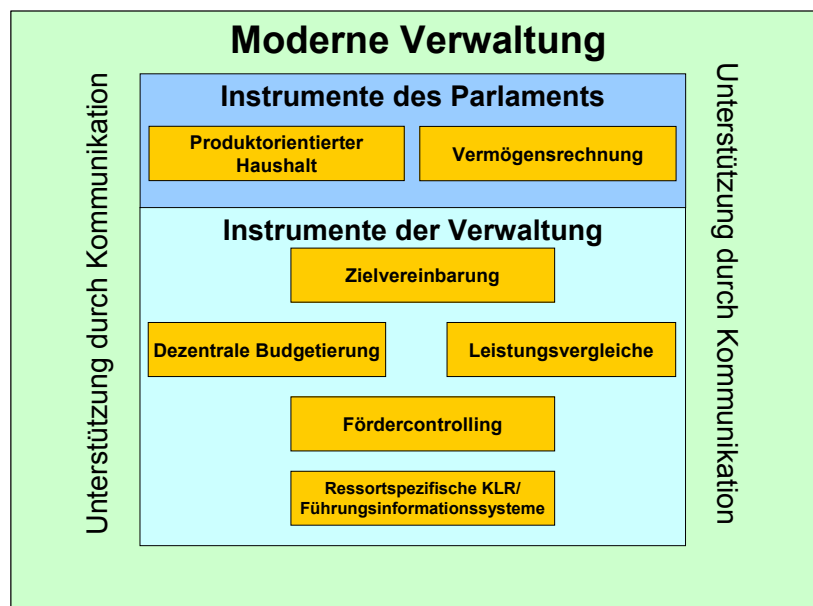


Abb.1: Handlungsfelder einer zeitgemäßen Verwaltungssteuerung

Die Instrumente lassen sich unterscheiden in verwaltungsinterne Steuerungsinstrumente und Instrumente, die auch dem Parlament zur Verfügung stehen. Zu deren Weiterentwicklung erwartet und erhofft die Landesregierung auch Impulse von Seiten des Parlaments.

Die folgende Tabelle zeigt den Zusammenhang zwischen methodischem Ansatz und den Instrumenten:

Methode/ Instrumente	Stärkere Ergebnis- orientierung und Ressourcensicht	Ausdehnung der Eigenverantwor- tung	Zielgerichteter IT- Einsatz
Zielvereinbarungen	X	X	X
Dezentrale Budgetierung		X	
Leistungsvergleiche	X	X	
Produktorientierter Haushalt	X		
Vermögensrechnung	X		X
Ressortspezifische KLR/FIS	X		X
Spezieller Anwendungsbereich: Förderprogramme (Fördercontrolling)			

Die folgenden TOP-Kennzahlen der Verwaltungssteuerung geben einen Überblick über den Stand der Modernisierung und werden im Bericht erwähnt, erläutert und ergänzt. In Klammern sind jeweils die Werte aus dem letzten Bericht zum 11. Dezember 2009 angegeben^{1,2}:

¹ Der Rückgang um 2% des Anteils der Aufgabenbereiche, die im Haushaltsplan ergebnisorientierte Informationen abbilden, hängt zum Einen mit dem Neuzuschnitt von Aufgabenbereichen im Zuge der Umressortierung zusammen. Diese erfolgte zeitlich parallel zur Erstellung des Haushaltsplans, so dass im Staatshaushaltsplan 2012 noch nicht alle neuen Aufgabenbereiche (Fachbereiche) dargestellt werden konnten. Zum Anderen liegt es daran, dass einige Aufgabenbereiche hinzugekommen sind, diese aber kostenmäßig so gering sind, dass hierfür, auch in Zukunft, keine Informationen dargestellt werden.

² Im vorhergehenden Bericht wurden 24 Führungsinformationssysteme genannt. Nach einer Zusammenfassung unter inhaltlichen Aspekten wurde die Zahl mit 17 neu festgelegt.

<p>Ergebnisorientierung und Ressourcensicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 93% (87%) Anteil der Behörden, die über Zielvereinbarungen gesteuert werden ➤ 94% (96%) Anteil der Aufgabenbereiche, die im Haushaltsplan ergebnisorientierte Informationen abbilden ➤ 100% (100%) Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung in den Behörden der Landesverwaltung im jeweils erforderlichen Detaillierungsgrad 	<p>Eigenverantwortung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ rd. 600 Mio. € budgetierte Sachausgaben (rd. 500) ➤ rd. 19.000 (rd. 19.000) in die Personalmittelbudgetierung einbezogene Stellen (rd. 10% aller Stellen)
<p>Steuerungsunterstützung durch zielgerichtete IT-Unterstützung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 21 (17) Führungsinformationssysteme ➤ 100% (100%) Einsatz des Haushaltsmanagementsystems ➤ 33 (24) Landeseinrichtungen mit kaufmännischer Buchführung nutzen die gemeinsame SAP-Plattform des Landes (Landesmaster) 	
<p>Anwendungsbereich Förderprogramme:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 4,3 Mrd. € Fördermittelvolumen, das im Rahmen des Fördercontrollings abgebildet wird (235 Förderprogramme) 	

Abb.2: TOP-Kennzahlen zur Verwaltungssteuerung

Der Einsatz zeitgemäßer Steuerungsinstrumente muss sich an denselben Maßstäben messen lassen, welche die Steuerungsmethodik für die Verwaltung insgesamt setzt. Der Einsatz der Instrumente muss wirtschaftliche Ergebnisse in Form qualitativer Verbesserungen oder monetärer Einsparungen mit sich bringen und in effizienten Prozessen vollzogen werden.

Vor diesem Hintergrund sind im Berichtszeitraum beispielsweise folgende dauerhaft wirkende, jährliche monetäre Ergebnisse erreicht worden, auf die unter Gliederungspunkt 5 ausführlicher eingegangen wird:

- 1,66% Die Steuerverwaltung vereinbart seit 2006 Ziele zur Steigerung der beigetriebenen Beträge. Diese und die Beitreibungsquote (jährlich durchschnittlich von 2009 bis 2011 um 1,66%) sind seither nicht zuletzt aufgrund der Fokussierung auf die Beitreibungsquote deutlich gestiegen.
- 25 Mio. Euro Einsparungen im Zuge der Sachausgabenbudgetierung
- 2 Mio. Euro Einsparungen durch Leistungsvergleiche im Bereich der Justiz

Eine methodische Herausforderung bei der Ermittlung monetärer Ergebnisse ergibt sich teilweise daraus, dass die Verbesserungsmaßnahmen in einem dynamischen Umfeld wirken. Es müssen Annahmen getroffen werden, wie die Entwicklung ohne die Umsetzung der Maßnahmen verlaufen wäre. Einsparungen lassen sich dennoch grob prognostizieren.

Daneben gibt es bei vielen Optimierungsmaßnahmen monetäre Einsparungen, die für sich betrachtet geringfügig erscheinen und schwierig zu erheben sind, durch wiederholtes Durchlaufen der Prozesse in der Summe aber durchaus beachtlich sind. Beispielhaft genannt sind die IT-Unterstützung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen oder von Zielvereinbarungsprozessen.

Auf qualitative Verbesserungen, zu denen moderne Steuerungsmethoden beigetragen haben, wird unter Gliederungspunkt 5 eingegangen.

Die jährlichen Kosten für den Einsatz zeitgemäßer Steuerungsinstrumente setzen sich im wesentlichen aus den folgenden Kostenblöcken zusammen:

- Die Personal- und Sachkosten für die einheitliche IT-Landschaft auf dem Gebiet der Verwaltungssteuerung beliefen sich in 2011 auf rund 10 Mio. Euro. Davon werden ca. 80% durch die zentralen Haushaltsmanagementsysteme verursacht (kameraler Haushalt und doppelte Buchführung der Landeseinrichtungen).
- Die Kosten in den Ressorts für die Unterstützung der Führung durch das Controlling beliefen sich in 2011 auf rund 11 Mio. Euro. Darin enthalten sind auch sog. Gemeinkosten (ungefähr 20%), die u.a. aus der Verteilung der Kosten der Leitungsfunktionen entstehen und deren Entstehung nicht unmittelbar durch die Wahrnehmung der Controllingaufgaben verursacht wird.
- Die Kosten für die Erprobung der Personalmittelbudgetierung beliefen sich im Jahr 2011 auf rund 380.000 Euro. Da sich die Personalmittelbudgetierung noch in der Pilotphase befindet, beinhalten diese Kosten in spürbarem Umfang Kosten für die Optimierung sowie die Beseitigung von „Kinderkrankheiten“.

Die Auswahl an Beispielen zeigt den aktuellen Beitrag und das Potenzial zeitgemäßer Steuerungsinstrumente und der Prozessoptimierung durch IT-Einsatz zur Schaffung finanzieller Spielräume für die Umsetzung politischer Programme – eine der zentralen Anforderungen an eine moderne Verwaltung.

Dabei sollten sich personal- und sachkostenintensive Aufgaben der Landesverwaltung vermehrt einer kritischen Würdigung und Vergleichen innerhalb der Landesverwaltung und mit anderen vergleichbaren Verwaltungen stellen. Nicht zuletzt Art. 91d GG betont das Potenzial dieses Ansatzes. Dabei bietet (nur) die Kosten- und Leistungsrechnung die Möglichkeit, den Mitteleinsatz – und hier insbesondere den Personaleinsatz – für Aufgaben und Organisationseinheiten zu ermitteln und unter Einbeziehung der erzielten Ergebnisse und Wirkungen zu analysieren. Sie ist damit ein unverzichtbarer Ausgangspunkt für Leistungsvergleiche aller Art.

Das Fördercontrolling kann einen Beitrag zur strukturellen Haushaltskonsolidierung leisten, wobei der Schwerpunkt auf das Wirkungscontrolling gelegt werden sollte.

Im Rahmen der Personalmittelbudgetierung erhält die budgetierende Einheit verbesserte Möglichkeiten, vorhandene Optimierungspotentiale aufzudecken. Die Einbeziehung von Sach- und Personalmittel in ein Gesamtbudget lassen eine spürbare Wirkung erwarten. Die sich ergebenden Flexibilisierungsvorteile sollen der budgetierenden Einheit verbleiben. Allerdings ist es auch notwendig und sachgerecht, den Gesamthaushalt an den Vorteilen zu beteiligen. Auf Basis der für das Jahr 2012 vorgesehenen Evaluation wird über die Fortführung und ggf. flächendeckende Ausweitung entschieden.

Das Kabinett hat die Einführung einer Vermögensrechnung auf den 1. Januar 2016 beschlossen. Die Vermögenslage und der Schuldenstand des Landes werden jährlich stichtagsbezogen umfassend und transparent abgebildet. Infolgedessen erleichtert die Vermögensrechnung eine verstärkte Ausrichtung politischer Entscheidungen am Ressourcenverbrauch.

3 Landesweiter Rahmen der Planung und Steuerung

3.1 Zielvereinbarungen

Beschreibung und Wirkung

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

Zielvereinbarungen sind mittlerweile als etabliertes Instrument der Verwaltungssteuerung anzusehen. Nun geht es darum, aus den Erfahrungen zu lernen und die Qualität nach den Bedürfnissen der jeweils Beteiligten weiterzuentwickeln.

Aufgrund der Unabhängigkeit von Gerichten sind in diesem Bereich Zielvereinbarungen nur eingeschränkt möglich; sie sind daher in der folgenden Aufstellung nicht enthalten. Im Hochschulbereich bilden Zielvereinbarungen eine Säule des Finanzierungsmodells (siehe auch Ressortbeitrag des MWK, Gliederungspunkt 4.4). Die Einbindung dieser Zielvereinbarungen in die folgende organisationsbezogene Darstellung ist aufgrund des spezifischen Projektbezugs dieser Zielvereinbarungen jedoch nicht möglich.

IT-Unterstützung

Das sog. Zielvereinbarungstool 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.

Insbesondere die Regierungspräsidien, die Zielvereinbarungen mit mehreren Ministerien abschließen, können ihren Aufwand bezüglich der Koordination und Abstimmung während des standardisierten Erstellungs- und Überwachungsprozesses deut-

lich verringern. Mittlerweile nutzen alle Ministerien, die Zielvereinbarungen mit den Regierungspräsidien abschließen, die IT-Lösung.

Kennzahl	Einheit	Wert (Wert letzter Bericht)
Zahl der maximal abzuschließenden Zielvereinbarungen für 2011	Anzahl	400
Umsetzungsquote für den Planungszeitraum 2011	Prozent	93 (87)
Zahl der Ressorts, die die IT-Lösung für den Zielvereinbarungsprozess 2011 genutzt haben	Anzahl	7 (3)

Zielvereinbarung (Monitoring Übersicht)

Übersicht über die Zielvereinbarungen

ID	Zeitraum	Bündelung (A)	Zwischen (A)	Org-id	Ünd (B)	Org-id	Bündelung (B)	Score B	Monitoring Status
10000012	2010	Zielvereinbarung	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft	50001010				84	Zur Ansicht
10000013	2010	Zielvereinbarung	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft	50001010				90	Zur Ansicht
10000014	2010	Zielvereinbarung	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft	50001010				100	Zur Ansicht
10000015	2010	Zielvereinbarung	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft	50001010				90	Zur Ansicht
10000016	2010	Zielvereinbarung	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft	50001010				66	Zur Ansicht
10000017	2010	Zielvereinbarung	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft	50001010				80	Zur Ansicht
10000181	2011	ZV 2011	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft	50001010				91	Zur Ansicht
10000191	2011	ZV 2011	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft	50001010				62	Zur Ansicht

Übersicht über die Einzelziele der Zielvereinbarung 10000013

F	Nr.	Produktbezug	Ziel Kurztext	Berichts-frequenz	Score	Statustext	Zeitraum	Geändert
B	1	LS Finanzangelegenheiten	VwV Kostenfestlegung	Quartalsweise	100	Ziel wurde erreicht	4. Quartal	
B	2	LS Mittelfristige Finanzplanung	Mifrfi	Quartalsweise	100	Ziel wurde erreicht	4. Quartal	
B	3	LS Haushaltsplanung	Verpflichtungsermächtigung bei Regionalisierungsmittel	Quartalsweise	100	Ziel wurde erreicht	4. Quartal	
B	4	SB Haushaltsmanagement	Kommunikationsstrategie	Quartalsweise	100	Ziel wurde erreicht	4. Quartal	
B	5	PRO Haushaltsmodernisierung	Weiterentwicklung Produktorientierter Haushalt	Quartalsweise	100	Ziel wurde erreicht	4. Quartal	
B	6	LS Finanzangelegenheiten	Überarbeitung Förderbericht	Quartalsweise	0	Ziel wurde nicht erreicht	4. Quartal	
B	7	LS Kreditmanagement	Zentrales Liquiditätsmanagement	Quartalsweise	100	Ziel wurde erreicht	4. Quartal	
B	8	LS Kreditmanagement	Digitale Kommunikation	Quartalsweise	100	Ziel wurde erreicht	4. Quartal	
B	9	LS Finanzangelegenheiten	VwV Anlagenbuchhaltung	Quartalsweise	100	Ziel wurde erreicht	4. Quartal	
B	10	LS Kreditmanagement	Statistikvergleichbarkeit	Quartalsweise	100	Ziel wurde erreicht	4. Quartal	

Abb.3: Zielvereinbarungstool – Abbildung der Überwachung von Zielvereinbarungen

3.2 Dezentrale Budgetierung

Beschreibung und Wirkung

Ziel der dezentralen Budgetierung ist die Stärkung der (Budget-)Verantwortung vor Ort durch den Ausbau der dezentralen Steuerung über ein Budget. Durch die Verbindung der Fach- und Finanzverantwortung und die größere Flexibilität haben die Einrichtungen die Möglichkeit und auch den Anreiz, die wirtschaftlichste Maßnahme umzusetzen.

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.

Personalmittelbudgetierung:

Die Personalausgaben- und Personalkostenbudgetierung schaffen zusätzliche Anreize zu wirtschaftlichem Verhalten insbesondere durch

- eine Verbesserung der Flexibilität und Effizienz des Mitteleinsatzes durch die grundsätzliche Deckungsfähigkeit der Personal- und der Sachausgaben
- die Schaffung der Voraussetzungen für die Verknüpfung von Fach-, Personal-, Finanz- und Organisationsverantwortung
- durch mehr Flexibilität bei der Personalarbeitsbewirtschaftung
 - Wegfall der Stellenbesetzungssperre und der Beförderungssperre
 - Möglichkeit zur Inanspruchnahme von Stellenbruchteilen
 - weitere Flexibilisierungen wie z.B. unterjährig befristete Abweichungen vom Stellenplan.

Umsetzung

Sachausgabenbudgetierung

Die Erfahrungen mit den Budgetierungsregelungen zur Sachausgabenbudgetierung der vergangenen Jahre sind positiv. Deshalb wurde im Rahmen der haushaltsrechtlichen Möglichkeiten unter Beibehaltung der Titelstrukturen eine erweiterte Sachausgabenbudgetierung in 2011 erprobt. Es wurde eine erweiterte Flexibilität für die bewirtschaftenden Stellen geschaffen. Bereits die bisherige Flexibilisierung hat den bewirtschaftenden Stellen verbesserte Rahmenbedingungen für die Bewirtschaftung

und messbare Vorteile bei der jahresübergreifenden Planung gebracht. Vor diesem Hintergrund wurde eine anteilige Effizienzrendite für den Gesamthaushalt in Höhe von 25 Mio. Euro erhoben. Im Gegenzug wird bei den von der dezentralen Finanzverantwortung umfassten Titeln auf die Inabgangstellung nach § 9 Abs. 2 StHG verzichtet.

Der Einzelplan 12 wird auch weiterhin nicht in die dezentrale Budgetierung einbezogen, weil dieser Einzelplan zentral strukturiert ist und ressortübergreifenden Charakter hat. Eine Einbeziehung der Titel der Allgemeinen Finanzverwaltung führt daher derzeit nicht zu einer abschöpfbaren weiteren Effizienz. Im Haushalt 2012 wurden die getroffenen Regelungen fortgeführt.

Personalmittelbudgetierung:

Seit dem 1. Januar 2009 läuft die Pilotierung 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 Evaluation der Pilotierung erfolgt im Jahr 2012. Auf Basis der Evaluationsergebnisse soll über die Fortführung und ggf. flächendeckende Ausweitung entschieden werden.

Kennzahl	Einheit	Wert (Wert letzter Bericht)
Kosten der dezentralen Budgetierung 2011³		
Technik	TSD Euro	150
Dezentral in Behörden ⁴	TSD Euro	230
Dezentrale Sachausgabenbudgetierung:		
Von der Budgetierung erfasstes Ausgabevolumen 2011	Mio. Euro	rd. 600 (rd. 500)
Erzielte Einsparungen an Sachmittel 2011 (zusätzlich zu 2008/09)	Mio. Euro	rd. 25 (rd. 10)
Dezentrale Personalmittelbudgetierung:		
Budgetierte Personalausgaben 2011	Mio. Euro	rd. 800
Personalausgaben insgesamt 2011	Mio. Euro	rd. 14.600

³ Die Sachmittelbudgetierung verursacht bezüglich der Technik und der Umsetzung in den Behörden in der Gesamtbetrachtung keine signifikanten zusätzlichen Kosten.

⁴ aus der Kosten- und Leistungsrechnung der Behörden

Anteil der budgetierten Personalausgaben an den gesamten Personalausgaben 2011	Prozent	rd. 5
in die Budgetierung einbezogene Stellen 2011	Anzahl	rd. 19.000
Stellen insgesamt 2011	Anzahl	rd. 186.000
Anteil der einbezogenen Stellen 2011	Prozent	rd. 10

Da sich die Personalmittelbudgetierung noch in der Pilotphase befindet, beinhalten die Kosten in spürbarem Umfang Kosten für die Optimierung sowie die Beseitigung von „Kinderkrankheiten“.

3.3 Leistungsvergleiche (inklusive Querschnitt)

Beschreibung und Wirkung

Ein wesentlicher Anreiz für effizientes Verhalten ist der Wettbewerb auf Märkten unter mehreren Leistungserbringern. Leistungen der öffentlichen Verwaltung stellen jedoch in der Regel Güter dar, für die kein Markt existiert bzw. bei denen der Marktmechanismus nicht zu dem gewünschten Ergebnis führt. Insofern müssen andere Anreize geschaffen werden, die die Verwaltung zu einem effizientem Einsatz der knappen Haushaltsmittel anregen. Eine Möglichkeit, diese Motivation zu erzeugen, bieten Leistungsvergleiche mit Verwaltungen, die vergleichbare Leistungen anbieten. In den sog. „Flächenverwaltungen“ lassen sich Vergleiche bereits innerhalb der Landesverwaltung aufziehen, zur Einordnung des Leistungsniveaus können diese um Vergleiche mit anderen Bundesländern ergänzt werden. Letzteres gilt für alle Aufgaben der Landesverwaltung. Über den Einstieg mit wenigen, aber aussagekräftigen Kennzahlen bieten Vergleiche von Mengen, Qualität und Kosten der Leistungserbringung die Chance, die eigene Position zu bestimmen, und liefern den Beteiligten Hinweise auf ihre Leistungsfähigkeit. Durch eine detaillierte Analyse der Abweichungen bietet sich im Anschluss die Möglichkeit, von anderen zu lernen, Arbeitsabläufe zu optimieren und sich zu verbessern. Durch die Aufnahme des Art. 91d in das Grundgesetz wird die Bedeutung und das Nutzungspotenzial dieses Instruments unterstrichen.

Die Analysen setzen die Offenheit aller Beteiligten voraus. Daher ist die Teilnahme freiwillig und die vertrauliche Behandlung der Ergebnisse wichtig.

Umsetzung

Querschnittsaufgaben

Die Landesverwaltung hat sich dem Thema „Leistungsvergleiche“ unter anderem in einer ressortübergreifenden Initiative für Vergleiche der internen Serviceeinheiten (Querschnitt) – Personal, Organisation, Controlling, IuK und Finanzen (Haushalt) – genähert. Vergleichbare Einheiten wurden dabei in der Regel zunächst nur auf Ebene der Ministerien identifiziert. Die folgenden Tabellen liefern Kennzahlen über Erkenntnisse, Maßnahmen und Einsparungen aus diesen Vergleichen:

Kennzahl	Einheit	Wert
Beteiligungsquote (bezogen auf die bis 05/2011 zehn Ministerien)	Prozent	60
Verwendete Vergleichskennzahlen ⁵	Anzahl	3
Als Folge der Querschnittsvergleiche ergriffene Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse, der Qualität oder zur Erhöhung der Effizienz	Anzahl	18
Anteil der beteiligten Ressorts, die aus den Querschnittsvergleichen einen Nutzen gezogen haben	Prozent	43
Anteil des Querschnittsvolumens der Ressorts am Steuerungsvolumen der Ressorts ⁶ insgesamt	Prozent	1,1

Kennzahl	Einheit	2008	2009	2010	2011
Querschnittskosten Ministerien ⁷	TSD Euro	66.135	67.286	67.008	75.448
Gesamtkosten Ministerien ⁸	TSD Euro	498.538	568.069	598.530	595.406
Beschäftigte in den Ministerien	Anzahl	3.478	3.517	3.491	3.580

⁵ Summe aller in den Querschnittsbereichen als Vergleichsgrundlage gebildeten Kennzahlen, bei denen im Berichtszeitraum eine Erhebung stattgefunden hat, bspw. Vollzeitäquivalente Controlling pro TSD Mitarbeiter.

⁶ Zähler: Kosten der landesweiten Querschnittsprodukte aller Ressorts 2010; Nenner: Summe Erlöse und Kosten 2010 gemäß der Vorhefttabelle des StHPI 2012 (Quelle ist grundsätzlich die Kosten- und Leistungsrechnung).

⁷ Alle Kosten der Querschnittsprodukte in den Ministerien (grundsätzlich keine Querschnittsaufgaben für andere Behörden);

⁸ Verwaltungskosten (Materialkosten, Personalkosten, Sachkosten, kalkulatorische Kosten und Verrechnungen) aller Fachprodukte, nicht berücksichtigt sind Transfereinnahmen und -ausgaben.

Kennzahl	Einheit	2008	2009	2010	2011
Querschnittskosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten (Ministerien)	Prozent	13,3	11,8	11,2	12,7
Querschnittskosten pro Beschäftigtem (Ministerien)	Euro	19.017	19.132	19.197	21.077

Angesichts der Freiwilligkeit der Teilnahme ist eine Beteiligungsquote von 60% ein normaler, ein akzeptabler Wert. Die Zahl der ergriffenen Maßnahmen und der Anteil der Beteiligten, die aus den Vergleichen einen Nutzen gezogen haben, variieren in den einzelnen Querschnittsbereichen erheblich. In den Bereichen Organisation und IuK sind diese Werte deutlich höher als in den anderen Bereichen. Dies lässt sich sicher auch darauf zurückführen, dass in diesen Bereichen in den Ministerien vergleichsweise mehr Ressourcen gebunden sind. Es zeigt auch, dass bei der Beurteilung von Querschnittsvergleichen eine differenzierte Beurteilung und Vorgehensweise ratsam ist.

Die Werte in den Jahren 2008 bis 2010 weisen darauf hin, dass der Anteil der Querschnittskosten an den gesamten Verwaltungskosten in den Ministerien von 13,3% auf 11,2% zurückgegangen ist. Im Jahr 2011 setzte sich diese Entwicklung nicht fort. Einem nahezu konstanten Ressourcenverbrauch für interne Servicefunktionen in den Ministerien in den Jahren 2008 bis 2010 stand ein signifikanter Anstieg der Ressourcen für die Wahrnehmung der Fachaufgaben gegenüber. Der Querschnittsbereich unterstützte demnach ein immer größeres Volumen an Ressourcen für Fachaufgaben. Nur das Streben nach Verbesserung ermöglichte es dabei, die Qualität der Leistungen zu halten. Ein Mosaikstein bei diesen Anstrengungen waren und sind Leistungsvergleiche verbunden mit Prozessanalysen.

Bei Betrachtung der Werte für das Jahr 2011 zeigt sich, dass die Entwicklung einer Zeitreihe durch spezifische, teilweise nur einmalig wirkende Effekte beeinflusst werden kann. Organisatorische und räumliche Veränderungen in größerem Umfang können dazu führen, dass es zu Abweichungen von mittelfristigen Trends kommt. In 2011 spielt hier sicherlich die Neustrukturierung der Ressortzuschnitte eine Rolle.

Aufgrund des vergleichsweise geringen Anteils (rund 1%) des dezentral in den Ressorts gebundenen Querschnittsvolumens am gesamten Steuerungsvolumen der Landesverwaltung (Erlös- und Kostenvolumen inklusive Transfer- und Fördermittel) sollen vermehrt Fachaufgaben und zentrale Serviceaufgaben in den Fokus der Leis-

tungsvergleiche rücken. Querschnittsaufgaben, deren Volumen von den jeweiligen Behörden(-gruppen) als relevant eingestuft wird und die einen hohen Standardisierungsgrad aufweisen oder ermöglichen, werden dennoch auch weiterhin Gegenstand vergleichender Analysen sein (müssen). Vergleichsprozesse bei den Regierungspräsidien zeigen, dass auch Querschnittsaufgaben weiterhin in Vergleiche einbezogen werden, sofern sie einen für die Behördenleitung relevanten Aufgabenblock darstellen.

Fachaufgaben und zentrale Serviceaufgaben

Die großen Flächenverwaltungen Polizei, Justiz und Steuer haben bereits verwaltungsinterne Vergleiche angestoßen. In einzelnen Bereichen der Justiz und der Steuer werden diese um Vergleiche mit anderen Bundesländern ergänzt. Auch bei zentralen Serviceaufgaben unterziehen sich bspw. das Statistische Landesamt und das Landesamt für Besoldung und Versorgung Leistungsvergleichen mit anderen Bundesländern. Erläuternde Ausführungen finden sich in den jeweiligen Ressortbeiträgen (siehe Gliederungspunkt 4).

Zur Erreichung eines strukturell ausgeglichenen Haushalts werden Leistungsvergleiche innerhalb und außerhalb der Landesverwaltung einen wesentlichen Beitrag leisten müssen. Insbesondere bei der Wahrnehmung von personal- oder sachkostenintensiven Daueraufgaben versprechen sie Hinweise zur Schaffung finanzieller Gestaltungsspielräume. Zukünftig sollen daher mit dem Rückenwind des Art. 91d GG diese Aktivitäten forciert werden.

3.4 Führungsinformationssysteme

Beschreibung und Wirkung

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 unterstützen eine effektive Führung

- durch eine über alle Ebenen hinweg einheitliche Ermittlung und Bereitstellung wichtiger Kennzahlen, die bisher häufig nur manuell erhoben werden konnten
- durch nutzerorientierte, flexible Präsentation der Daten in unterschiedlichen Aggregationsstufen, auch in Form grafischer Abbildungen.

Alle FIS werden auf einer einheitlichen Plattform betrieben. Die gleichartigen Strukturen und Funktionalitäten erleichtern die Entwicklung weiterer FIS.

Das Abgeordneten-Informationssystem (AIS), beispielsweise, 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 AIS erfolgt über das Intranet des Landtags. Auch von ihrem Wahlkreisbüro aus können die Abgeordneten die gewünschten Informationen abrufen.

Umsetzung

Im Berichtszeitraum wurden vier neue FIS eingeführt. Speziell unter dem Aspekt des Vergleichs mit anderen Bundesländern wurde beispielsweise ein FIS mit wichtigen Kennzahlen aus dem Bereich Steuer aufgebaut. Daneben konzentrierten sich die Aktivitäten darauf, vorhandene FIS auszubauen. Zwei weitere FIS sind als Prototyp fertig gestellt, eines befindet sich noch in der Entwicklung.

Die Zahl der Berichtsaufrufe im AIS ist stark angestiegen. Im Sommer 2011 wurden die neuen Abgeordneten geschult. Derzeit wird eine neue Version mit wesentlichen Veränderungen erstellt, die dem Parlament Ende 2012 zur Verfügung stehen soll.

Im April 2010 wurden ausgewählte FIS im Finanzausschuss vorgestellt und deren Nutzen erläutert. Auch bundesweit und international stoßen die FIS nach wie vor auf Interesse, so informierten sich bspw. Delegationen aus Bayern, Mecklenburg-Vorpommern, dem Kanton Aargau und aus Südafrika über den Einsatz der Systeme.

Kennzahl	Einheit	Wert (Wert letzter Bericht)
Ressortspezifische KLR: Grad der Flächendeckung (organisationsbezogen)	Prozent	100 (100)
Führungsinformationssysteme: Zahl der Systeme (inklusive des Abgeordneten-Informationssystems (siehe 3.8)) ⁹	Anzahl	21 (17)

⁹ Im vorhergehenden Bericht 12/2009 wurden 24 FIS genannt. Nach einer Zusammenfassung unter inhaltlichen Aspekten ist die Anzahl mit 17 neu festgelegt.

Zahl aufgerufener Berichte 2011	Anzahl	rd. 480.000 (rd. 360.000)
Zugriffe auf das Abgeordneten-Informationssystem 2011	Anzahl	14.400 (7.900)

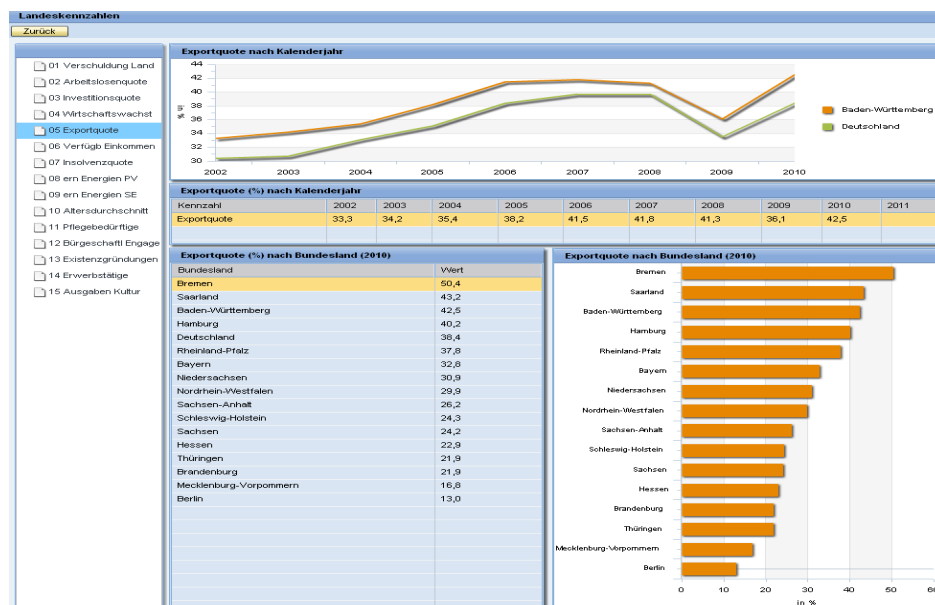


Abb.4: Informationssystem des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft

3.5 Fördercontrolling

Die Landesregierung hat dem Landtag mit Landtagsdrucksache 14/7392 vom 20. Dezember 2010 über den Stand des Fördercontrollings berichtet und dabei die Kostenzusammensetzung und die Struktur der Förderbereiche sowie das Erreichen der mit der Förderung verbundenen Zielsetzung dargestellt.

Bezüglich der Entwicklungen im Fördercontrolling wird daher auf diesen Bericht verwiesen.

3.6 Produktorientierter Haushalt

Beschreibung und Wirkung

Der produktorientierte Teil des Haushalts ergänzt die zahlungsorientierte Sichtweise des kameralen Haushalts um outputorientierte Erläuterungen zu den Leistungen der Landesverwaltung und um Informationen zum Ressourcenverbrauch. Damit wird eine verstärkte Ausrichtung des Haushalts an den voraussichtlichen Ergebnissen und Leistungen und am Ressourcenverbrauch angestrebt. Die Produktinformationen sind Erläuterungen im haushaltsrechtlichen Sinne.

Umsetzung

Es werden zu nahezu allen Fach- bzw. Servicebereichen erläuternde Produktinformationen dargestellt. Um dem Budgetgesetzgeber die Befassung mit den Produktinformationen zu erleichtern, werden diese ab dem Haushalt 2010/11 in sog. Messgrößen-Beschreibungen erläutert.

Um aussagefähige Zeitreihen zu erhalten, werden die Messgrößen für den Haushalt 2012 im Wesentlichen unverändert fortgeführt.

Entsprechend dem Beschluss des Landtags vom 25. November 2010 werden erstmals im Haushalt 2012 zur Erprobung des Instruments der Gender-Budget-Nutzenanalyse im produktorientierten Teil der Einzelpläne des Ministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren (Einzelplan 09) sowie des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft (Bereich Wirtschaft; Einzelplan 07) genderspezifische Informationen zu ausgewählten Programmen dargestellt.

Kennzahl	Einheit	Wert (Wert letzter Bericht)
Anteil der Fachbereiche mit erläuternden Produktinformationen bezogen auf sämtliche Fachbereiche	Prozent	94 (96)

3.7 Vermögensrechnung

Beschreibung und Wirkung

Mit der Einführung der Vermögensrechnung wird das kamerale Haushalts- und Rechnungswesen um den wertmäßigen Nachweis des Vermögens und der Schulden sowie deren Veränderung erweitert. Die Vermögensrechnung bildet das Vermögen des Landes vollständig ab. Den Aktiva werden die Passiva, hier neben den Verbindlichkeiten vor allem die besonders bedeutsamen Pensionsrückstellungen, stichtagsbezogen gegenüber gestellt.

Dadurch erhält das Land einen umfassenden und transparenten Überblick über seine Vermögenspositionen. Durch den Vergleich der Vermögensrechnungen zu den jeweiligen Stichtagen wird die Vermögensentwicklung des Landes transparent und damit der Vermögensverzehr oder -zuwachs sichtbar.

Umsetzung

Das Kabinett hat die Einführung einer Vermögensrechnung auf den 1. Januar 2016 beschlossen.

IT-Unterstützung

Die Erfassung und wertmäßige Fortschreibung des Anlagevermögens der Landesverwaltung erfolgt überwiegend in der Anlagenbuchhaltung. Diese wurde im Zusammenhang mit der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung eingerichtet und erleichtert nun die Einführung der Vermögensrechnung.

3.8 Kommunikation

Beschreibung und Wirkung

Das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft fördert den Austausch von Praxisbeispielen und Erfahrungen mit zeitgemäßen Steuerungsmethoden und -instrumenten. Führungskräfte der Landesverwaltung berichten über ihre Erfahrungen mit verschiedenen Themen der Verwaltungssteuerung mit der sich anschließenden Möglichkeit zur Diskussion. Ferner veröffentlicht das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft regelmäßig einen Newsletter „Impulse für Führungskräfte“, in dem Führungskräfte über den Einsatz zeitgemäßer Steuerungselemente in ihren Bereichen und deren Nutzen berichten.

Umsetzung

Auch in den Jahren 2010/2011 haben rd. 250 Führungskräfte die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches genutzt. Der Erfahrungsaustausch wird sehr gut angenommen und fördert den behördenübergreifenden Austausch sowie die Akzeptanz für die Instrumente der Verwaltungsmodernisierung. Zusätzlich wurde ein Erfahrungsaustausch für die oberste Führungsebene veranstaltet. Die Veranstaltungen und der Newsletter werden weiter angeboten.

Kennzahl	Einheit	Wert (Wert letzter Bericht)
Veranstaltungen		
Anzahl Veranstaltungen	Anzahl	17 (16)
Anzahl Teilnehmer	Anzahl	254 (293)
Durchschnittliche Beurteilung	Note	1,59 (1,62)
Newsletter „Impulse für Führungskräfte“		
Erschienene Ausgaben	Anzahl	5 (4)
Auflage der gedruckten Exemplare	Anzahl	1.800 (1.800)

3.9 IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen

Neben den Verbesserungen durch die zielorientierte Führung, durch die höhere Flexibilität und Eigenverantwortung bezüglich der finanziellen Ressourcen, durch die Nutzung von Leistungsvergleichen und allgemein durch eine höhere Transparenz bezüglich Zielen, Aufgaben und Kosten unternimmt die Landesverwaltung vielfältige Anstrengungen zur Optimierung der Geschäftsprozesse. Optimierungspotenzial bietet sich häufig durch neue Möglichkeiten der IT-Unterstützung. Rund um das Haushaltsmanagementsystem, die Anlagenbuchhaltung und die Kosten- und Leistungsrechnung sind weitere, vom MFW, Landesbetrieb Competence Center (LCC), angebotene Software-Lösungen im SAP-Umfeld im Einsatz. Die nachfolgend dargestellten Lösungen geben einen Überblick, auf welcher vielfältigen Weise die IT-Unterstützung zur Verbesserung der Arbeitsabläufe und/oder der Qualität der Leistungen beiträgt.

Durchführung und Auswertung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Das auf SAP-Basis 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 2010/11 wurden unter Einsatz des IT-Verfahrens 17 Mitarbeiter- und Kundenbefragungen durchgeführt. Die Verbreitung der IT-Lösung in der Landesverwaltung hat sich damit weiter positiv entwickelt. Einsatzgebiete waren u.a. eine Mitarbeiterbefragung im Chemischen und Veterinäruntersuchungsamt CVUA Stuttgart, eine Befragung von Absolventen zur Evaluation des mittleren Verwaltungsdienstes durch das Regierungspräsidium Karlsruhe, eine Befragung der Nutzer des Dienstreiseprogramms DRIVE-BW im Ressortbereich des MFW und eine Befragung der Kunden der Kantine des Staatsministeriums. Auf Basis der Befragungssoftware wurde auch eine Lösung für die Meldung von Dienstunfähigkeitsfällen entwickelt (siehe Gliederungspunkt 4.2).

Kennzahl	Einheit	Wert (Wert letzter Bericht)
Durchgeführte Befragungen	Anzahl	17 (10)
Zahl der in die Befragungen einbezogenen Mitarbeiter	Anzahl	ca. 22.000 (ca. 22.000)

Gemeindefinanzreform

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Das Verfahren zur Auszahlung des Gemeindeanteils an der Einkommensteuer und zur Erhebung der Gewerbesteuerumlage wurde bislang über ein in das steuerliche IABV (= Integriertes Automatisiertes Besteuerungs-Verfahren) integriertes Fachverfahren durchgeführt. Seit der Ablösung des IABV durch KONSENS Stufe I im April 2011 wird das Verfahren über SAP abgewickelt. Das Anmeldeverfahren wurde auf ein rein elektronisches Verfahren umgestellt.

Nutzung

Das Modul wurde im Berichtszeitraum 2010/11 dem Ressort für Finanzen und Wirtschaft zur Verfügung gestellt (siehe Gliederungspunkt 4.2).

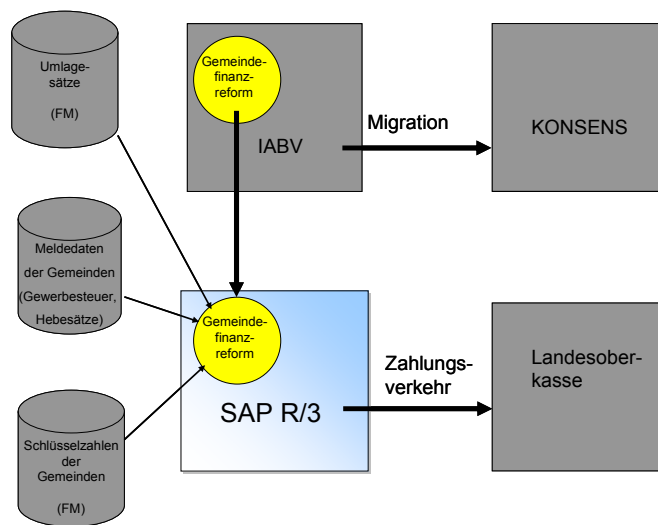


Abb.5: Veränderung der IT-Systemarchitektur zur Gemeindefinanzreform

Haushaltskonsolidierung

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Bisher wurde das Verfahren zur Erarbeitung von Konsolidierungsvorschlägen im Rahmen von Excel-Listen abgewickelt, deren Inhalt dann im weiteren Ablauf abgestimmt wurde. Beteiligte sind dabei das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft sowie Vertreter der einzelnen Ressorts. Mit der Planaufstellung für den Haushaltsplan 2012 wurde die Bearbeitung auf ein elektronisches Verfahren umgestellt. Mit dem elektronischen, web-basierten Verfahren können die Einsparvorschläge schneller und effektiver bearbeitet werden.

Nutzung

Das Modul wurde von allen Ressorts im Rahmen der Aufstellung des Haushaltsplans 2012 genutzt.

Umstellung der Polizei auf die Blaue Uniform

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Die Ausstattung der Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten mit der neuen blauen Uniform erfolgt seit Herbst 2010 sukzessive durch das LZBW unter Einbeziehung der fünf Standorte der Bereitschaftspolizei. Die IT-Lösung bietet Unterstützung bei den logistischen Prozessen:

- Größenerhebung
- Einladungsmanagement
- Warenanlieferung und Zentrallager
- Umlagerung zu den Ausgabestellen bei den Bereitschaftspolizeidirektionen
- Ausgabe der blauen Uniformteile durch die Bekleidungsstellen bzw. Postversand durch das LZBW

Die in SAP realisierten Prozesse und Funktionalitäten waren für die Durchführung des Roll-Out Blau im vorgegebenen Zeitrahmen unerlässlich. Durch diese IT-Unterstützung konnten die regionalen Ausgabestellen und das zusätzliche Zentrallager in Böblingen einfach angebunden werden. Die (Teil-)Automatisierung bei der Auftragsanlage und der Warenausgabe ermöglichte eine standardisierte und damit effiziente Ausgabe von ca. 550.000 Bekleidungsstücken an rund 20.000 Beamte innerhalb weniger Monate.

Nutzung

Die logistische Unterstützung der Polizei bei der Umstellung auf die Blaue Uniform wurde im Herbst 2011 abgeschlossen.

Bürokratiekostenrechner

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Die webbasierte IT-Lösung bietet Unterstützung bei der Ermittlung der Folgekosten von Regelungsvorhaben (bspw. Verwaltungsvorschriften) bei Unternehmen, Bürgern und in der Verwaltung selbst, indem sie eine einheitliche, strukturierte Vorgehensweise einfordert, Kostenpauschalen bereit stellt (bspw. Personalstundensätze) und die Berechnung und Präsentation der Kosten unterstützt.

Nutzung

Die IT-Lösung wurde dem Innenministerium übergeben, das für den Bürokratieabbau zuständig ist.

Bürokratiekostenrechner

Drucken Benutzerdaten ändern Kennwort ändern Abmelden Hilfe B

Neu Kopieren Bearbeiten Löschen

Titel
Testverfahren

Altzeichen **Gültigkeit von ... bis**
17.02.2012 15 31.12.9999 15

Beschreibung
Test

Personalkosten Sachkosten Investitionen

Nr	Verfahrensschritt	Beteiligte	Bereich	Fallzahlen/ Jahr	Zeitaufwand/ Fall in min	Stundensatz	Kosten
001	Teilnahme an Fortbildungen und Schulungen	Land	Land	1.000	30	53,00 €	26.500,00 €
002	Formulare ausfüllen, Beschriftung, Kennzeichnung	Wirtschaft	Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen	5.000	10	31,80 €	26.500,00 €

Gesamtkosten € 59.000,00

Abb.6: Bürokratiekostenrechner – Darstellung der Gesamtkosten eines Vorhabens

Steuerung von Projekten

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Das SAP-Projektssystem (PS) 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 Projekt-systems ist in das Haushaltsmanagementsystem integriert.

Nutzung

Im Berichtszeitraum 2010/11 wurde das PS bei den Landesbetrieben Gewässer eingeführt. Daneben ist es weiterhin für die Steuerung der Straßenbau- und Hochbauprojekte, beim Innenministerium (für den Teilbereich Digitalfunk) sowie beim Rechnungshof und bei der Forstlichen Versuchs- und Forschungsanstalt im Einsatz.

Kennzahl	Einheit	Wert (Wert letzter Bericht)
Gesteuertes Projektvolumen p.a.	Mio. Euro	1.636 (1.203)

Verkauf und Internet-Shops

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Für den Vertrieb wird das Modul Sales and Distribution (SD) 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 SD wurde im Rahmen der Migration des SAP-Systems des Landesamtes Geoinformation und Landentwicklung auf den Landesmaster zum 1. Januar 2010 eingeführt. Daneben ist es insbesondere beim Logistikzentrum, beim Landesmedienzentrum und den Weinbauinstituten im Einsatz. 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. Auch die Hochschulen sind unmittelbar ohne Medienbruch an den „Büroshop“ des Logistikzentrums angebunden.

Zukünftig werden neben der Hessischen Justizverwaltung auch die Bediensteten des Justizvollzuges und des Justizwachtmeisterdienstes Baden-Württemberg das moderne und komfortable Bestellverfahren des Internet-Shops nutzen.

Kennzahl	Einheit	Wert (Wert letzter Bericht)
Abgewickelter Umsatz p.a.	Mio. Euro	rd. 68 (rd. 39)
Nutzer der Internet-Shops	Anzahl	rd. 68.000 (rd. 54.000)

Zentrale Bereitstellung eines 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 Verfü-

gung. Die Nutzung des Landesmasters erleichtert es den Einrichtungen auch, die LOK als Dienstleister für Zahlungsverkehr, Mahnung und Vollstreckung einzubinden. Dadurch ergeben sich für das Land permanente Einsparungen bei Hard- und Software sowie beim Betreuungsaufwand, indem bspw. der Entwicklungs- und Pflegebedarf auf ein System beschränkt wird. Die angeschlossenen Landeseinrichtungen werden vom technischen Betreuungsaufwand entlastet.

Nutzung

Zuletzt wurden zum 1. Januar 2012 die Rechnungswesensysteme der Landesbetriebe Gewässer und des Archäologischen Landesmuseums integriert.

Kennzahl	Einheit	Wert (Wert letzter Bericht)
Integrierte Einrichtungen	Anzahl	33 (24)
Davon Landesbetriebe	Anzahl	29
Landesbetriebe insgesamt (Stand: 07.11.2011)	Anzahl	39

Organisationsmanagement

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Die IT-Lösung Organisationsmanagement (OM) ermöglicht die Abbildung der funktionalen Aufbauorganisation einer Dienststelle und unterstützt zahlreiche organisations- und personalverwaltungsbezogene Prozesse. Ausgehend von Funktionen (Aufgaben) und der Zuordnung des entsprechenden Personals ergibt sich die Möglichkeit zur Abbildung des gesamten Geschäftsverteilungsplans, zur Darstellung von Personalbewegungen (Umsetzung, Versetzung, Abordnung) und zu statistischen Auswertungen (Zahl der Mitarbeiter, Teilzeit, Laufbahngruppen, Geschlecht usw.) für die gesamte Dienststelle oder für einzelne Unterorganisationen. Veränderungen im Aufbau der Organisation oder in der personellen Zusammensetzung sind stets aktuell und für die Vergangenheit verfügbar.

Die IT-Lösung ist zudem die Basis für Prozessoptimierungen im Bereich der Berechtigungsverwaltung, der Kosten- und Leistungsrechnung sowie des Zielvereinbarungsprozesses.

Nutzung

Die IT-Lösung ist bereits bei sieben Ressorts im Einsatz.

4 Dezentrale Maßnahmen der Ressorts

Die folgenden Beiträge wurden von den Ressorts selbst verfasst und nur im Hinblick auf ein einheitliches Erscheinungsbild des Berichts redaktionell angepasst.

4.1 Staatsministerium

Der für den Bereich des Staatsministeriums im Rahmen der Neuen Steuerung definierte Aufgaben- und Servicebereich „Ressortkoordinierung“ bildet im Kern neben den Querschnittsprodukten die Unterstützungsfunktionen des Ministeriums und der Landesvertretungen in Berlin und Brüssel gegenüber dem Ministerpräsidenten ab. Dazu zählen beispielsweise die Erarbeitung und Umsetzung der Richtlinien der Politik, die Vorbereitung und Auswertung der vom Ministerpräsidenten geleiteten Sitzungen des Ministerrats, die Beschäftigung mit den Grundsatzfragen der Landespolitik, die Information der Bevölkerung über alle bedeutsamen landespolitischen Themenstellungen und die Repräsentation des Landes im In- und Ausland sowie auf landes-, bundes- und europapolitischer Ebene.

Aufgrund dieser äußerst vielfältigen und vielfach von tagesaktuellen Ereignissen geprägten Funktionen des Staatsministeriums ist ein Einsatz der auf eine eher langfristig orientierte strategische Planung ausgerichteten neuen Steuerungselemente wie beispielsweise der Balanced Scorecard oder der Zielvereinbarung bislang nicht erfolgt und auch nicht aktuell vorgesehen. Eingesetzt werden hingegen spezielle Steuerungs- und Informationssysteme im Rahmen der Umsetzung des Arbeitsprogramms der Landesregierung sowie im Zuge der Erhebung und Aufarbeitung landespolitisch bedeutsamer Daten und Fakten.

Die ressort- und nachfrageorientiert ausgerichtete Information der Führungsebene des Staatsministeriums über aktuelle Mittel- und Kostensituationen erfolgt durch die situationsbedingte Auswertung und Aufarbeitung der Daten des Haushaltsmanagementsystems und der Kosten- und Leistungsrechnung. Im Blick steht dabei naturgemäß sowohl die Erzielung monetärer Einsparungen als auch die Herbeiführung qualitativer Verbesserungen.

Ein eigentliches Fördercontrolling wird im Geschäftsbereich des Staatsministeriums, das selbst keine Förderprogramme verantwortet, nicht eingesetzt. Allerdings nimmt das Staatsministerium im Rahmen der Querschnittsvergleiche der Ministerien am

Benchmarking-Prozess im Bereich „luK“ teil. Das Staatsministerium verspricht sich hier mittelfristig aussagefähige Vergleiche als solide Entscheidungsgrundlage für künftige Umsetzungsmaßnahmen zur Optimierung von Geschäftsprozessen.

Die Führungsakademie als Anstalt des öffentlichen Rechts nutzt für ihr Rechnungswesen den zentralen Landesmaster für bilanzierende Landeseinrichtungen.

4.2 Ministerium für Finanzen und Wirtschaft

Die Zeit seit dem letzten Berichtszeitpunkt war geprägt durch den fortgesetzten Ausbau der Neuen Steuerungsinstrumente und die Zusammenlegung der beiden Ministerien.

Zielvereinbarung

Dem Führen mit Zielvereinbarungen kommt weiterhin hohe Priorität zu. Zielvereinbarungen werden flächendeckend im MFW, mit dem nachgeordneten Bereich und den Regierungspräsidien jeweils für ein Jahr aufgrund bilateraler Gespräche geschlossen. Zur Kontrolle der Zielerreichung sind Kennzahlen festgelegt. In der Abteilungsleiterbesprechung des Ministeriums wird der Stand der Zielerreichung quartalsweise besprochen und erforderlichenfalls Maßnahmen zur Gegensteuerung beschlossen und eingeleitet. Am Jahresende werden die Zielvereinbarungen überprüft und für das Folgejahr weiterentwickelt.

Die Zielvereinbarung für 2011 wurde im ehemaligen Finanzministerium erstmals IT-gestützt geschlossen, nachdem für 2010 bereits das quartalsweise Berichtswesen hierüber abgewickelt worden war. Dies führte zu einer deutlichen Vereinfachung des Zielvereinbarungsprozesses. Auch das ehemalige Wirtschaftsministerium nutzte zum Abschluss der Zielvereinbarung mit den Regierungspräsidien in 2011 dieses Zielvereinbarungstool.

Zwischen dem Bund und einzelnen Bundesländern (Bayern, Hamburg, Nordrhein-Westfalen) wurden für den Bereich der Steuerverwaltung erstmals für 2011 im Rahmen eines Pilotprojekts auf der Grundlage des § 21a Abs.2 FVG Zielvereinbarungen geschlossen. Baden-Württemberg nimmt für 2012 an Phase II der Pilotierung teil. Die Haushaltswirksamkeit von Zielvereinbarungen in Verbindung mit einer wirksamen Kontrolle über ein Führungsinformationssystem lässt sich beispielsweise an der Beitreibungsquote im Bereich der Vollstreckung darstellen (Die Beitreibungsquote gibt die durch Vollstreckungsmaßnahmen der Finanzämter erwirkten Zahlungen im

Verhältnis zur Summe der insgesamt beizutreibenden Rückstände wieder.): Während in 2009 die Beitreibungsquote 42,80% betrug, lag sie 2010 bei 43,44% und konnte 2011 auf 46,12% gesteigert werden.

Balanced Scorecard-Prozesse

Eine Balanced Scorecard wurde bisher in ca. der Hälfte der Finanzämter, der Steuerabteilung des MFW, der Oberfinanzdirektion Karlsruhe und der Landesoberkasse Baden-Württemberg erstellt. Sie wird sukzessive in den Ämtern der Finanzverwaltung eingeführt und fortgeschrieben.

Mit der BSC sind die Ämter in der Lage, Ziele zu definieren und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent zu machen. Neben dem Handlungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Bottom-up) fließen zukünftig auch aus der Kaskadierung der Zielvereinbarungen mit dem übergeordneten Bereich Ziele in den BSC-Prozess ein (Top-down).

Der Nutzen einer Balanced Scorecard kann wie folgt zusammengefasst werden: Die Balanced Scorecard hilft, kritische Erfolgsfaktoren in allen Bereichen (Leistungsauftrag, Prozesse, Kunde, Finanzen, Mitarbeiter) eines Amtes sowie über alle Hierarchieebenen an einer Strategie auszurichten. BSC als ein Verständigungs- und Entscheidungsprozess führt zu mehr Akzeptanz der Zielvereinbarung bei den Beschäftigten und führt zu einer größeren Identifikation mit den Zielen. Auch die Zielvereinbarung mit dem Bund orientiert sich an den Perspektiven der Balanced Scorecard. Die Balanced Scorecard ist darüber hinaus eine ideale Methode, um Kommunikationsprozesse innerhalb einer Behörde zu unterstützen.

Fördercontrolling

Mit Zusammenlegung der beiden Ministerien sind nahezu vollständig die Förderprogramme des ehemaligen Wirtschaftsministeriums auf das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft übergegangen (Die Förderprogramme „Standortinitiative Tourismus“ und „Demonstrationsvorhaben Energie“ befinden sich nun in der Zuständigkeit des Ministeriums für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz bzw. des Ministeriums für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft.).

Hinsichtlich der Informationen zu den Kosten und Wirkungen der Förderprogramme wird auf die Landtags-Drucksache 14/7392 vom 20.12.2010 zum aktuellen Stand des Fördercontrollings verwiesen.

Das Controlling wirkt ab dem Jahr 2012 an der Evaluation von Förderprogrammen der Fachabteilungen mit.

Querschnittsvergleiche

Das MFW beteiligt sich an allen Querschnittsgruppen (Personal, Haushalt, Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung, Organisation und IuK) des Ressortbenchmarkings und hat die Federführung für den Bereich BWL und Personal inne.

Benchmarking

Unter Federführung des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg wurde 2002 eine bundesweite Arbeitsgruppe für länderübergreifendes Benchmarking eingerichtet, an der sich bis zu 13 Statistische Landesämter beteiligen.

Zwischenzeitlich wurden 13 der vorgesehenen 20 aufwändigsten Bundesstatistiken analysiert (z.B. Mikrozensus, Monatsbericht im Verarbeitenden Gewerbe, Verbraucherpreisindex, Umsatzsteuerstatistik, Monatsbericht im Bauhauptgewerbe, Abfallentsorgung). Aufgrund der Erkenntnisse aus der vergleichenden Betrachtung von Rahmenbedingungen und Produktionsprozessen werden seit 2005 konkrete Maßnahmen zur Verfahrensoptimierung getroffen, die auch bei Organisationsuntersuchungen Berücksichtigung finden.

Die jährlichen Berichte der länderübergreifenden Arbeitsgruppe Kernkennzahlen für verschiedene Bereiche der Steuerverwaltung, in der das MFW von Beginn an Mitglied ist, werden weiter ausgebaut, z.B. um Kennzahlen für Rechtsbeihilfe, Straf- und Bußgeldsachen sowie Steuerfahndung und Erhebung/Vollstreckung.

Mit den Kennzahlen werden Benchmarks ermöglicht und damit wichtige Impulse für eine moderne Steuerung der Verwaltung gesetzt. Betrachtet werden die Zieldimensionen Auftragserfüllung, Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterorientierung und Bürgerorientierung. Die Feststellungen der AG Kernkennzahlen sind Informationen von den Ländern für die Länder und sollen 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 Jahr 2009 wurde unter Federführung der Kopfstelle des ehemaligen Finanzministeriums eine bundesweite Online-Befragung der Steuerberaterinnen und Steuerberater sowie der Lohnsteuerhilfvereine zu Aspekten der Kundenzufriedenheit durchgeführt. Die Auswertung in 2010 ergab bei einer über dem Bundesdurchschnitt liegenden Beteiligungsquote, dass Baden-Württemberg bei allen abgefragten Kriterien besser als der Bundesdurchschnitt bewertet wurde.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Die durch die Fusion von Wirtschafts- und Finanzministerium erforderliche Zusammenfassung der beiden vorhandenen Kosten- und Leistungsrechnungen erfolgte zum 31.12.2011. In diesem Zusammenhang wurde die KLR bereinigt, um die Datenvalidität weiter zu erhöhen und die Aussagefähigkeit in den Teilbereichen Finanzen und Wirtschaft zu vereinheitlichen.

Das Berichtswesen wurde weiterentwickelt.

Das FIS für die VBV und für das Statistische Landesamt sind produktiv. Das Steuer-FIS wird derzeit aufgrund zahlreicher Anregungen aus dem Nutzerkreis, deren Umsetzung in Abstimmung mit einer Arbeitsgruppe geprüft wurde, weitgehend überarbeitet und bedienerfreundlicher gestaltet. Das Steuer-FIS ersetzt bereits größtenteils entfallene monatliche Papierstatistiken im Bereich der Einkommensteuerveranlagung.

Auch das FIS für den Bereich des ehemaligen Finanzministeriums ist seit Oktober 2010 in Betrieb. Hierin wird u.a. quartalsweise der jeweilige Zielerreichungsgrad der vereinbarten Ziele allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich gemacht. In 2012 soll das FM-FIS um Kennzahlen für den Bereich des ehemaligen Wirtschaftsministeriums erweitert und zum MFW-FIS fortentwickelt werden.

Die Zahl der Zugriffe auf die FIS-Daten ist tendenziell weiter steigend. So wurden beispielsweise im Jahr 2011 im Steuer-FIS 111.992 Zugriffe (gegenüber 76.424 in 2010) registriert, was einer Steigerung von 46,54 % entspricht.

Führungskräftefeedback

Aus den Erkenntnissen der Mitarbeiterbefragung 2008 hat sich die Notwendigkeit eines gesonderten Führungskräftefeedbacks ergeben. Das Führungskräftefeedback dient der Personalentwicklung der Führungskräfte und ermöglicht den Beschäftigten, auf die Führungskultur im Amt und das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten Einfluss zu nehmen. Unter Begleitung des gesamten Verfahrens durch externe Moderatoren erhalten die Führungskräfte ein Feedback auf Grundlage von Selbst- und Fremdeinschätzung. Hierbei werden etwa vorhandener Optimierungsbedarf im Ablauf von Arbeits- und Informationsprozessen sowie im persönlichen Verhalten der Führungskraft ermittelt und konkrete Maßnahmen zur Verbesserung beschlossen.

Nach Abschluss der Pilotierungsphase in vier Ämtern der Finanzverwaltung in den Jahren 2009 und 2010, wurden in 2011 neun Führungskräftefeedbacks durchgeführt. Für 2012 werden weitere 25 Ämter am Führungskräftefeedback teilnehmen.

Der Nutzen der Führungskräftefeedbacks besteht in erster Linie darin, die Kommunikation und Zusammenarbeit in den Organisationseinheiten nachhaltig zu verbessern und eine Feedbackkultur aufzubauen. Darüber hinaus kann positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation eingewirkt sowie Arbeits- und Informationsabläufe effizienter gestaltet werden.

Zeit- und Mengenerfassung

Da die Personalkosten in der Landesverwaltung Baden-Württemberg den größten Kostenfaktor darstellen, setzt ein wirksames Controlling voraus, diese den Kostenträgern möglichst genau zuzuordnen. Die Beschäftigten, mit Ausnahme der Beschäftigten der Finanzämter, erfassen die von ihnen für einzelne Tätigkeiten aufgewendete Zeit mit der kostenträgerbezogenen Zeit- und Mengenerfassung (KZM). Die KZM erfolgt mit dem Modul CATS oder über die produktbezogene Stundenverteilung (PSV). Im MFW wird überwiegend über PSV gebucht. In den Finanzämtern werden die Personalaufwendungen über interne Leistungsverrechnung den Fachprodukten zugerechnet.

Aktualisierung der Instrumente der Verwaltungsmodernisierung

In 2011 wurde im Bereich der Steuer eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich damit beschäftigt hat, das Verhältnis einiger der oben aufgezeigten Instrumente der Verwaltungsmodernisierung zu beleuchten. Es wurden die Verfahrensabläufe und das Für- und Miteinander der Instrumente kritisch hinterfragt, um so die Methodik an die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen anzupassen.

Optimierung von Geschäftsprozessen durch IT-Unterstützung

Zur Durchführung des Gemeindefinanzreformgesetzes wurde unter der Federführung des Kommunalfinanzreferats in den Jahren 2009 und 2010 durch den LCC ein neues EDV-Verfahren entwickelt und gegenüber dem bisherigen wesentlich verbessert. Die Berechnung, Festsetzung und Erhebung bzw. Auszahlung des Gemeindeanteils an der Einkommensteuer und der Gewerbesteuerumlage erfolgt seit Mai 2011 mittels eines Add-on zum bestehenden SAP-Verfahren.

Durch das neue Verfahren ist eine erhebliche Prozessoptimierung und Kostensparnis eingetreten. Beispielsweise ist die personalintensive manuelle Erfassung der Gewerbesteuermeldungen der Gemeinden durch eine elektronische Erfassung über Rechenzentren ersetzt. Die Bescheide werden nicht mehr per Post versandt, sondern den Gemeinden elektronisch online zur Verfügung gestellt. Außerdem können die Gemeinden nun am Lastschriftinzug teilnehmen.

Berichtseffizienz

Gemäß § 10 LBeamtVGBW sind alle Dienststellen des Landes verpflichtet, in Fällen der vorzeitigen Zuruhesetzung dem MFW anonymisierte Erhebungsbögen zu übermitteln, die statistische Angaben über die Dienstunfähigkeitsfälle enthalten. Diese Angaben werden für Statistiken und Auswertungen benötigt, z.B. um festzustellen, welches die Hauptursachen für die vorzeitige Zuruhesetzung sind.

Bisher erfolgte diese Übermittlung in Papierform, weshalb die Erhebungsbögen in zeitaufwendiger Form personell ausgewertet werden mussten. Im Jahr 2011 entwickelte der LCC im Auftrag des Fachreferats auf SAP-Basis ein Programm zur elektronischen Übermittlung der Daten an das MFW und ein entsprechendes Auswertungstool.

Das neue Verfahren ermöglicht einen medienbruchfreien Workflow und führt bei Auswertungen zu Effizienzsteigerungen. Zudem konnte der Kreis der Nutzer insofern erweitert werden, als den Ressorts angeboten wurde, das Auswertungstool für ihren Zuständigkeitsbereich für eigene Auswertungen zur Verfügung zu stellen.

SAP in der Bauprojektsteuerung der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung Baden-Württemberg (VBV); TKR-Controlling

Wirtschaftlichkeit, Kostensicherheit und Termingenaugigkeit haben bei der Realisierung der staatlichen Hochbaumaßnahmen hohe Priorität. Die VBV setzt daher seit vielen Jahren DV-gestützte Steuerungsinstrumente ein, die in diesem Bereich das operative und strategische Controlling unterstützen. Die bisher im Landesbetrieb Vermögen und Bau Baden-Württemberg (VB-BW) vorhandenen EDV-Einzellösungen wurden mit Hilfe von SAP zusammengeführt und ergänzt.

Im SAP-System wurde für den VB-BW ein Werkzeug entwickelt, das die Projektbeteiligten bei der ebenenübergreifenden Planung und Steuerung von Terminen, Kosten und Ressourceneinsatz (TKR) unterstützt. Das TKR-Controlling ermöglicht mittels Standardberichten für alle Beteiligten in der Verwaltung einen einheitlichen Blick auf die wesentlichen Projektdaten. Damit wird sichergestellt, dass wichtige Informationen ohne aufwändige Recherche oder Berichtswesen zeitnah an jedem Arbeitsplatz einheitlich zur Verfügung stehen, um anstehende operative oder strategische Entscheidungen zu unterstützen.

Der Teil „Ressourcenplanung“ stellt in dieser Form eine Neuerung dar. Hierdurch können die mit der Abwicklung von Bauprojekten verbundenen Bauherren- sowie Architekten- und Ingenieurleistungen gemäß der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure im Vorfeld monetär bewertet und mit den jeweiligen Ist-Aufwendungen abgeglichen werden. Insbesondere kann geplant werden, in welchem Umfang und

über welchen Zeitraum eigenes Personal in den Technik- und Bauabteilungen durch die jeweilige Maßnahme gebunden sein wird.

Die Termin- und Kostensteuerung wurden im Februar 2010, die Ressourcensteuerung im Dezember 2010 im VB-BW eingeführt.

Elektronische Steuererklärung (ELSTER)

Für die mittels ELSTER abgegebenen Steuererklärungen entfällt in den Finanzämtern die Erfassung der Steuererklärungsdaten. Außerdem bildet die elektronische Abgabe die Basis für eine vollmaschinelle bzw. maschinell unterstützte Bearbeitung der Steuererklärungen.

Die ELSTER-Quote ist seit Jahren Bestandteil der Zielvereinbarungen mit den Finanzämtern.

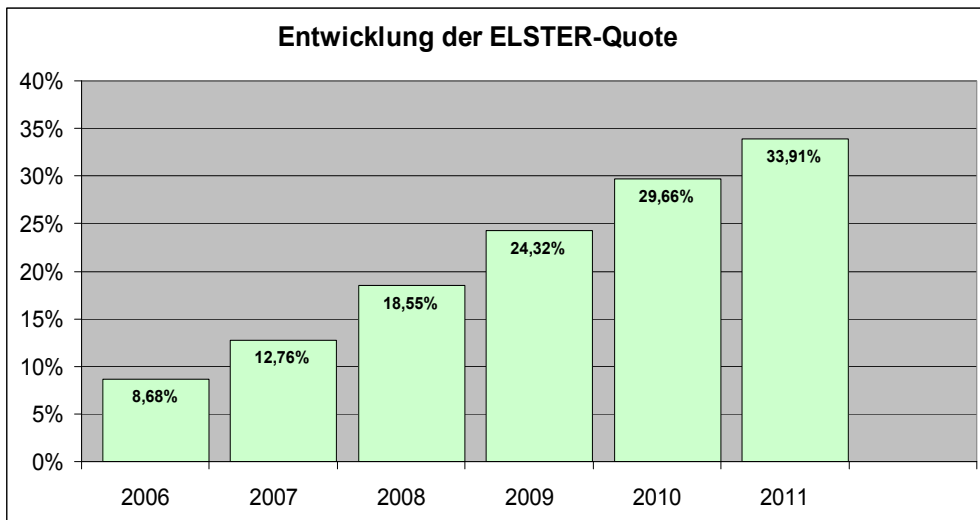


Abb.7: Entwicklung der ELSTER-Quote 2006 bis 2011

4.3 Ministerium für Kultus, Jugend und Sport

Strategische Planung, Balanced Scorecard und Zielvereinbarungen

Im Rahmen der strategischen Planung arbeitet das Kultusministerium schon seit Jahren mit den Instrumenten der Balanced Scorecard und der Zielvereinbarung. Die Balanced Scorecard des Kultusressorts bildet u. a. die Grundlage für die Erstellung der Zielvereinbarungen. Die Ziele, Maßnahmen und Indikatoren wurden in jährlichen Strategieklausuren überprüft und ggf. weiterentwickelt. Im jährlichen Zielvereinbarungsprozess wurden Zielvereinbarungen zwischen dem Amtschef und den Abteilungsleitungen sowie zwischen dem Amtschef und den vier Regierungspräsidenten abgeschlossen.

Für den Zielvereinbarungsprozess zwischen den Ressorts und den Regierungspräsidenten wurde über alle Ressorts hinweg ein Zeitplan abgestimmt. Im Verlauf der Jahre wurde dieser Zeitplan weiter nach vorne verlegt. Das Kultusministerium musste seinen ursprünglichen Kalenderjahresbezug der Zielvereinbarungen auf einen Schuljahresbezug umstellen, da sich die Erhebung der zur Entwicklung der Zielwerte notwendigen Basisistwerte nicht mehr im Zeitplan der anderen Ressorts abbilden ließ.

Dadurch war es für das Kultusressort nicht ganz einfach, die Zielvereinbarungen konsequent umzusetzen, da Kalenderjahr und Schuljahr unterschiedliche Zeiträume betreffen.

Gegenwärtig wird von der Erstellung expliziter Zielvereinbarungen zwischen dem Amtschef und den Abteilungsleitungen abgesehen. Allerdings ist mit der Einführung eines systematischen Ressortcontrollings ein systematisches Zielvereinbarungssystem einzuführen.

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 ist das Kultusministerium an der Vorstudie für die Einführung eines Fördermittel- Bearbeitungs- und Informationssystems (FöBIS) beteiligt.

Schaffung von Wettbewerbselementen durch Leistungsvergleiche

Das Kultusministerium beteiligt sich in den Bereichen Finanzen, 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.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Die Einführung eines ressortspezifischen Führungsinformationssystems im Kultusministerium ist derzeit in der Prüfungsphase. Im Kontext des Aufbau eines Ressortcontrollings soll das FIS eingeführt werden und als Steuerungsgrundlage verwendet werden.

Die laufende Weiterentwicklung und Pflege der Produktstruktur bildet die Voraussetzung für ein aussagekräftiges Berichtssystem. Das Ziel einer schlanken Kostenträgerstruktur mit einem geringst möglichen 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 wurde zum 1. Dezember 2010 die produktbezogene Stundenverteilung (PSV) eingeführt.

Weitere Maßnahmen

In Abhängigkeit verfügbarer Personalressourcen wird die Ausweitung des Einsatzes des SAP-Moduls „Organisationsmanagement“ (OM) und der PSV zur Ablösung der indirekten Leistungsverrechnung (ILV) erwogen.

4.4 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 die Programme Hochschule 2012 und Hochschulpakt 2020 im Bereich der Lehre, durch die die anwachsenden Studierendenzahlen, der doppelte Abiturjahrgang im Jahr 2012 sowie die Aussetzung der Wehrpflicht mit ihren Belastungen für die Hochschulen abgedeckt werden sollen, genannt. Hierzu sind neben statistischen Daten auch Daten der Kosten- und Leistungsrechnung erforderlich, um die Ressourcen optimal zuordnen zu können.

Wegen der verfassungsrechtlich garantierten Wissenschaftsfreiheit und der damit verbundenen Hochschulautonomie sind den Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard für die Hochschulsteuerung enge Grenzen gesetzt, da diese letztlich eine direkte Steuerung des Empfängers der Scorecard für die nachgeordnete Einrichtung voraussetzen. Als Bestandteil qualitätsbasierter Finanzierungsbestandteile im Rahmen der zukünftigen Hochschulfinanzierung könnte der Einsatz der Balanced Scorecard jedoch möglich sein.

Zielvereinbarungen sind gem. § 13 LHG essentieller Bestandteil der Hochschulfinanzierung. Es ist daher davon auszugehen, dass die Zielvereinbarungen zukünftig einen steigenden Anteil an der Gesamtfinanzierung ausmachen werden.

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 2012 in Landesbetriebe umgewandelt worden sind (s.u.), derzeit noch im Aufbau. Der Abschluss von Zielvereinbarungen wird daher frühestens ab 2013 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.

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.

Der von der Arbeitsgruppe entwickelte Katalog mit Fragen und Bewertungsmaßstäben zu Förderprogrammen stellt 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 soll durch die regelmäßige Fortschreibung des Leitfadens Rechnung getragen werden. Dabei gilt analog zu den Förderprogrammen selbst der Grundsatz eines vernünftigen Aufwand-Nutzen-Verhältnisses bei der Anwendung.

Schaffung von Wettbewerbselementen durch Leistungsvergleiche

Die Querschnittsvergleiche in den Bereichen Finanzen, Organisation, Information und Kommunikation, Personal sowie betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung wurden 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.

Die nunmehr bereits über fünf Jahre (2007 bis 2011) vorliegenden Daten und Kennzahlen haben die engen Grenzen bloßer Zahlenauswertungen aufgezeigt. Durch die Regierungsneubildung 2011 und die damit verbundene Umgestaltung der Ressortzuschnitte gestaltet sich zudem eine sinnvolle Zeitreihenanalyse extrem schwierig. Die jährliche Kennzahlenerhebung auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung sollte deshalb lediglich ergänzenden Charakter haben und zur Fortschreibung der jeweiligen ressortindividuellen Zeitreihe herangezogen werden.

Nach Auffassung des Wissenschaftsministeriums lassen sich nur in einer zukunftsbezogenen Prozessuntersuchung bzw. der Definition von Sollprozessen – bei aller Verschiedenheit der einzelnen Ministerien – Optimierungspotentiale identifizieren.

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, Drittmittelverwaltung) enthalten, um ein umfassendes Bild der Einrichtung sicherzustellen. Die baden-württembergischen Hochschulen setzen hierfür – wie auch für die Ressourcenbewirtschaftung – weit überwiegend Software der Fa. HIS¹⁰ 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 gewählt, 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.

Die Anbindung an das Landes-FIS „KLR und Haushalt“ auf SAP-Basis wird durch eine Schnittstelle sichergestellt. 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 Wissenschaftsbereich nur kostenorientierte Kennzahlen (z.B. Kosten der Forschung einer Fächergruppe pro Professor oder Kosten der Lehre in einer Fächergruppe je Studierender) zum Einsatz kommen.

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

¹⁰ Die HIS GmbH ist eine Einrichtung die gemeinsam von Bund und Ländern finanziert wird. Sitz ist Hannover.

Beihilfen für Forschung, Entwicklung und Innovation). Daneben erfordern die Kalkulation von Overheadsätzen bei Drittmittelprojekten und die Preisprüfung im Bereich der Drittmittelverwaltung sowie beispielsweise die Kalkulation von Weiterbildungsangeboten im Bereich der Lehre ständige Weiterentwicklungen der Kosten- und Leistungsrechnung.

Auch der Bologna-Prozess mit der Modularisierung von Studienangeboten erfordert insbesondere bei den nicht-universitären Hochschulen zukünftig eine deutlich tiefere Differenzierung der Kostendarstellung, um Lehrangebote hinsichtlich ihres kostenmäßigen Aufwands beurteilen und vergleichen zu können.

In gemeinsamen Arbeitsgruppen der Hochschulen mit dem Wissenschaftsministerium 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 Abrechnung von Aufträgen Dritter (z.B. Auftragsforschung) keine ungerechtfertigten Beihilfen verwendet werden.

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 dieser Regelungen haben in der Vergangenheit die Universitäten Heidelberg, Stuttgart, Ulm und Karlsruhe Gebrauch gemacht.

Mit der Zusammenführung der Universität Karlsruhe und des Forschungszentrums Karlsruhe zum Karlsruher Institut für Technologie (KIT) am 1. Oktober 2009 wurde auch das frühere Forschungszentrum Karlsruhe als Sondervermögen des Landes in den Staatshaushalt übernommen. Das Forschungszentrum war zuvor in der Rechtsform einer GmbH organisiert und setzte daher bereits in der Vergangenheit die kaufmännische Buchführung ein. Als nächster Schritt ist die Überführung des KIT in eine eigenständige Körperschaft angestrebt; das Gesetzgebungsverfahren befindet sich in der Anhörung. Die zukünftige Körperschaft wird nach kaufmännischen Grundsätzen Rechnung legen.

Parallel wird auch an anderen Hochschulen die Einführung der kaufmännischen Buchführung und damit verbunden die Anwendung der Regelungen des § 26 LHO angedacht. Die Initiative der Umstellung muss allerdings nach LHG von der Hoch-

schule ausgehen. Insbesondere bei kleineren Hochschulen sind die Vorteile sehr genau gegen entstehende Mehraufwendungen (Umstellungsaufwand, geeignetes Personal) abzuwägen, möglicherweise bieten Verbundlösungen hier einen Weg.

Im Kunstbereich sind mittlerweile alle staatlichen Museen in Landesbetriebe umgewandelt. Diese Modernisierung der betrieblichen Strukturen wurde Anfang 2012 mit der Umwandlung des Archäologischen Landesmuseums abgeschlossen.

Das entsprechende Berichts- und Steuerungsinstrumentarium wird sukzessive aufgebaut bzw. auf Basis der bestehenden Werkzeuge modifiziert und weiterentwickelt. Die erforderlichen belastbaren Daten insbesondere aus Jahresabschlüssen und Wirtschaftsplänen werden nach umfassender erfolgreicher Validierung auch im Zeitreihenvergleich 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 2013 schrittweise (s.o.) 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 Schritt zur höheren Integration der Software. Mit dieser Integration sollte eine Optimierung der Geschäftsprozesse in den Einrichtungen verbunden sein, da Datenüberführungen minimiert werden. Der Bereich „Campusmanagement“ wird dabei derzeit pilotiert; auch zwei baden-württembergische Hochschulen – die Universitäten Freiburg und Mannheim – nehmen an diesem Prozess teil. Für das Wissenschaftsministerium ist diese Weiterentwicklung auch deshalb von besonderer Bedeutung, weil damit ein weiterer Qualitätsanstieg der Grundlagendaten (vgl. hierzu Ausführungen zum Führungsinformationssystem oben) verbunden sein dürfte.

4.5 Innenministerium

Strategische Planung, Balanced Scorecard und Zielvereinbarungen

- Die Planungsprozesse im Strategie- und Zielverfahren der Polizei – abgebildet in einer Balanced Scorecard – werden kontinuierlich weiterentwickelt. Im Rahmen dieser Optimierungsprozesse wurde das sogenannte „Entwicklungsgremium“ im Jahr 2010 von der „BSC-Runde“ abgelöst. Die „BSC-Runde“ ist mit zehn ranghohen Führungskräften bis auf Ebene der Kreisdienststellen besetzt und wird vom

Landespolizeipräsidium geleitet. Dieses Gremium ist im Wesentlichen zuständig für die Ausarbeitung der Kennzahlen der jährlichen BSC und für die Zielwertbildung. Den Ergebnissen der BSC-Runde muss die Polizeichefrunde zustimmen. Damit ist die Polizeichefrunde das oberste strategische Gremium und zuständig für die 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. Die Analyse der Ergebnisse der BSC erfolgt landesweit zweimal pro Jahr. Dabei geht es vor allem darum, auffällige Entwicklungen zu erkennen, um rechtzeitig reagieren zu können.

- In der Landespolizei gelang es 2011 mit Bürgerbefragungen auf Ebene der Polizeidirektionen/-präsidien, erstmals auch die Bürgerperspektive mit einer Kennzahl zu belegen. Damit ist die Polizei dem „ausgewogenen Berichtsbogen“ ein großes Stück näher gekommen. Darüber hinaus entwickelte das Landespolizeipräsidium im Jahr 2010 mit Unterstützung des LCC gemeinsam mit den beteiligten Dienststellen spezifische BSC's für das Landeskriminalamt und das Bereitschaftspolizeipräsidium.
- Mit den Regierungspräsidien hat das Innenministerium auch in den Jahren 2010 und 2011 Zielvereinbarungen abgeschlossen. Die Zielvereinbarungen werden generell auf politisch hervorgehobene Themen beschränkt. Ebenso wird auf regionale Besonderheiten eingegangen, weshalb insbesondere die Zahl der Ziele und die Schwerpunkte unterschiedlich sein können. Die Qualität der Ziele, insbesondere die Messbarkeit der Zielwerte, ist für ihre Akzeptanz von entscheidender Bedeutung. Die Ressortzielvorschläge sollten auch künftig qualitativ weiter entwickelt werden, um die Akzeptanz für dieses Managementinstrument bei den Führungskräften weiter zu erhalten und zu steigern. Das Regierungspräsidium Tübingen hat zu dem Thema Zielvereinbarung eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, mit dem Ziel, Erkenntnisse über die Wirkung von Zielvereinbarungen zu erhalten. Die Ergebnisse fließen in den weiteren Zielvereinbarungsprozess ein.
- Ebenfalls positiv hat sich der erstmals im Jahr 2010 gestartete Zielprozess zwischen den Regierungspräsidien und den Landkreisen entwickelt.
- Auf Basis der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Baden-Württemberg wurde im Regierungspräsidium Freiburg die Strategie des Hauses angepasst und um eigene Nachhaltigkeitsschwerpunkte ergänzt. Gegenwärtig laufen Aktivitäten zur Erstellung eines ersten Statusberichtes zur Nachhaltigkeit im Regierungsbezirk.

Dezentrale Budgetierung im Ressort

- Das Regierungspräsidium Karlsruhe nimmt an dem Pilotprojekt zur Einführung der Personalausgabenbudgetierung (PAB) teil. Die Budgetierung erfolgt im Kapitel 0305 ohne die Polizei sowie ohne den Landesbetrieb Gewässer. Seit dem Jahr 2010 wird die Personalverwaltung im Regierungspräsidium Karlsruhe im Rahmen des jährlich zugewiesenen Personalausgabenbudgets durchgeführt. Mit der Budgetierung wurden verschiedene Flexibilisierungsmöglichkeiten eingerichtet. Hierzu zählen insbesondere die erweiterte Deckungsfähigkeit (zwischen Personal- und Sachausgaben), der Wegfall der Stellenbesetzungs- und Beförderungssperre, Flexibilisierungen bei der Stellenbewirtschaftung und die Übertragbarkeit der einbezogenen und nicht verbrauchten Personalausgaben.

- Im Regierungspräsidium Freiburg wurde die dezentrale Budgetierung der sächlichen Verwaltungskosten weiter ausgedehnt. Seit 2011 werden neben den Reise- und Fortbildungsbudgets Budgets für Medien / Druckerzeugnisse / Loseblattsammlungen und Bewirtung auf die neun Abteilungen und Stabsstellen budgetiert. Die Budgetierung soll für das Jahr 2013 noch weiter ausgedehnt werden.

Fördercontrolling

- Das Innenministerium und die Regierungspräsidien arbeiten derzeit intensiv an der Vorstudie zum Projekt Fördermittel Bearbeitungs- und Informations-System (FöBIS). Die Vorstudie verfolgt vor allem die Ziele, die Machbarkeit einer allgemeinen Lösung zu prüfen, dies gegebenenfalls an einem Piloten zu verifizieren und insgesamt die Wirtschaftlichkeit nachzuweisen.
Es wurde damit begonnen, die Prozesse bei den Förderprogrammen
 - o öffentlicher Schulhausbau,
 - o Städtebau,
 - o kommunale Abwasserförderung sowie
 - o Frauen- und Kinderschutzhäuserzu untersuchen.

- Das Fördercontrolling konnte in den Jahren 2010 und 2011 konsolidiert werden. Mit Plausibilitätsprüfungen und Kontierungshilfen wurde die Zahl der Fehlbuchungen reduziert. Das Controlling überprüft im Rahmen der Monatsabschlussarbeiten die Richtigkeit der Verbuchungen in der Kosten- und Leistungsrechnung. Darüber hinaus wird die Überprüfung im Regierungspräsidium Freiburg durch das Integrierte Web Informations- System (FIWIS) unterstützt. Die Daten des Fördercontrollings in Freiburg dienen u. a. als Grundlage für die Erstellung der von der Be-

hördenleitung in Auftrag gegebenen Mappe 2010 über Zahlen, Daten und Fakten für den Regierungsbezirk; derzeit wird die Mappe für das Jahr 2011 aktualisiert.

Schaffung von Wettbewerbselementen durch Leistungsvergleiche

- Der Landesbetrieb Mess- und Eichwesen praktiziert erfolgreich Leistungsvergleiche bei den Eichämtern und entwickelt das Instrument unter Einbeziehung des Qualitätsmanagements, von Geschäftsprozessuntersuchungen und Zielvereinbarungen ständig weiter. Das Ziel besteht darin, durch einen kontinuierlichen Prozess langfristig flächendeckend bei allen Organisationseinheiten die Leistungsfähigkeit möglichst im Gleichschritt zu erhöhen und Aufschlüsse über Verbesserungspotenziale zu erhalten. Dies ist angesichts der immer knapper werdenden Ressourcen für die Aufgabenerledigung dringend erforderlich. Seit dem Jahr 2005 mussten bis heute mehr als 20% Personal eingespart werden. Das Arbeitsvolumen ging jedoch lediglich um 8% und die Erträge um 9% zurück. Das ist ein Indiz für eine erfolgreiche Anwendung des Instrumentes.
- Die Querschnittsvergleiche mit den Regierungspräsidien wurden um ein Kostenziel im Organisationsbereich erweitert. Darüber hinaus haben die Regierungspräsidien die Vergleichskennzahlen überarbeitet und steuerungsrelevante Kennzahlen festgelegt (vgl. auch Drucksache 14/4690)

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

- Polizei: Seit der Einführung des Führungsinformationssystems der Polizei im Jahr 2008 wurden bis Januar 2012 sukzessive ca. 150 vorab definierte Standardberichte in den Bereichen Kriminalität, Verkehr, Einsatz, Prävention, Personal, Controlling, Haushalt und Struktur eingerichtet. Über die bis zu 250.000 Berichte, die jährlich im FIS aufgerufen werden, können datenquellenübergreifende Analysen aktuell und mit vertretbarem Personalaufwand durchgeführt werden. Diese ermöglichen steuerungsrelevante Informationen, von der Landessicht bis auf die unterste Organisationsebene, beispielsweise eines Polizeipostens. 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.
- Im Innenministerium soll den Führungskräften ein zeitgemäßes Führungsinformationssystem (IM-FIS) zur Unterstützung und Steuerung von Entscheidungen zur

Verfügung gestellt werden. Darin sollen neben fachspezifischen Informationen auch Informationen aus Haushalt, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling sowie externen Datenquellen zeitnah gebündelt und abrufbereit verfügbar gemacht werden. Die Fertigstellung des in Zusammenarbeit mit dem LCC erstellten Prototyps für die Abteilung 1 des Innenministeriums steht unmittelbar bevor. Der Produktivstart wird Ende 2012 angestrebt.

- In den Regierungspräsidien muss auf die wesentlichsten Daten des Regierungsbezirks schnell und aktuell zugegriffen werden können. Um Datenbasis, Dateninhalte und Datenerhebung vergleichbar zu machen und um die Datenbereitstellung effizienter zu gestalten, haben sich die Regierungspräsidien im Jahr 2011 für ein einheitliches Berichtswesen im Führungsinformationssystem entschieden. Darin sollen beispielsweise die Strukturdaten des Regierungsbezirkes, wie z.B. Einwohnerzahl, Arbeitslosenquote, Daten zum Personal, wie z. B. Mitarbeiterentwicklung, Krankenstandsquote, Daten zum Haushalt und Kennzahlen abgebildet werden. Die Berichte sollen – ausgerichtet an den Bedürfnissen der Praxis – auch noch stärker als bisher genutzt werden.

Einrichtung von Landesbetrieben u. ä. Einrichtungen

- Zum 01.01.2010 wurde das Beschussamt Ulm beim Regierungspräsidium Tübingen in einen Landesbetrieb umgewandelt. Gleichzeitig wurde die kaufmännische Buchführung und die Kosten- und Leistungsrechnung mit dem SAP-System eingeführt. Die Kosten- und Leistungsrechnung ermöglicht kostenträgerbezogene Auswertungen und die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit der angebotenen Dienstleistungen. Zudem ist mit dem Berichtswesen und der weiterentwickelten Kosten- und Leistungsrechnung eine Vollkostenrechnung eingeführt.
- Das kaufmännische Rechnungswesen der Landesbetriebe Gewässer bei den Regierungspräsidien wurde im Laufe des Jahres 2011 zum zentralen Landesmaster migriert und hat zum 01. Januar 2012 den Betrieb mit den eingerichteten SAP-Modulen aufgenommen.

Weitere Maßnahmen – Optimierung von Geschäftsprozessen durch IT-Unterstützung

- Im Polizeibereich konnten mit der landesweiten Einführung des Computergestützten Vorgangsbearbeitungssystems (ComVor) im Jahre 2009 viele Verbesserungen und positive Synergieeffekte bei der polizeilichen Vorgangsbearbeitung erzielt werden. Die standardisierte Sachbearbeitung mit den erstellten Geschäftsprozessen und in Vorlagen bereitgestellte Formulare haben zu einer nachhaltigen

Qualitätssteigerung geführt. Die Arbeitsgruppe „Qualitätsmanagement und Standards in der polizeilichen Vorgangsbearbeitung“ hat weitere Effizienzen identifiziert und in der Umsetzungsplanung berücksichtigt. Die Systeme der polizeilichen Vorgangsbearbeitung und deren Schnittstellen zu anderen Anwendungen sollen weiter entsprechend den fachlichen Bedarfen der polizeilichen Praxis sowie der Interessenspartner wie Justiz und Verwaltung optimiert werden. Die Prozessoptimierung ist bei vielen Dienststellen fester Bestandteil von Qualitätsmanagementmodellen. Beachtlich ist hierbei die Leistung der Polizeidirektion Biberach, welche im Jahr 2011 einen zweiten Platz des Ludwig-Erhard-Preises erlangte; dieser Preis zeichnet herausragende Managementleistungen und überdurchschnittliches Qualitätsbewusstsein aus. Ferner erreichte das Landeskriminalamt Baden-Württemberg als erste Behörde Deutschlands im Jahr 2009 für sein Qualitätsmanagement den EFQM-Grad (European Foundation for Quality Management) „Recognised for Excellence – 5 Sterne“.

- Für die Bearbeitung und Abstimmung von Zielvereinbarungen mit den Regierungspräsidien wurde in Zusammenarbeit mit dem LCC eine Softwareunterstützung entwickelt und eingeführt. Neben einer lückenlosen Dokumentation des Abstimmungsprozesses minimiert dieses sog. Zielvereinbarungstool den bürokratischen Aufwand und erleichtert die Kommunikation zwischen den Regierungspräsidien und den Ressorts erheblich. Das Regierungspräsidium Tübingen hat den internen Abstimmungsprozess zu den Zielvereinbarungen überprüft und gemeinsam mit den Beteiligten neu erstellt. Inzwischen arbeiten die Beteiligten im zweiten Jahr erfolgreich nach diesem Prozess. Im Wesentlichen konnten dadurch die Durchlaufzeiten verkürzt, gesetzte Termine besser eingehalten und die Zufriedenheit der Beteiligten verbessert werden.
- Beim Regierungspräsidium Freiburg konnten im Rahmen einer weiteren Geschäftsprozessoptimierung in der Geschäftsstelle der Internationalen Bodensee-Konferenz, einem Arbeitsbereich der Stabsstelle für grenzüberschreitende Zusammenarbeit und Europäische Angelegenheiten, durch spezielle Berichte die Grundlage für ein transparenteres Berichtswesen gelegt werden.
- Die vereinfachte Erfassungsmethode der PSV wurde auf das Regierungspräsidium Stuttgart, die Landesfeuerwehrschule BW und die Landeseinrichtungen zur Förderung der Kulturarbeit ausgedehnt.
- Derzeit wird durch die Pilotierung des „Benutzerantrags“ im Innenministerium und Regierungspräsidium Karlsruhe an der Entwicklung einer dezentralen Benutzer-

verwaltung für die SAP-Systeme einschließlich der dezentralen Vergabe von Berechtigungsrollen mitgewirkt.

4.6 Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft

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 Zielvereinbarungen der Jahre 2009 bis 2011 mit den Regierungspräsidien umfassten u.a. auch Ziele, die für eine Weitergabe an die unteren Verwaltungsbehörden vorgesehen waren. Die Fortschritte bei der Zielerreichung werden im Rahmen des halbjährlichen Berichtswesens dokumentiert. Seit Ende 2009 wird der Zielvereinbarungsprozess mit den Regierungspräsidien über das sog. Zielvereinbarungstool abgewickelt.

Fördercontrolling

Zum 31.12.2010 hat das Umweltministerium einen weiteren Bericht zum Fördercontrolling vorgelegt. Als Datengrundlage zur Berichtserstellung dienten, wie auch in den anderen Ressorts, die Daten aus der KLR zu den Verwaltungskosten, zur Höhe der Fördermittel- und Transfereinnahmen und -ausgaben, zu den landeseinheitlichen Förderkennzahlen sowie zu den jährlich erhobenen wirkungsorientierten förderprogrammspezifischen Kennzahlen. Gegenüber dem vorangegangenen Bericht konnte die Datenbasis bzgl. der wirkungsorientierten Kennzahlen als Grundlage für einen ausführlichen Berichtsteil zum Wirkungscontrolling der Förderprogramme ausgebaut werden.

Das Umweltministerium ist von der Vorstudie für die Einführung eines Fördermittel-Bearbeitungs- und Informationssystems (FöBIS) sowie vom Projekt „Infrastruktur und Architektur der Förder- und Ausgleichsleistungen“ (PIA) berührt. In diesem Zusammenhang wurden dem Innenministerium sowie dem Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz die für eine Bestandsaufnahme der Förderprogramme relevanten Daten zur Verfügung gestellt und Gespräche zur Situation in der Fördermittelbearbeitung geführt.

Schaffung von Wettbewerbselementen durch Leistungsvergleiche

Das Umweltministerium hat in den Querschnittsbereichen Organisation und Information und Kommunikation am ressortübergreifenden Benchmarking teilgenommen. 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 kein Anpassungsbedarf ergeben, wobei darauf hingewiesen wird, dass gerade im Organisationsbereich kurz zuvor eine verbesserte, als vorbildlich eingestufte Struktur eingeführt wurde.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Der Betrieb der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) war in den Jahren 2010 und 2011 aufgrund der Änderungen der Geschäftsbereichsabgrenzungen und einer internen Umorganisation für das Umweltministerium mit einem außerordentlichen Abstimmungs- und Änderungsbedarf verbunden. Die Bereiche „Naturschutz“, „Verkehr“ und „Straßenbau“ wurden in die KLR sowie das Controlling integriert, einige Monate später wieder herausgelöst und der Bereich „Energiewirtschaft“ anschließend neu aufgenommen.

Das im Umweltministerium etablierte halbjährliche Standardberichtswesen setzt keine ressortspezifischen Erweiterungen voraus und stellt den Führungskräften abteilungs- bzw. produktbezogenen Informationen zur Arbeitszeitverteilung, zu Kosten, Erlösen und Transferzahlungen sowie Kennzahleninformationen zur Verfügung. Aufgrund der zeitlichen Belastung durch die Umressortierungen konnte das Standardberichtswesen auf Basis der KLR jedoch zeitweise nicht im gewohnten Umfang weiterentwickelt und betrieben werden. Auf Anforderung der Organisationseinheiten wurden individuelle Berichte erstellt.

Zwischen März 2009 und April 2010 wurde die Pflege und Weiterentwicklung des damals zum Geschäftsbereich gehörenden Projektsystems der Straßenbauverwaltung (PS) sowie des sog. „Straßenbau-FIS“ in enger Zusammenarbeit mit den Regierungspräsidien und mit Unterstützung durch den LCC fachlich koordiniert und begleitet.

Ein künftiger Schwerpunkt des Controllings wird darin liegen, die Führungskräfte verstärkt auf die Auswertungs- und Steuerungsmöglichkeiten der neuen Steuerungsinstrumente hinzuweisen und das ressortspezifische Berichtswesen nach den umfangreichen Umressortierungsmaßnahmen neu auszurichten. Der Aufbau eines webbasierten Informationssystems für die Führungskräfte wird als wichtiger Baustein beim Ausbau des Controlling-Systems angesehen. Parallel wird auch die Qualitätssicherung der Daten vorangetrieben.

Weitere Maßnahmen

- Einen wesentlichen Aufgabenschwerpunkt stellte in den Jahren 2010 und 2011 die Mitarbeit in der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Vermögensrechnung, Doppik und Produkthaushalt“ dar, verbunden mit der fachlichen Ausarbeitung der Stellungnahmen des Umweltressorts und der hausinternen Koordination.
- Für den Staatshaushaltsplan 2010/2011 und 2012 sowie für das Abgeordneteninformationssystem wurden die produktorientierten Informationen bereitgestellt.
- Qualitätssicherung: Die Maßnahmen im Rahmen der Qualitätssicherung können lediglich beispielhaft aufgeführt werden, u.a. Überarbeitung der Kontierungsvorgaben für das Haushaltsmanagement und die Anlagenbuchhaltung, umfangreiche Aktualisierung der im UM-Intranet und NSI-Portal hinterlegten Produktsteckbriefe im Zusammenhang mit den Umressortierungen, häufige Anpassungen des Verrechnungsmodells für den Periodenabschluss ebenfalls im Zusammenhang mit den Umressortierungen.
- Mitarbeit in der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Moderne Steuerung“ unter Federführung des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft: In der Arbeitsgruppe wurde ein abschließender Bericht an den Lenkungsausschuss „Neue Steuerung und Haushaltsmodernisierung“ zu den bisherigen Erfahrungen und Empfehlung für den künftigen Einsatz der neuen Steuerungsinstrumente verfasst.

4.7 Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren

Strategische Planung, Balanced Scorecard und Zielvereinbarungen

Das Sozialministerium nutzt die strategischen Führungsinstrumente der Zielvereinbarung und der Balanced Scorecard nach einer Pilotierung in einzelnen Bereichen seit 2006 zur Steuerung des Arbeitsprozesses in den Fach- und Querschnittsbereichen des Hauses und im Verhältnis zu den Regierungspräsidien, soweit die Fachaufsicht dem Sozialministerium obliegt.

Beide Instrumente unterstützen den kooperativen Führungsstil, wirken akzeptanzbildend, ersetzen weitgehend die einseitigen Führungsinstrumente der Weisung bzw. des Erlasses und haben sich durchweg bewährt.

Die Zielvereinbarungsprozesse mit den Regierungspräsidien richten sich nach dem vom Innenministerium erstellten landeseinheitlichen Zeitplan, der seit 2010 auch eine Einbeziehung der Kreisebene vorsieht. Die Planungsbriefe mit den Erstentwürfen der Zielvereinbarungen für das Folgejahr werden den Regierungspräsidien Mitte Oktober übermittelt und Ende März auf Amtsleitungsebene unterzeichnet. In den letzten Jahren ist es gelungen, die Zahl der Einzelziele deutlich zu reduzieren. Für das laufende Jahr sind noch jeweils acht bis neun Einzelziele bei den Regierungspräsidien Karlsruhe, Freiburg und Tübingen aus dem Geschäftsbereich des Sozialministeriums zur Vereinbarung vorgeschlagen worden, beim Regierungspräsidium Stuttgart waren es angesichts des dort angesiedelten Landesgesundheitsamtes 17 Einzelziele.

Innerhalb des Sozialministeriums wurden die Zielvereinbarungen bislang regelmäßig Ende des Vorjahres bzw. zu Beginn des laufenden Jahres zwischen Amts- und Abteilungsleitungen abgeschlossen.

Sowohl hausintern als auch im Verhältnis zu den Regierungspräsidien findet eine halbjährliche Berichterstattung (Zielemonitoring bzw. -reporting) zum Stand der Zielerreichung statt.

Der gesamte Zielvereinbarungsprozess wird seit 2011 über das vom LCC entwickelte Zielvereinbarungstool abgewickelt. Aus dem Zielvereinbarungstool wird auch die Balanced Scorecard generiert. Die Möglichkeit der Zuordnung von Einzelzielen zu Oberzielen lässt eine Abbildung der verschiedenen Perspektiven bzw. Dimensionen der Arbeit des Sozialministeriums zu (Leistungsaufträge, Kunden-, Ressourcen-, Prozess- und Mitarbeiterorientierung). Diese übergeordneten Ressortziele und die

Vision des Sozialministeriums wurden bislang in jährlichen BSC-Klausursitzungen auf Amts- und Abteilungsleitungsebene definiert und fortgeschrieben.

Nach dem Regierungswechsel in 2011 steht eine strategische Neuausrichtung der Arbeit des Sozialministeriums an. Für die Dauer der laufenden Legislaturperiode wurde ein Arbeitsprogramm erarbeitet, das die Grundlage für die jährlichen Zielvereinbarungen bilden soll. In diesem Zusammenhang wird auch die Balanced Scorecard strukturell angepasst werden.

Dezentrale Budgetierung im Ressort

Bei der Sachmittelbudgetierung steht für das Sozialministerium bislang einem begrenzten Nutzen ein spürbarer Verwaltungsmehraufwand gegenüber. Die Budgetierung müsste so ausgestaltet werden, dass eine stärker wirksame Flexibilisierung mit einem vertretbaren administrativen Aufwand erzielt wird. Eine erweiterte titelgruppenübergreifende Budgetierung innerhalb des jeweiligen Kapitels (derzeit im Wesentlichen auf 5er und 8er Titel beschränkt) würde den Nutzen dieses Instruments für das Sozialministerium erhöhen.

Fördercontrolling

Das Fördercontrolling spielt für das Sozialministerium als größtes Förderressort eine besondere Rolle. Das Hauptaugenmerk wurde hierbei zunächst auf die Verfahrensökonomie der Förderprogrammabwicklung gelegt (Verwaltungskostencontrolling). Auf den Beitrag des Sozialministeriums im Bericht der Landesregierung zum aktuellen Stand des Fördercontrollings zum 31.12.2010 wird insoweit verwiesen (Landtagsdrucksache 14/7392). Die direkten Verwaltungskosten des Sozialministeriums und der Regierungspräsidien lagen auch in 2010 und 2011 durchschnittlich bei etwa 1% bezogen auf die jeweiligen Fördermittelausgaben.

Das Sozialministerium strebt im Zuge der strategischen Neuausrichtung seiner Arbeit (siehe oben) an, den Schwerpunkt des Fördercontrollings auf die Prüfung der Wirkungskraft seiner Programme zu legen. Ein Wirkungscontrolling, bei dem nicht nur output-orientierte Daten erfasst, sondern die Auswirkungen (outcome) von Förderprogrammen auf die jeweiligen Zielgruppen erhoben und bewertet werden, würde bei geeignet erscheinenden Förderprogrammen entsprechende Evaluationen voraussetzen. Ein entsprechender Ansatz wurde im Lenkungsausschuss Neue Steuerung bereits am 13.02.2009 diskutiert. Der von einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe unter Vorsitz des Freiburger Regierungspräsidenten erarbeitete Leitfaden zur Evaluation von Förderprogrammen fand hierbei einhellige Zustimmung. Die vom Lenkungsausschuss gewünschte Kabinettsbefassung unterblieb jedoch bislang.

Dessen ungeachtet lag – wie unten näher ausgeführt – insbesondere auch im Bereich des Fördercontrollings der Schwerpunkt der Arbeit des Ressortcontrollings im Sozialministerium in den Jahren 2010 und 2011 auf der Datenvalidierung.

Die weitere Ausgestaltung des Fördercontrollings im Sozialministerium wird von den verfügbaren Ressourcen, den landesweiten Vorgaben im Rahmen des künftigen Haushaltscontrollings und den Ergebnissen der laufenden 15 Förderprogramm-Prüfungen durch den Rechnungshof im Geschäftsbereich des Sozialministeriums abhängen. An der Erarbeitung einer Vorstudie für die Entwicklung eines landeseinheitlichen Fördermittelbearbeitungs- und Informationssystems (FöBIS), die das Innenministerium federführend erstellt, ist das Sozialministerium mit einem Förderprogramm zur Ausgestaltung des Referenzprozesses beteiligt und wirkt in den entsprechenden Arbeitsgremien mit.

Schaffung von Wettbewerbselementen durch Leistungsvergleiche

Das Sozialministerium ist an drei von fünf Benchmarking-Arbeitsgruppen innerhalb der Landesverwaltung beteiligt (in den Querschnittsbereichen Finanzen, Organisation und IuK), um durch den Vergleich mit anderen Ressorts Verbesserungspotentiale identifizieren und nutzen zu können. Die bislang gewonnenen Erkenntnisse haben jedoch noch keinen Handlungsbedarf für das Sozialministerium aufgezeigt. Dennoch ist beabsichtigt, sich an diesen Vergleichsrängen weiter zu beteiligen.

Weitergehende Leistungsvergleiche in der Facharbeit des Sozialministeriums konnten bislang nicht realisiert werden. Nachgeordnete Behörden mit gleichartigen Aufgabenstellungen, die sich untereinander vergleichen könnten, sind im Geschäftsbereich des Sozialministeriums nicht vorhanden.

Länderübergreifende Leistungsvergleiche gestalten sich angesichts der sehr unterschiedlichen Ressortzuschnitte im Sozialwesen schwierig. Es kommt hinzu, dass die Länder inzwischen unterschiedliche Buchführungssysteme nutzen (Doppik/Produkthaushalt – Kameralistik) und auch die Buchungspraxis erheblich voneinander abweichen dürfte. Bei der Ministerpräsidentenkonferenz Ende Oktober 2011 wurden die Fachministerkonferenzen aufgefordert, im jeweiligen Zuständigkeitsbereich geeignete Kennzahlensysteme zu initiieren. Das Sozialministerium ist in insgesamt vier Fachministerkonferenzen (Gesundheit, Jugend und Familien, Gleichstellung und Frauen, Arbeit und Soziales) involviert und wird den weiteren Meinungsbildungsprozess in diesen Gremien zu länderübergreifenden Leistungsvergleichen konstruktiv-kritisch begleiten.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

Die Arbeit des Ressortcontrollings nach dem Ministerratsbeschluss vom 03.04.2007 zur Neuausrichtung der NSI war von einem Personalengpass geprägt, weshalb in den Jahren 2008 und 2009 monatelang nur ein Notbetrieb gefahren werden konnte. Erst nach rund einjähriger Vakanz konnte das Ressortcontrolling ab 01.09.2009 sukzessive wieder besetzt werden und verfügt seit Ende 2009 über 1,50 Vollzeitäquivalente im gehobenen und höheren Dienst.

Ergebnis dieser zeitweilig stark reduzierten Betreuungsintensität waren erhebliche Mängel bei der KLR-Datenqualität in den Jahren 2008 und 2009, die der Rechnungshof im Rahmen einer 2010 durchgeführten Prüfung zur „Steuerung durch neue Führungsinstrumente am Beispiel des Sozialministeriums“ festgestellt hat (Landtagsdrucksache 15/118; Denkschrift 2011 – Beitrag Nr. 18).

Es bedurfte erheblicher Anstrengungen, um die notwendigen Korrekturen in der KLR vorzunehmen und geeignete Prüfmechanismen zu entwickeln, um derartige Fehlkontierungen in der KLR auf allen beteiligten Verwaltungsebenen (Sozialministerium, Regierungspräsidien, Kommunalverband Jugend und Soziales sowie Stadt- und Landkreise) künftig zu vermeiden.

Neben der Erstellung neuer Kontierungshinweise für die buchenden Stellen war hierfür vor allem die Entwicklung eines spezifischen Berichtswesens für das Sozialministerium erforderlich. Seit 2011 erhalten die Kostenstellenverantwortlichen im Hause pro Quartal einen vom Ressortcontrolling aufbereiteten Bericht zur Entwicklung der Kosten auf den Kostenstellen und bei den jeweiligen Förderprogrammen zur Plausibilitätsprüfung und Gegenzeichnung. Die Entwicklung des Korrekturbedarfs in den ersten drei Quartalen 2011 belegt die Wirkung dieser Maßnahme: Bestand zunächst bei 15 Kostenstellen Korrekturbedarf, ging diese Zahl im zweiten Quartal auf fünf zurück. Im dritten Quartal waren keine offenkundigen Fehlkontierungen in der KLR mehr feststellbar.

Die neuen Quartalsberichte im Sozialministerium (SM-FIS) werden im Ressortcontrolling auf der Basis des Landes-FIS „KLR und Haushalt“ erzeugt und aus Gründen der Akzeptanz bei den Adressaten bislang als Ausdrucke versandt. Für die Zukunft ist daran gedacht, die Berichte evtl. über ein web-basiertes System zu erstellen, ähnlich dem landesweiten Förder-FIS oder dem Abgeordneten-Informationssystem.

Darüber hinaus wäre es wünschenswert, neben den Stammdaten aus den sog. Steckbriefen und den Bewegungsdaten aus dem Haushaltsmanagementsystem und der Kosten- und Leistungsrechnung weitergehende Informationen zu den Förderprogrammen erfassen und darstellen zu können (z.B. Angaben zu vergleichbaren Förderungen in anderen Ländern, Verknüpfung zu den strategischen Zielsetzungen, Förderkriterien). Das Sozialministerium erwägt insoweit den Aufbau einer speziellen Förder-Datenbank, evtl. in Kombination mit der oben erwähnten Modernisierung des SM-FIS.

4.8 Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz

Zielvereinbarungen

Das Instrument der Zielvereinbarung wird im Geschäftsbereich des Ministeriums für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz in allen Fachbereichen als fachliches und strategisches Steuerungsinstrument eingesetzt. Mit den unteren Verwaltungsbehörden wurden bislang schon in den Bereichen ForstBW und Geoinformation und Landentwicklung Zielvereinbarungen abgeschlossen. Seit 2010 werden über die Regierungspräsidien auch in den weiteren Fachbereichen Zielvereinbarungen mit den unteren Verwaltungsbehörden abgeschlossen. Somit ist eine fachliche Steuerung mit dem Instrument der Zielvereinbarung flächendeckend über alle Verwaltungsebenen im Bereich des MLR möglich.

Fördercontrolling

Nach der Umressortierung der Bereiche Naturschutz und Tourismus im Jahr 2011 ins Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz wurde ein neuer Fachbereich „Naturschutz und Tourismus“ gebildet. Dadurch ergab sich eine Erweiterung des Fördercontrollings um weitere Förderverfahren. Der Fachbereich Naturschutz hat darüber hinaus zum 01.04.2011 eine Anpassung der Produktstruktur im seitherigen Förderprogramm „Großflächiger Naturschutz“ vorgenommen. In den anderen Fachbereichen ergab sich im Bereich Landwirtschaft eine Anpassung: zwei weitere Förderprogrammcluster („Schulfruchtprogramm“ und „Agrarsoziales“) wurden gebildet.

Landesweite Arbeitsgruppen u.a. zur Erarbeitung eines Leitfadens zur Evaluation von Förderprogrammen und zur Vorstudie für die Einführung eines Fördermittel-Bearbeitungs- und Informationssystems (FöBIS) wurden aktiv begleitet und unterstützt.

Das MLR entwickelt in Zusammenarbeit mit dem IM, dem MFW und dem UM ein Gesamtkonzept für die IuK-Verfahren zur Umsetzung der Förder- und Ausgleichsleistungen im Bereich der gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) ab 2014. Ziel ist es, durch die Modernisierung und Neukonzeption des Gesamtsystems im Bereich der EU-Zahlstelle die Förderprogramme wirtschaftlicher abzuwickeln sowie dabei das Anlastungsrisiko zu reduzieren und die damit verbundene Rückzahlung von Fördermitteln an die Fördermittelgeber zu vermeiden. Die Standards und Schnittstellenbeschreibungen zum Haushaltsmanagementsystem einschließlich Kosten- und Leistungsrechnung sowie Führungsinformationssystem werden gemeinsam von den beteiligten Ressorts erarbeitet.

Kennzahlen zum Verfahrens- und zum Wirkungscontrolling werden im Bereich des Fördercontrollings jährlich erhoben. In diesem Zusammenhang wird beispielhaft das zentrale Förderprogramm für den ländlichen Raum (Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum) dargestellt.

Mit dem Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum (ELR) steht ein effektives, flexibles und vergleichsweise einfach umzusetzendes Förderinstrument zur Verfügung, um mit den städtischen Regionen gleichwertige Lebensverhältnisse auch im ländlichen Raum zu schaffen. Mit dem Zielequartett Arbeiten, Wohnen, Gemeinschaftseinrichtungen und Grundversorgung bietet es ein ausgewogenes Förderinstrumentarium, um die ausgeglichene Wirtschafts- und Sozialstruktur in Baden-Württemberg zu erhalten und voranzubringen.

Die Flexibilität des ELR zeigt sich insbesondere darin, dass über dieses Instrument im Jahr 2009 auf der Grundlage einer erstmals notifizierten und damit beihilferechtlich abgesicherten Förderung von Breitbandvorhaben ein neuer Weg der Förderung im Bereich Arbeiten/Grundversorgung beschritten wurde.

Auch das zur Konjunkturstützung in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 aufgelegte Zukunftsinvestitionsprogramm des Bundes – ZIP – konnte mit dem ELR erfolgreich umgesetzt werden.

In der Folge wuchs das Fördervolumen 2009 um über 70 Mio. €, davon 60 Mio. € aus dem ZIP und weitere 10 Mio. € aus dem Impulsprogramm zur Förderung der Breitbandversorgung.

Hervorzuheben ist, dass dies ohne deutliche Ausweitung der Verwaltungskosten umgesetzt wurde. Zugleich wurde von den Gemeinden auch in finanzieller Hinsicht trotz erhöhter Fördersätze ein hohes Maß an Flexibilität und Umsetzungsstärke ver-

langt, welches dazu geführt hat, dass bereits Mitte 2010 praktisch alle konjunkturwirksamen Maßnahmen ins Werk gesetzt waren und dadurch ein Impuls für die Wirtschaft, insbesondere das Handwerk und die kleinen und mittleren Betriebe im ländlichen Raum gesetzt wurde.

Schaffung von Wettbewerbselementen durch Leistungsvergleiche

Im Bereich des Querschnittbenchmarks bei den Ministerien beteiligt sich das MLR in 4 von 5 Bereichen. Im Bereich Organisation wurden beim Botendienst und beim Haus- und Servicedienst bereits frühzeitig Optimierungen in der Arbeitsorganisation herbeigeführt.

Auf fachlicher Ebene werden schon seit jeher Leistungsvergleiche durchgeführt. Beispielhaft werden im Bereich Landwirtschaft das Benchmark der Antragsbearbeitung in den Förderverfahren und der Qualitätszirkel im Bereich der Fachschulen genannt.

Nach Zustimmung durch das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft kann der Landesbetrieb ForstBW im Falle einer Erwirtschaftung von Überschüssen eine zweckgebundene Rücklage bilden, die in definiertem Umfang an die einzelnen Betriebsteile weitergegeben werden kann. Auf dieser Grundlage wird für die Betriebsteile von ForstBW ein positiver Anreiz geschaffen, um die Zielerreichung sowohl in ökonomischer als auch in qualitativer Hinsicht bestmöglich auszusteuern.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Im Rahmen von Umressortierungen hat das MLR im Jahr 2010 den Bereich Naturschutz an das damalige Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr abgegeben. Im Jahr 2011 wurde der Naturschutzbereich wieder in das MLR integriert. Neu hinzugekommen ist der Bereich Tourismus, der zusammen mit dem Naturschutz nun den Fachbereich „Naturschutz und Tourismus“ bildet. Die entsprechenden Strukturen mussten in der Kosten- und Leistungsrechnung angelegt werden. Zusätzlich wurden die Bereiche Geoinformation/Vermessung und Landentwicklung 2010 zu einem Fachbereich „Geoinformation und Landentwicklung“ zusammengelegt.

Im Zuge einer geänderten EU-Rechtsprechung und deren Einfluss auf die deutsche Rechtsprechung musste im nachgeordneten Bereich des MLR die Umsatzbesteuerung eingeführt werden. Dazu war es erforderlich, hoheitliche und betriebliche Bereiche zu trennen. Diese Trennung erfolgte auf Basis der Daten der Kosten- und Leistungsrechnung. Zudem musste das Haushaltsmanagementsystem für kameral buchende Einrichtungen um die Abbildung von umsatzsteuerlichen Sachverhalten und

einem entsprechenden Berichtswesen erweitert werden. Dies erfolgte in enger Zusammenarbeit mit dem LCC.

Das Landes-FIS „KLR und Haushalt“ wird im MLR und dem nachgeordneten Bereich umfangreich genutzt. Unter anderem dient es dazu, Daten für den Produktorientierten Haushalt zu liefern.

Ansonsten basiert die fachliche Steuerung im MLR auf Fach- und Vorsystemen. Deren Anbindung an das SAP-System ist im Bereich von ForstBW auf konsolidierter Basis erfolgt, in den anderen Bereichen jedoch bislang aufgrund der fachlichen Anforderungen bisher nicht erforderlich gewesen. Im Rahmen der Weiterentwicklung bzw. Neustrukturierung der Systeme wird eine Anbindung an das SAP-System jeweils geprüft und ggf. realisiert.

Einrichtung von Landesbetrieben

Zum 01.01.2010 wurde das bisher schon doppisch buchende Landesamt für Geoinformation und Landentwicklung in den Landesmaster für doppisch buchende Einrichtungen übernommen.

Weitere Maßnahmen und Optimierung von Geschäftsprozessen

In der Forstlichen Versuchs- und Forschungsanstalt in Freiburg (FVA) wurde das SAP-Modul Projektsystem mit dem Ziel eingeführt, die Aussagekraft der Projekte stärker an die Informations- und Steuerungsbedürfnisse der Projektleiter, Haushälter sowie der Entscheidungsträger anzupassen. Mittlerweile konnte die Gesamtplanung bzw. Budgetierung im Sach- und Personalbereich systemtechnisch realisiert werden. Ergänzend wird zur Zeit eine verbesserte Konzeption für die Zeiterfassung erarbeitet.

Im MLR und in den Chemischen und Veterinäruntersuchungseinrichtungen und der STUA Aulendorf – Diagnostikzentrum wurde 2011 der SAP gestützte sog. „Benutzerantrag“ als Pilot eingeführt. Dies ermöglicht erstmals eine systembruchfreie Verwaltung der Benutzerdaten im SAP-System (Anlegen von Benutzern und Berechtigungen, deren Änderung, Deaktivierung und Aktivierung sowie Entsperrern und Zurücksetzen von Kennwörtern).

Das Landesamt für Geoinformation und Landentwicklung setzt zur Abbildung der Geschäftsprozesse u.a. für die Bestandsführung von Handelswaren (Kartendrucke, Karten-DVD) oder für die Abrechnung der Bereitstellung von Geobasisinformationen die SAP-Logistikmodule ein.

4.9 Justizministerium

Dezentrale Budgetierung

Im Justizvollzug wird die Personalkostenbudgetierung pilotiert. Für das Budgetmanagement wurde in SAP ein eigenes Werkzeug entwickelt. Das Werkzeug besteht aus einem Bericht über den Budgetstand und Simulationsmöglichkeiten für die Zukunft. Der Budgetbericht ermöglicht sowohl die kamerale (haushalterische) als auch die doppische (kaufmännische) Sicht auf die Dinge. Damit ist der Bericht aus Sicht des Justizministeriums das ideale Instrument für ein Haushaltscontrolling in Flächenverwaltungen.

Der Informationsvorsprung von Doppik und Produkthaushalt kann genutzt werden, ohne die Doppik einzuführen. Die vorhandene KLR genügt. Personal- und Sachmittel, Investitionen und Leistungskennzahlen zu einem Thema – beispielsweise der Beratungshilfe – werden gemeinsam dargestellt. So können Wirkungszusammenhänge erkannt werden, was bei der getrennten Veranschlagung von Einnahmen, Personal, Sachmittel und Investitionen kaum möglich ist.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und KLR

Für die Fachgerichte und Staatsanwaltschaften wurde eine neue KLR eingeführt. In die neue KLR ist die Erfahrung aus 6 Jahren Betrieb der alten KLR eingeflossen. Sie ist einfacher, robuster, kostengünstiger und für die Behörden leichter zu bedienen. Die wesentlichen Informationen zur internen Steuerung der Behörden, zur Steuerung der Behörden durch die vorgesetzten Behörden und – in der Justiz besonders wichtig – zur Gesetzesfolgenabschätzung bleiben erhalten bzw. werden teilweise noch verbessert. Dabei werden keine Informationen mehr produziert, die sich in den letzten 6 Jahren als irrelevant erwiesen haben und es wird auf die Mehrfacherhebung ähnlicher Informationen verzichtet.

Weitere Maßnahmen

Die Justiz-KLR ist in Baden-Württemberg weiter entwickelt als in allen anderen Bundesländern. Das hat Auswirkungen über das Land hinaus. So plant der Bund derzeit ein Kostenrechtsmodernisierungsgesetz. Viele Bundesländer können aufgrund fehlender KLR-Daten die Auswirkungen dieses Gesetzes nicht prognostizieren. Die Auswirkungen der letzten vergleichbaren Gesetzesänderung des Bundes auf die Länderhaushalte waren verheerend. Damals hatten die Länder den Prognosen des Bundes wenig entgegenzusetzen. Jetzt hat das Justizcontrolling auf Basis der ba-

den-württembergischen KLR-Daten für die anderen Länder Instrumente entwickelt, mit denen sie trotz fehlender KLR die Auswirkungen auf ihre Haushalte deutlich besser prognostizieren können.

4.10 Ministerium für Verkehr und Infrastruktur

Im Zuge der Neuressortierung wurde das Ministerium für Verkehr und Infrastruktur (MVI) neu eingerichtet. Es wurden die bisherigen Abteilungen „Straßenwesen“ und „Verkehr“ des ehemaligen UVM sowie ein großer Teil der Abteilung „Raumordnung, Städtebau und Denkmalpflege“ des ehemaligen Wirtschaftsministeriums aufgenommen. Ergänzt um die Themen Flächenmanagement und Baukultur stellen sie den neuen Fachbereich „Baurecht, Städtebau und Landesplanung“.

Eine vierte Fachabteilung besteht bisher aus den Bereichen Luftreinhaltung und Lärmschutz des ehemaligen UVM und wird aktuell um den Themenkomplex „Nachhaltige Mobilität“ ergänzt. Für die Abwicklung der klassischen Querschnittsaufgaben wurde zudem die Abteilung 1 neu eingerichtet.

Strategische Planung und Zielvereinbarungen

Mit Übernahme der Fachabteilungen wurden die bereits bestehenden internen Zielvereinbarungen 2011 übernommen, weitergeführt und im Januar 2012 einer Zielerreichung unterzogen. Im MVI wird das Instrument der Zielvereinbarung fortgeführt und die Vereinbarung 2012 derzeit entwickelt. Dies betrifft ebenso den Bereich der Zielvereinbarungen mit den Regierungspräsidien. Der Planungsbrief des MVI wurde im November, unter Anwendung des neu entwickelten Zielvereinbarungstools, an die Regierungspräsidien versendet und befindet sich derzeit in der Endabstimmung.

Fördercontrolling

Die Fachbereiche des MVI enthalten 14 landesweite Förderprogramme, die sich in 18 Einzelförderprogramme aufgliedern. 5 Förderprogramme werden durch die Regierungspräsidien abgewickelt, dies betrifft insbesondere den Bereich des Straßenwesens. Des Weiteren werden 2 Förderprogramme von der L-Bank abgewickelt und im Bereich der Förderung des ÖPNV ist die Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württembergs (NVBW) beteiligt.

Im Rahmen des Fördercontrollings werden die landeseinheitlichen Verfahrenskennzahlen, zahlreiche Verhältniskennzahlen sowie Wirkungskennzahlen jährlich abge-

fragt und anhand von Zeitreihen aufbereitet. Besonders im Hinblick auf den Aufbau neuer Förderbereiche bei den Themen der nachhaltigen Mobilität wird verstärkt auf die Erhebung von Wirkungskennzahlen geachtet.

Querschnittsbenchmarking

Das MVI wird sich ab dem Jahr 2012 an den Querschnittsbenchmarkgruppen IuK, Organisation sowie Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung anschließen.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Mit Aufbau des neuen Ressorts mussten alle Stammdaten des Haushaltsmanagements sowie der Kosten- und Leistungsrechnung neu angelegt und das Verrechnungsmodell entsprechend gepflegt werden. Im Zuge der Neuanlage wurde das SAP-Modul Organisationsmanagement (OM) für eine automatisierte Buchung der Standardäquivalente eingerichtet ebenso die PSV für die Verteilung der Personalkosten.

Das MVI nutzt neben den gängigen Informationssystemen (Abgeordneten-IS und Landes-FIS „KLR und Haushalt“) das Webportal zum Fördercontrolling sowie das Straßenbau-FIS. Letzteres bildet das Informationssystem für die Abbildung der Straßenbauvorhaben im SAP Projektsystem. Des Weiteren ist geplant ein ressortinternes Führungsinformationssystem aufzubauen.

4.11 Ministerium für Integration

Im Zuge der Regierungsneubildung wurde das Ministerium für Integration als eigenständiges Ressort neu geschaffen. Die Aufgabenschwerpunkte liegen insbesondere in der Koordinierung der Migrations- und Integrationspolitik des Landes sowie der strukturellen Weiterentwicklung der Integrationspolitik.

Um die Funktionsfähigkeit des Ministeriums herzustellen, musste zunächst die gesamte Organisation und Infrastruktur neu aufgebaut werden. Nach der Anbindung an die SAP-Systemlandschaft des Landes und der damit einhergehenden Einrichtung verschiedener Module (z.B. Modul IS-PS für das Haushaltsmanagement, Modul FI für die Finanzbuchhaltung, Modul CO für das Controlling, Modul FI-AA für die Anlagenbuchhaltung und Modul CATS für die kostenträgerorientierte Zeit- und Mengenerfassung) wurden verschiedene betriebswirtschaftliche Instrumente eingeführt.

Im ersten Schritt ist die Kosten- und Leistungsrechnung auf Basis der ressortspezifischen Anforderungen (Entwicklung der Kostenstellen- und Kostenträgerstruktur) nach den landeseinheitlichen Vorgaben eingerichtet und ein Verrechnungsmodell für den Periodenabschluss erstellt worden. Anschließend wurde die Anlagenbuchhaltung aufgebaut und alle neu beschafften oder von anderen Ressorts übernommenen Anlagegüter eingepflegt.

Darüber hinaus wurde die SAP-Komponente Organisationsmanagement, welche die funktionale Aufbauorganisation des IntM abbildet, für die Pflege der Organisationsdaten und der Benutzerverwaltung eingeführt.

Ausblick

Strategische Planung und Zielvereinbarung

Die Abteilungen des Ministeriums für Integration haben bereits für das Jahr 2012 eine strategische Arbeitsplanung auf Excel-Basis entwickelt. Künftig jedoch ist beabsichtigt, jährliche Zielvereinbarungen zwischen der Behördenleitung und den Abteilungen sowie ggf. zwischen dem Ministerium für Integration und den Regierungspräsidien abzuschließen. Der Vereinbarungsprozess sowie das anschließende Monitoring sollen hierbei über das Zielvereinbarungstool des Landes abgewickelt werden.

Fördercontrolling

Der Aufbau eines Fördercontrollings ist geplant. Die hierfür notwendige technische Plattform soll vom LCC bereitgestellt werden. Zudem sollen zusammen mit den Fachabteilungen Förderprogramme bestimmt und spezifische Wirkungskennzahlen erarbeitet werden.

Führungsinformationssystem

Es ist beabsichtigt in Zusammenarbeit mit dem LCC ein Führungsinformationssystem für das Ministerium für Integration zu entwickeln. Zunächst sind dafür jedoch Kennzahlen zu erarbeiten, die die Führungskräfte bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen und diesen steuerungsrelevante Informationen liefern.

4.12 Rechnungshof

Das in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Finanzen und Wirtschaft entwickelte ressortspezifische Führungsinformationssystem (RH-FIS) ist seit 2011 im Einsatz. Die Führungsebene kann sich unter dem Einsatz von Standardberichten zielgerichtet mit Informationen versorgen. Um die Qualität der Daten zu verbessern, wurden Maßnahmen getroffen, um die Zuordnung von Tätigkeiten zu bestimmten Kostenträgern zu erleichtern.

Der Senat des Rechnungshofs beschließt als Kollegialorgan jährlich den Jahresarbeitsplan, in dem Art und Umfang der neuen Prüfungen festgelegt werden. Die Ergebnisse dieses Planungsprozesses werden seit 2007 in das Projektssystem SAP-PS übernommen. Über dieses System bestehen Schnittstellen zur Kosten- und Leistungsrechnung und zum ressortspezifischen Führungsinformationssystem der Finanzkontrolle. Dies ermöglicht, Planungsdaten zu Prüfungen mit dem tatsächlichen Ressourcenverbrauch aus der Kosten- und Leistungsrechnung zu verknüpfen und hieraus Informationen für die Führungsebene zu generieren.

Der Rechnungshof stellt im Haushaltsplan produktorientierte Kennzahlen dar. Als Messgröße wird neben der Anzahl der Denkschriftbeiträge und Beratenden Äußerungen/Sonderberichte auch die Anzahl der Prüfungsmitteilungen dargestellt. Die Zielerreichung wird durch regelmäßige Auswertungen aus dem Projektssystem SAP-PS überwacht.

5 Wirtschaftliche Ergebnisse

Der Einsatz zeitgemäßer Steuerungsinstrumente muss sich an denselben Maßstäben messen lassen, welche die Steuerungsmethodik für die Verwaltung insgesamt setzt. Der Einsatz der Instrumente muss wirtschaftliche Ergebnisse in Form qualitativer Verbesserungen oder monetärer Einsparungen mit sich bringen und in effizienten Prozessen vollzogen werden. Wirtschaftliche Ergebnisse und Verbesserungen werden (erst) durch Entscheidungen der politischen und verwaltungsinternen Führung sowie deren Umsetzung erzielt. Klar ist auch, dass die Entscheidungsfindung auf Basis einer Vielzahl von Faktoren erfolgt, deren Einfluss auf die Entscheidung sich nicht immer in quantitativen Anteilen bemessen lässt. Unstreitig ist allerdings, dass die dargestellten methodischen Ansätze und Instrumente die Entscheidungsbasis durch die erforderliche Transparenz verbessern oder bspw. durch eine Ausdehnung der Eigenverantwortung die Umsetzung von Entscheidungen erleichtern.

Eine methodische Herausforderung ergibt sich teilweise auch daraus, dass die Verbesserungsmaßnahmen in einem dynamischen Umfeld wirken. Es müssen Annahmen getroffen werden, wie die Entwicklung ohne die Umsetzung der Maßnahmen verlaufen wäre. Einsparungen lassen sich dennoch grob prognostizieren.

Vor diesem Hintergrund sind im Berichtszeitraum insbesondere folgende wirtschaftliche Ergebnisse erreicht worden. Die Beispiele zeigen, dass die Instrumente sich häufig gegenseitig ergänzen und nur in der gemeinsamen Anwendung ihre volle Wirkung entfalten:

- Im Rahmen der Aufstellung des Staatshaushaltsplans 2012 wurden im Wege der Sachausgabenbudgetierung über den Vorwegabzug die Budgets um durchschnittlich rd. 25 Mio. Euro p.a. an Sachausgaben verringert. Aufgrund der höheren Flexibilität der Behörden wird davon ausgegangen, dass dies ohne Qualitätseinbußen aufgefangen werden kann.
- In der Polizei unterstützen Strategieplanung und Balanced Scorecard die systematische und zielorientierte Steuerung. Das Führungsinformationssystem ermöglicht die einfache und schnelle Analyse von Daten und trägt somit zu einer sachbezogenen Entscheidungsfindung bei. Schließlich können so die Arbeitsabläufe optimiert, qualitativ verbessert und Einsparungen erzielt werden. Beispielhaft seien genannt:

- Mit dem Ziel, die Ermittlungskosten landesweit zu senken, wurde in 2006 die Kennzahl Ermittlungskostenindex (= Ermittlungskosten pro Fall) in die BSC aufgenommen. Seither konnten die Ermittlungskosten pro Fall von über 14 Euro (Jahr 2007) auf unter 10 Euro (Jahr 2011) reduziert werden.
- Qualitative Verbesserungen konnten durch die Einführung der Kennzahl „Index Erkennungsdienstliche Behandlungen“ (= Relation erkennungsdienstlich behandelter Straftäter zu den Straftätern gesamt) erreicht werden. Dieser Qualitätsindex stieg von 58 % (Jahr 2006) auf knapp 64 % (Jahr 2011).
- Ein noch besseres Ergebnis zeigt sich bei der Quote der DNA-Probenentnahmen, wo im selben Zeitraum eine Verbesserung von 34 % auf knapp 43 % erreicht werden konnte.
- Die Haushaltswirksamkeit von Zielvereinbarungen in Verbindung mit einer wirksamen Kontrolle über ein Führungsinformationssystem lässt sich auch an der Beitreibungsquote im Bereich der Vollstreckung darstellen (Die Beitreibungsquote gibt die durch Vollstreckungsmaßnahmen der Finanzämter erwirkten Zahlungen im Verhältnis zur Summe der insgesamt beizutreibenden Rückstände wieder.). Durch den Abschluss von Zielvereinbarungen im Bereich der Steuerverwaltung wurde beginnend in 2007 der Fokus im Vollstreckungsbereich auf die Effektivität des Vollstreckungsverfahrens (größtmöglicher Realisierungsgrad bei den beizutreibenden Forderungen) gelegt. Die vereinbarten Ziele unterstützen die Beschäftigten bei der Prioritätensetzung und geben durch die Vereinbarung der Beitreibungsquote den Orientierungsrahmen für deren Handeln. Hierdurch konnte die Beitreibungsquote von 2009 auf 2011 um 3,32% gesteigert werden. Nachfolgend ist die Entwicklung der beigetriebenen Beträge seit 2005 dargestellt. Diese ist in gewissem Maße konjunkturell geprägt. Allerdings zeigt sich, dass das Gesamtniveau der beigetriebenen Beträge höher liegt als vor 2007:

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
beigetriebene Beträge in Mio. €	936	859	881	911	1.047	1.032	936

- Im Bereich der Justiz können dank der KLR strukturelle Einsparpotentiale erkannt und realisiert werden. Durch Benchmarking wurde den Behörden geholfen, Schwächen in der Bearbeitung zu identifizieren und zu beheben. Die Ursache von Kosteneinsparungen im laufenden Betrieb einer Flächenverwaltung sind schwer ermittelbar. Die Frage ist, wie hätten sich die Kosten ohne die

KLR entwickelt. Das lässt sich bei einigen Themen an Vergleichszahlen der anderen Länder messen. So hat die Justiz beispielsweise bei der Beratungshilfe in Relation zum Bundestrend in den letzten Jahren über 10 Millionen Euro eingespart (ca. 2 Mio. Euro p.a. an dauerhaft wirkenden Einsparungen).

Daneben gibt es bei vielen Optimierungsmaßnahmen monetäre Einsparungen, die für sich betrachtet geringfügig erscheinen und schwierig zu erheben sind, durch wiederholtes Durchlaufen der Prozesse in der Summe aber durchaus beachtlich sind. Neben der IT-Unterstützung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen oder von Zielvereinbarungsprozessen wird auszugsweise auf folgende Beispiele eingegangen:

- Die Möglichkeit der Prüfer des Rechnungshofs, über das Landesverwaltungsnetz vom Arbeitsplatz aus Informationen aus den Haushaltsmanagementsystemen und der Kosten- und Leistungsrechnung der geprüften Behörden abrufen zu können, bringt spürbare Zeit- und damit Kosteneinsparungen mit sich. Dies erfolgt transparent, nur im Einzelfall und für bestimmte definierte Prüfungsbereiche im Rahmen eines mit dem MFW und den Ressorts abgestimmten Verfahrens.
- Anschaulich und leicht nachvollziehbar sind auch die Einsparungen, die durch die inzwischen größtenteils entfallenen monatlichen Papierstatistiken im Bereich der Einkommensteuerveranlagung realisiert werden konnten. Die Informationen werden bereits zu einem großen Teil im Steuer-FIS angeboten.
- Durch das neue IT-gestützte Verfahren zur Durchführung des Gemeindefinanzreformgesetzes (Berechnung, Festsetzung und Erhebung bzw. Auszahlung des Gemeindeanteils an der Einkommensteuer und der Gewerbesteuerumlage) ist eine erhebliche Prozessoptimierung und Kostenersparnis eingetreten. Beispielsweise ist die personalintensive manuelle Erfassung der Gewerbesteuermeldungen der Gemeinden durch eine elektronische Erfassung über Rechenzentren ersetzt worden. Die Bescheide werden nicht mehr per Post versandt, sondern den Gemeinden elektronisch online zur Verfügung gestellt. Außerdem können die Gemeinden nun am Lastschriftinzug teilnehmen.
- Für die mittels ELSTER abgegebenen Steuererklärungen entfällt in den Finanzämtern die Erfassung der Steuererklärungsdaten. Außerdem bildet die elektronische Abgabe die Basis für eine vollmaschinelle bzw. maschinell unterstützte Bearbeitung der Steuererklärungen. Die Erhöhung der ELSTER-

Quote ist seit Jahren Bestandteil der Zielvereinbarungen in der Steuerverwaltung.

- Eine deutliche Verbesserung der Berichtseffizienz konnte bei der Meldung der Fälle von vorzeitiger Zurrücksetzung durch alle Dienststellen des Landes erreicht werden. Dem MFW sind anonymisierte Erhebungsbögen zu übermitteln, die statistische Angaben über die Dienstunfähigkeitsfälle enthalten. Bisher erfolgte diese Übermittlung in Papierform, weshalb die Erhebungsbögen in zeitaufwendiger Form personell ausgewertet werden mussten. Im Jahr 2011 entwickelte der LCC ein Programm auf Basis der bestehenden IT-Lösung der Mitarbeiterbefragung zur elektronischen Übermittlung der Daten und ein entsprechendes Auswertungstool. Das neue Verfahren ermöglicht medienbruchfreie Prozesse und führt bei Auswertungen zu Effizienzsteigerungen. Die Ressorts können das Auswertungstool für ihren Zuständigkeitsbereich für eigene Auswertungen einsetzen.
- Der VB-BW hat eine IT-Lösung im Einsatz, die den an Bauprojekten Beteiligten bei der ebenenübergreifenden Planung und Steuerung von Terminen, Kosten und Ressourceneinsatz (TKR) unterstützt. Das TKR-Controlling ermöglicht mittels Standardberichten für alle Beteiligten in der Verwaltung einen einheitlichen Blick auf die wesentlichen Projektdaten. Damit wird sichergestellt, dass wichtige Informationen ohne aufwändige Recherche oder Berichtswesen zeitnah an jedem Arbeitsplatz einheitlich zur Verfügung stehen.

Der Einsatz und die konsequente Nutzung moderner Steuerungsinstrumente führt auch in vielfältiger Weise unmittelbar oder mittelbar zu einer qualitativen Verbesserung des Arbeitsumfelds und der Leistungen der Landesverwaltung:

- Diese sind bspw. im Bereich des strategischen Controllings im Sozialministerium zu beobachten. Die Mitsprachemöglichkeiten nachgeordneter Stellen bei der Ausgestaltung der Zielsetzungen für die künftige Arbeit haben sich für alle Beteiligten bewährt und als vorteilhaft erwiesen. Zielvereinbarungen und Balanced Scorecard sind inzwischen selbstverständlich geworden und erscheinen – auch aus Sicht der nachgeordneten Stellen – als Führungsinstrument unentbehrlich.
- Seit der Einführung des FIS der Polizei im Jahr 2008 wurden bis Januar 2012 sukzessive ca. 150 vorab definierte Standardberichte in den Bereichen Krimi-

nalität, Verkehr, Einsatz, Prävention, Personal, Controlling, Haushalt und Struktur eingerichtet. Über die bis zu 250.000 Berichte, die jährlich im FIS aufgerufen werden, können datenquellenübergreifende Analysen aktuell und mit vertretbarem Personalaufwand durchgeführt werden. Diese ermöglichen steuerungsrelevante Informationen, von der Landessicht bis auf die unterste Organisationsebene, beispielsweise eines Polizeipostens. 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.

- Im Rahmen des Fördercontrollings ergeben sich qualitative Verbesserungen durch eine höhere Transparenz. Das Fördercontrolling stellt mit seinen umfangreichen Daten und Messgrößen sowohl für behördeninterne Entscheidungen als auch zur externen Information ein gut nutzbares Instrument dar, das permanent weiterentwickelt wird.
- Beim Regierungspräsidium Tübingen hat das Controlling mit der Weiterentwicklung von Geschäftsprozessuntersuchungen maßgebend an dem Konzept zum „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)“ mitgewirkt. Dieses Konzept hat zum Ziel, das Ideenpotential der Mitarbeiter/innen stärker zu nutzen und sie bei der Lösungsfindung und Umsetzung der Maßnahmen zu beteiligen. Die Prozessuntersuchungen laufen dabei nach einem einheitlichen Schema ab; die Ergebnisse werden dokumentiert und überprüft. Da die Durchführung von Prozessuntersuchungen nach der KVP-Methode auch Gegenstand von internen Zielvereinbarungen ist, werden im Regierungspräsidium Tübingen Verbesserungen bei den Arbeitsabläufen und bei der Qualität der zu erbringenden Dienstleistungen erwartet. Ziel ist es, trotz Personaleinsparverpflichtungen eine gleichbleibende und gute Aufgabenerledigung gewährleisten zu können.

Wirtschaftliche Ergebnisse, die bereits in den letzten Berichten vom 7. Januar 2008 und 11. Dezember 2009 geschildert wurden und dauerhaften Charakter haben, werden an dieser Stelle nicht erneut aufgeführt. Sie sind aber in eine jahresbezogene Nutzen – Kosten – Betrachtung einzubeziehen.

Die jährlichen Kosten für den Einsatz zeitgemäßer Steuerungsinstrumente setzen sich im wesentlichen aus den folgenden Kostenblöcken zusammen:

- Die Personal- und Sachkosten für die einheitliche IT-Landschaft auf dem Gebiet der Verwaltungssteuerung beliefen sich in 2011 auf rund 10 Mio. Euro. Davon werden ca. 80% durch den technischen Betrieb sowie durch die System- und Anwenderbetreuung der zentralen Haushaltsmanagementsysteme verursacht (kameraler Haushalt und doppelte Buchführung der Landeseinrichtungen). Die verbleibenden 20% können direkt der Entwicklung und Betreuung der Führungsinformationssysteme, der Kosten- und Leistungsrechnung und anderen IT-Lösungen zur Unterstützung von Geschäftsprozessen zugeordnet werden. Die Kosten konnten gegenüber 2009 durch eine weitere Reduzierung externer Beraterleistungen für die laufende Betreuung der Systeme und konsequentes Benchmarking um rd. 0,6 Mio. Euro p.a. verringert werden.
- Die Kosten in den Ressorts für die Unterstützung der Führung durch das Controlling beliefen sich in 2011 auf rund 11 Mio. Euro. Der Angabe liegt die Auswertung des Querschnittsprodukts „Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung“ mit einem landesweit einheitlich festgelegten Produktsteckbrief zugrunde. Das Produkt umfasst im wesentlichen den Betrieb der Kosten- und Leistungsrechnung, den Aufbau und die Wahrnehmung des Berichtswesens sowie die Unterstützung der Führungskräfte bei der Planung und Steuerung (bspw. bei Zielvereinbarungen und Leistungsvergleichen). In dem Betrag enthalten sind auch sog. Gemeinkosten (ungefähr 20%), die u.a. aus der Verteilung der Kosten der Leitungsfunktionen entstehen und deren Entstehung nicht unmittelbar durch die Wahrnehmung der Controllingaufgaben verursacht wird.
- Die Kosten für die Erprobung der Personalmittelbudgetierung beliefen sich im Jahr 2011 auf rund 380.000 Euro. Da sich die Personalmittelbudgetierung noch in der Pilotphase befindet, beinhalten diese Kosten in spürbarem Umfang Kosten für die Optimierung sowie die Beseitigung von „Kinderkrankheiten“.

Aus den oben ausgeführten Beispielen sind insbesondere folgende dauerhaft wirkende monetäre Ergebnisse, bezogen jeweils auf ein Jahr, zu erwähnen:

- 1,66% Die Steuerverwaltung vereinbart seit 2006 Ziele zur Steigerung der beigetriebenen Beträge. Diese und die Beitreibungsquote (jährlich durchschnittlich von 2009 bis 2011 um 1,66%) sind seither nicht zuletzt aufgrund der Fokussierung auf die Beitreibungsquote deutlich gestiegen.
- 25 Mio. Euro Einsparungen im Zuge der Sachausgabenbudgetierung
- 2 Mio. Euro Einsparungen durch Leistungsvergleiche im Bereich der Justiz

6 Ausblick

Die Schaffung finanzieller Handlungsspielräume zur Umsetzung politischer Programme mit einem spätestens ab dem Jahr 2020 ausgeglichenen Haushalt ist eine der zentralen Anforderungen an eine moderne Verwaltung. Zeitgemäße Steuerungsinstrumente und die Prozessoptimierung durch zielgerichteten IT-Einsatz leisten hierzu wichtige Beiträge.

Dabei müssen auch die personal- und sachkostenintensiven Aufgaben der Landesverwaltung in den Fokus rücken. Das sind in der Regel die Verwaltungsbereiche, die ihre Leistungen in der Fläche erbringen. Um hier Beiträge für eine strukturelle Haushaltskonsolidierung zu erwirtschaften und nicht nur auf das „Rasenmäherprinzip“ zu verfallen, sollte verstärkt auf Informationen der Kosten- und Leistungsrechnung in Kombination mit Ergebnis- und Wirkungsindikatoren zurückgegriffen werden. (Nur) die Kosten- und Leistungsrechnung bietet die Möglichkeit, den Mitteleinsatz – und hier insbesondere den Personaleinsatz – für Aufgaben und Organisationseinheiten zu ermitteln und unter Einbeziehung der erzielten Ergebnisse und Wirkungen zu analysieren. Sie bietet damit den Ausgangspunkt für eine kritische Würdigung der wahrgenommenen Aufgaben und für Vergleiche innerhalb der Landesverwaltung und mit anderen vergleichbaren Verwaltungen. Nicht zuletzt Art. 91d GG betont das Potenzial dieses Ansatzes.

Bei einem durchschnittlichen Verhältnis von ungefähr 1:100 der direkten Verwaltungskosten zu den Fördermittel- und Transferausgaben wird deutlich, dass ein Schwerpunkt bei den Förderprogrammen auf dem Wirkungscontrolling durch die jeweiligen Fachressorts liegen sollte. Evaluationen der Förderprogramme sollten selbstverständlich sein (siehe Landtagsdrucksache 14/7392 vom 20. Dezember 2010).

Im Rahmen der Personalmittelbudgetierung erhält die budgetierende Einheit verbesserte Möglichkeiten, vorhandene Optimierungspotentiale aufzudecken. Die Einbeziehung von Sach- und Personalmittel in ein Gesamtbudget lassen eine spürbare Wirkung erwarten. Die sich ergebenden Flexibilisierungsvorteile sollen der budgetierenden Einheit verbleiben. Allerdings ist es auch notwendig und sachgerecht, den Gesamthaushalt an den Vorteilen zu beteiligen. Auf Basis der für das Jahr 2012 vorgesehenen Evaluation wird über die Fortführung und ggf. flächendeckende Ausweitung entschieden.

Bei der Suche nach Reserven sollte die Verzahnung zwischen der strategischen Ausrichtung und den operativen Entscheidungen im Blickfeld bleiben. Dies umfasst eine zeitliche und eine materielle Komponente. Der Schwerpunkt des Instrumentariums zur Verwaltungssteuerung liegt derzeit in erster Linie in der operativen Planung und Steuerung. Zielvereinbarungen beziehen sich auf das folgende Jahr und bündeln für diesen Zeitraum die Kräfte auf die Erreichung gemeinsamer Ziele. Um über einen längeren Zeitraum zu den angestrebten Wirkungen zu gelangen, ist es wichtig, dass sich die Ziele in die strategische Ausrichtung des jeweiligen Ressorts und der Landesverwaltung insgesamt einfügen. Auch bei effektiven Förderprogrammen können die angestrebten Wirkungen sonst unter strategischen Aspekten indifferent oder gar kontraproduktiv sein. Erst eine übergreifende Strategie gibt den Entscheidungen des operativen Geschäfts eine Klammer.

Mit dem Beschluss, auf den 1. Januar 2016 eine Vermögensrechnung einzuführen, ist der Grundstein gelegt, erstmals eine vollständige Sicht auf Vermögen und Schulden der Landesverwaltung zu erhalten. Die Vermögensrechnung erleichtert eine verstärkte Ausrichtung politischer Entscheidungen am Ressourcenverbrauch.

Die Einrichtung einer Kommission für Haushalt und Verwaltungsstruktur und die Einführung eines institutionalisierten Haushaltscontrollings sollen die Schaffung finanzieller Handlungsspielräume und das Erreichen eines spätestens ab dem Jahr 2020 ausgeglichenen Haushalts unterstützen.

Der Blick über die Grenzen in andere Bundesländer und Staaten zeigt, dass eine zeitgemäße Verwaltungsteuerung ein wichtiger Baustein, wenn nicht gar das Fundament einer modernen Verwaltung ist. Angesichts der sich stetig verändernden Anforderungen an die Verwaltung ist Verwaltungsmodernisierung allerdings eine Daueraufgabe, die von allen Beschäftigten, insbesondere den Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung, permanente Anstrengungen erfordert.