

## Regierungsprogramm

### „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“

#### Projekt 3.1.1

#### „Aufbau und Ausbau von Kompetenz- und Dienstleistungszentren“, Phase 3

Zwischenbericht

Mai 2009

## Dokumentinformationen

Datum:	29.05.09
Version:	1.1
Zustand:	<input checked="" type="checkbox"/> in Bearbeitung seit: 16.02.09 <input checked="" type="checkbox"/> vorgelegt am: 07.05.09 <input checked="" type="checkbox"/> akzeptiert/abgeschlossen
Verfasser:	
Projektleitung:	Frau Dr. Dauke (BMI); Herr Tönshoff (BMF)
Dokumenten-ID:	200905_dlz_zwischenbericht.doc
Az:	O2 – 131 193-1/18

## Verteiler

Empfänger	Funktion	Gremium	Erhalten am

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>Anlagenverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Management-Zusammenfassung .....</b>	<b>7</b>
1.1 Sachstand in den Pilotprojekten .....	8
1.2 Erarbeitung der übergreifenden Grundsatzthemen .....	10
1.3 DLZ-Portal/Angebotsdatenbank .....	12
1.4 Schnittstellen.....	12
1.5 Ausblick.....	12
<b>2 Ausgangssituation und Zielsetzung des Berichtes ...</b>	<b>14</b>
<b>3 Aus den Pilotprojekten .....</b>	<b>17</b>
3.1 Haushalt .....	20
3.2 Personal .....	21
3.3 Beschaffung .....	24
3.4 Zusammenfassung .....	26
<b>4 Grundsatzfragen für den Auf- und Ausbau sowie den Betrieb von Dienstleistungszentren .....</b>	<b>27</b>
4.1 Steuerung von Dienstleistungszentren.....	28
4.2 Finanzierung von Dienstleistungszentren.....	32

4.2.1	Ausstattung von DLZ .....	32
4.2.2	Einführung der Leistungsverrechnung.....	38
4.2.3	Umgang mit der Effizienzrendite .....	42
4.3	Personalwirtschaftliche Aspekte .....	43
4.3.1	Personalgewinnung für Dienstleistungszentren .....	43
4.3.2	Personalentwicklung.....	44
4.3.3	Mitbestimmungsrechte und Sozialverträglichkeit .....	47
4.4	Rechtliche Grundsatzfragen .....	49
4.4.1	Europäisches Vergaberecht/Wettbewerbsrecht .....	49
4.4.2	Steuerrecht .....	49
<b>5</b>	<b>Schnittstellen.....</b>	<b>50</b>
5.1	Sachstand in den Bereichen Beihilfe und Versorgung ....	50
5.1.1	Versorgung .....	51
5.1.2	Beihilfe .....	53
5.2	CIO-Projekt „DLZ-IT“ - Auf- und Ausbau DLZ-IT .....	53
<b>6</b>	<b>Nächste Schritte.....</b>	<b>55</b>
6.1	DLZ-Portal / Angebotsdatenbank .....	55
6.2	Praxistest für die Grundsatzthemen .....	57
<b>7</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>58</b>

#### Anlagenverzeichnis

Anlage 1	Sachstand in den einzelnen Pilotprojekten
Anlage 2	Empfehlungen zur Ausgestaltung von Dienstleistungsvereinbarungen
Anlage 3	Detailbeschreibung der Szenarien zur Erstausrüstung von DLZ
Anlage 4	Eckpunkte zu Personalgewinnung, Personalentwicklung, Mitbestimmungsrechten und Sozialverträglichkeit
Anlage 5	Rechtsgutachten Vergaberecht und Steuerrecht
Anlage 6	Produktdatenblatt DLZ-Portal

#### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasenüberblick Projekt DLZ - Umsetzungsplan ab 2007 .....	8
Abbildung 2: Zusammenfassung aktueller DLZ-Projekte in den Ressorts .....	17
Abbildung 3: Grundsatzthemen.....	28
Abbildung 4: Relevante Steuerungsebenen .....	29
Abbildung 5: Inhalt Empfehlungen DLV .....	30
Abbildung 6: Bereiche der (Erst-)Ausstattung eines DLZ .....	32
Abbildung 7: Überblick über die bewerteten Szenarien zur kurzfristigen Ausstattung eines DLZ .....	33
Abbildung 8: Prozess der Aufgabenübertragung mit entsprechender Potenzial- und Bedarfsermittlung durch die beteiligten Behörden .....	37
Abbildung 9: Fahrplan zur Einführung einer Leistungsverrechnung mit Geldmittelfluss .....	41
Abbildung 10: Rollenstruktur eines DLZ und sich daraus ergebende mögliche Personalentwicklungswege.....	46
Abbildung 11: Einbindung der Personal- und Interessenvertretungen .....	48
Abbildung 12: Portal DLZ - Mögliche Informationsebenen ....	56
Abbildung 13: Transformationsmodell DLZ Bund .....	58

## 1 Management-Zusammenfassung

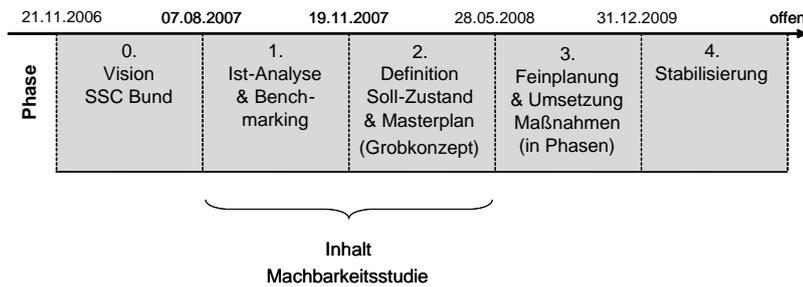
Mit dem Projekt 3.1.1 „Aufbau und Ausbau von Kompetenz- und Dienstleistungszentren (Shared Services Center)“ des Umsetzungsplans zum Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“ setzt sich die Bundesregierung zum Ziel, den Bundesministerien und deren Geschäftsbereichsbehörden für ihre Querschnittsfunktionen bis Ende 2009 den Bezug kostengünstiger, wettbewerbsfähiger, kundenorientierter, qualitätsorientierter und transparenter Leistungen von Dienstleistungszentren (DLZ) zu ermöglichen - soweit diese unterstützende Tätigkeiten und nicht Entscheidungskompetenzen umfassen.<sup>1</sup>

Das Projekt gliedert sich in vier Phasen. In Phase 1 wurde ein Überblick über DLZ-relevante Dienstleistungen in den Bereichen Haushalt, Personal und Beschaffung gewonnen. In Phase 2 wurde eine Machbarkeitsstudie<sup>2</sup> mit Modellcharakter erstellt, die ausschließlich belegen will, dass die betrachteten Prozessbereiche Haushalt, Personal und Beschaffung grundsätzlich für den Aufbau von DLZ in der Bundesverwaltung geeignet sind.

---

<sup>1</sup> Umsetzungsplan 2009 zum Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“

<sup>2</sup> [http://www.verwaltung-innovativ.de/cIn\\_110/nn\\_685144/DE/Organisation/ProjektDLZ/Ergebnisse\\_\\_Phase2/ergebnisse\\_\\_2\\_\\_node.html?\\_\\_nnn=true](http://www.verwaltung-innovativ.de/cIn_110/nn_685144/DE/Organisation/ProjektDLZ/Ergebnisse__Phase2/ergebnisse__2__node.html?__nnn=true)



**Abbildung 1:** Phasenüberblick Projekt DLZ - Umsetzungsplan ab 2007

In Phase 3 steht nunmehr die im Rahmen von 17 Pilotprojekten durchzuführende Pilotierung ausgewählter Prozesse, die Klärung der dabei relevanten Grundsatzfragen, etwa zur Steuerung und zur Finanzierung von DLZ sowie die transparente Darstellung der Dienstleistungsangebote und die Initiierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses inkl. Benchmarking im Mittelpunkt.

In der Phase 4 des Projektes soll die Einbeziehung weiterer Behörden der gesamten Bundesverwaltung ab 2010 systematisch und stufenweise erfolgen und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess – unterstützt durch Benchmarking – in den DLZ selbst dauerhaft etabliert werden.

#### 1.1 Sachstand in den Pilotprojekten

Insbesondere zur Überprüfung der Annahmen aus der Machbarkeitsstudie werden in den Bereichen Personal, Haushalt und Beschaffung 17 Pilotprojekte aus den Teilbereichen Personalnebenleistungen, Personalgewinnung, Personaladministration, Familienleistungsausgleich, Haushaltsdurchführung und Beschaffung durchgeführt.

Der Prozess Personalgewinnung wird ressortübergreifend zwischen BMI (DLZ BVA) und BMWi (als Kunde) sowie BMVBS (DLZ für Personalgewinnung und Organisationsangelegenheiten bei der Wasser- und Schifffahrtsdirektion Nordwest in Aurich) und BMF/ ZIVIT (als Kunden) projektiert. Im Bereich Beschaffung wird ressortübergreifend ein einheitlicher Geschäftsprozess abgebildet. Im Bereich Haushaltsdurchführung wird der Prozess der Rechnungsbearbeitung parallel sowohl von BMI als auch von BMF projektiert. Alle weiteren Projekte sind Einzelprojekte der jeweiligen Ressorts.

Bis spätestens 01.07.2009 wird die Umsetzung in allen Pilotprojekten begonnen und werden entsprechende Angebote getestet.

In allen Pilotprojekten werden die Annahmen und die Überlegungen der Machbarkeitstudie bisher im Wesentlichen bestätigt.

Die überwiegend in den Projekten abgeschlossenen Ist-Dokumentationen bekräftigen folgende wichtige Erkenntnisse:

- eine oft sehr dezentrale und heterogene Aufgabewahrnehmung und damit ein hohes Standardisierungspotential von Prozessen und IT-Unterstützung,
- unterschiedlicher Personalaufwand (bezogen auf die Zahl der Leistungsempfänger),
- ein hoher Anteil an DLZ-fähigen Prozessen und Teilprozessen sowie
- ein hohes Optimierungspotenzial in Bezug auf einen (standardisierten) IT-Einsatz zur Überwindung von Medien- und IT-Brüchen.

Die Maßnahmen sollen in allen Pilotprojekten auf Basis der Soll-Konzeptionen bis Ende 2009 umgesetzt werden.

#### 1.2 Erarbeitung der übergreifenden Grundsatzthemen

Parallel zu den Pilotierungen werden die in der Machbarkeitsstudie angelegten projektübergreifenden Grundsatzbereiche der

- Steuerung von DLZ
- Personalwirtschaftlichen Umsetzung
- Finanzierung von DLZ

in der Phase 3 des Projektes geklärt.

Die Teams aus Vertretern von bestehenden DLZ, Kundenbehörden und Ministerien haben die unmittelbar für die Pilotierung erforderlichen Grundlagen erarbeitet.

Im Team *Steuerung* wurden dazu

- bestehende Vereinbarungen ausgewertet und Erfahrungen aus der Wirtschaft einbezogen,
- darauf aufbauend Empfehlungen für den Abschluss von Dienstleistungsvereinbarungen inklusive Service Level Agreement erarbeitet und
- die Ergebnisse als erforderliche sowie optionale Bestandteile in einer „Empfehlung zur Ausgestaltung von Dienstleistungsvereinbarungen“ zusammengeführt.

Das Team *Finanzierung* hat

- Szenarien zur Bereitstellung der erforderlichen Ausstattung eines DLZ mit Ressourcen (Personal und Sachmittel) aufgestellt und hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit bewertet,
- einen Fahrplan zur möglichen Einführung einer Leistungsverrechnung für DLZ bis 2011 erarbeitet.

Zu den *Personalwirtschaftlichen Grundsatzfragen* wurden jeweils Eckpunkte in den Themenfeldern

- Personalgewinnung,
- Personalentwicklung,
- Mitbestimmungsrechte und Sozialverträglichkeit

ausgearbeitet.

Ebenfalls behandelt wurden Fragen des Vergaberechts (Notwendigkeit einer Ausschreibung bei Vergabe an ein DLZ) sowie des Steuerrechts (Körperschafts- und Mehrwertsteuerpflicht von DLZ).

Bis Ende 2009 sind folgende weitere Arbeitspakete vorgesehen:

- die praktische Erprobung der Arbeitsergebnisse und Fortschreibung der Modelle anhand der Erkenntnisse,
- die Klärung weiterer DLZ-relevanter Fragen, etwa zur Vereinbarkeit einer übergreifenden Koordinierung von DLZ mit der klassischen Fachaufsicht, der inhaltlichen Ausgestaltung einer möglichen Leistungsverrechnung oder der Bereitstellung notwendiger Anschubfinanzierungen,

- die Vertiefung der Eckpunkte zur personalwirtschaftlichen Umsetzung und Hinterlegung mit konkreten Fachempfehlungen.

#### 1.3 DLZ-Portal/Angebotsdatenbank

Neben den Arbeiten an den Piloten und den Grundsatzfragen haben die konzeptionellen Überlegungen zum Aufbau einer DLZ-Angebotsdatenbank begonnen. Sie soll einen Überblick über kostengünstige, wettbewerbsfähige, kundenorientierte, qualitätsorientierte und transparente Leistungen von DLZ ermöglichen und bis zum Jahresende 2009 zur Verfügung stehen. Neben den wesentlichen Basisdaten der angebotenen Dienstleistung (unter anderem Leistungsbeschreibung, mögliche Service-Levels, IT-Voraussetzungen) soll auf einer Detailinformationsebene eine Prozessbibliothek hinterlegt werden.

#### 1.4 Schnittstellen

Die Ergebnisse der Teilprojekte Beihilfe und Versorgung und des CIO-Projektes DLZ-IT wurden eng mit den im hiesigen Projekt erarbeiteten Vorschlägen abgeglichen. Insbesondere die in den Grundsatzthemen Steuerung, Finanzierung und Personalwirtschaftliche Umsetzung erzielten Ergebnisse sollen in allen DLZ Anwendung finden.

#### 1.5 Ausblick

Ab 2010 sollen systematisch und stufenweise weitere Behörden der gesamten Bundesverwaltung einbezogen und das Angebot auf weitere Teilprozesse in den Bereichen Haushalt, Personal und Beschaffung erweitert werden.

## DLZ-Projekt

### Zwischenbericht 2009

Neben dem weiteren Ausbau ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess inklusive eines übergreifenden Benchmarking (z. B. für Service Level, Qualität, Kundenzufriedenheit) zu etablieren.

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung des Berichtes

Nach den Umsetzungsplänen zum Regierungsprogramm „Zukunftorientierte Verwaltung durch Innovationen“ sollen alle Bundesministerien und deren Geschäftsbereiche bis spätestens 31.12.2009 für bestimmte Querschnittsaufgaben DLZ beauftragen können. Die DLZ sorgen insbesondere durch die gebündelte Abwicklung dieser Aufgaben für kostengünstige, wettbewerbsfähige, kundenorientierte, qualitätsorientierte und transparente Prozesse im Personalwesen, Haushaltswesen, Beschaffungswesen und in der IT.

Das Projekt „Aufbau und Ausbau von Kompetenz- und Dienstleistungszentren“ trägt damit auch den Forderungen des Bundesrechnungshofs und des Haushaltsausschusses nach einem ressortübergreifenden Rahmenkonzept der Bundesregierung Rechnung, wonach Querschnittsaufgaben gebündelt werden sollen.

An dem Projekt wirken unter Federführung des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) und des Bundesministeriums des Innern (BMI) das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS), das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) sowie das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWt) mit Teilen ihrer Geschäftsbereichsbehörden mit.

Um die Projektziele zu erreichen, wurden in Phase 1 des Projektes zunächst die derzeit vorhandenen bündelungsfähigen Leistungen auf Bundesebene erhoben. In einem nächsten Schritt wurde in Phase 2 der Status der Bündelung (z. B. Bün-

delungsgrad, Prozessabschnitte) bewertet. Es wurde untersucht, welche Möglichkeiten bestehen, die Leistungen hinsichtlich ihrer Bündelung, Prozessqualität und Effizienz zu optimieren. Hierzu wurden Maßnahmen entwickelt und in einer übergreifenden Machbarkeitsstudie mit Modellcharakter zusammengefasst.

Die derzeit aktuelle Phase 3 beinhaltet die im Rahmen von 17 Pilotprojekten anstehende Pilotierung ausgewählter Prozesse und die Klärung der dabei relevanten Grundsatzfragen.

Ziel dieser dritten Projektphase ist es danach insbesondere<sup>3</sup>:

- gewonnene Erkenntnisse aus der Machbarkeitsstudie soweit möglich in den Projekten umzusetzen,
- Annahmen der Machbarkeitsstudie zu überprüfen und gegebenenfalls fortzuschreiben,
- die in der Machbarkeitsstudie angerissenen Grundsatzthemen Steuerung, Finanzierung, Personalwirtschaftliche Umsetzung zu vertiefen,
- schnelle Erfolge durch Aufgabenbündelung und Entlastung der Kundenbehörden zu erreichen,
- das DLZ-Geschäftsmodell (insbesondere die Grundsatzfragen) unter Berücksichtigung der Anforderungen der Teilprojekte weiter zu entwickeln,
- positive Praxisbeispiele für den weiteren Ausbau des DLZ-Gedankens innerhalb des Bundes zu schaffen,
- die Akzeptanz des DLZ-Gedankens zu fördern,

---

<sup>3</sup> Projektcharta Kapitel 2.2

- ressortübergreifende Standards in den Geschäftsprozessen unter Berücksichtigung von Schnittstellen festzulegen und zu nutzen,
- eine Prozessdatenbank und ein Dienstleistungsportal für die Bereitstellung der Prozesse bzw. der DLZ-Angebote zu entwickeln sowie
- einen übergreifenden kontinuierlichen Verbesserungsprozesses inkl. Benchmarking zu konzeptionieren und zu implementieren.

Der vorliegende Zwischenbericht gibt den derzeitigen Stand der Umsetzung der 17 Pilotprojekte sowie der Arbeiten an den Grundsatzthemen in der Phase 3 des Projektes wieder. Im Hinblick auf die übergreifenden Grundsatzfragen werden auch das Teilprojekt Kompetenz- und Dienstleistungszentren für die Bereiche Beihilfe und Versorgung sowie das im Rahmen der „IT-Steuerung Bund“ betriebene Projekt „IT-Dienstleistungszentren des Bundes“ (CIO-Projekt „DLZ-IT“) betrachtet.

Insgesamt wird Wert auf einen kurzen Überblick gelegt. Die umfassende Auswertung der gewonnenen Erkenntnisse und Spiegelung an den Empfehlungen der Machbarkeitsstudie bleibt dem für Ende des Jahres 2009 vorgesehenen Abschlußbericht vorbehalten.

Die bisher in Phase 3 erreichten Ergebnisse wurden jeweils den Ressorts des Ausschusses für Organisationsfragen (AfO), dem Konsultationskreis der Gewerkschaften sowie verschiedenen Hauptpersonalräten und Personalräten vorgestellt und mit Ihnen erörtert.

### 3 Aus den Pilotprojekten

Zur Überprüfung der Annahmen aus der Machbarkeitsstudie werden in den Bereichen Personal, Haushalt und Beschaffung 17 Pilotprojekte aus den Teilbereichen Personalnebenleistungen, Personalgewinnung, Personaladministration, Personalabrechnung, Haushaltsdurchführung und Beschaffung durchgeführt:

<b>Personal- nebenleistungen</b>	<b>Personalgewinnung</b>	<b>Personal- administration</b>	<b>Personal- abrechnung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BMWi &amp; GB</li> <li>• BMI &amp; GB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BMVBS &amp; BMF/ZIVIT</li> <li>• BMWi &amp; BMI</li> <li>• BMVBS &amp; GB</li> <li>• BMI &amp; GB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BMVBS &amp; GB</li> <li>• BMI &amp; GB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BMWi &amp; GB</li> </ul>
<b>HH-Durchführung</b>	<b>Beschaffung</b> Strategische, planerische, operative Beschaffung, Lieferantenbeziehungen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BMF &amp; GB</li> <li>• BMI &amp; GB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BMF &amp; Zoll</li> <li>• BMI &amp; GB</li> <li>• BMF &amp; BMI</li> </ul>		

Abbildung 2: Zusammenfassung aktueller DLZ-Projekte in den Ressorts<sup>4</sup>

Der Prozess Personalgewinnung wird ressortübergreifend zwischen BMI (DLZ BVA) und BMWi (als Kunde) sowie BMVBS (DLZ für Personalgewinnung und Organisationsangelegenheiten bei der Wasser- und Schifffahrtsdirektion Nordwest in Aurich) und BMF und dem Zentrum für Informationsverarbeitung und Informationstechnik (ZIVIT) (als Kunde) projektiert. Im Bereich Beschaffung wird ressortübergreifend gearbeitet, um einen einheitlichen Geschäftsprozess abzubilden.

Im Bereich Haushaltsdurchführung wird der Prozess der Rechnungsbearbeitung parallel sowohl von BMI als auch von BMF projektiert. Alle weiteren Projekte sind Einzelprojekte der jeweiligen Ressorts.

<sup>4</sup> Die Abkürzung GB in der Grafik steht für Geschäftsbereich

## DLZ-Projekt

### Zwischenbericht 2009

Die Durchführung der Pilotprojekte erfolgt anhand eines für alle Pilotprojekte einheitlichen Rahmenmaßnahmenplanes, der folgende wesentlichen Meilensteine vorsieht:

01.11.08	Start DLZ Projekt Phase 3
ab 01.02.09	Beginn der Umsetzungsarbeiten Pilotierung und der übergreifenden Arbeiten
31.12.09	Ende der Pilotierung und Bereitstellung Angebote.

Diese Planung ist – bei Vorliegen der notwendigen Rahmenbedingungen (insbesondere personalwirtschaftliche Aspekte, Finanzierungsfragen und ausreichende IT-Unterstützung) – unverändert realistisch. Bis spätestens 01.07.2009 wird die Umsetzung in den Pilotprojekten begonnen und entsprechende Angebote getestet. In einigen Pilotprojekten hat schon jetzt die Umsetzung der Soll-Konzeption begonnen, etwa im Bereich der Rechnungsbearbeitung und der Beschaffung im Bereich des BMF, der ressortübergreifenden Personalgewinnung durch das BMVBS für BMF/ ZIVIT, der Entgelt- und Reisekostenbearbeitung im Bereich des BMWi.

In anderen Bereichen, in denen in den letzten Jahren bereits mit Erfolg vielfältige Dienstleistungsaufgaben an DLZ abgegeben worden sind, wie etwa das Arbeitszeitmanagement, die Reisevorbereitung oder die Beschaffung im Bereich des BMI oder die Personalverwaltung im Bereich des BMVBS werden vorhandene und bewährte Verfahren und Prozesse anhand der Ergebnisse der Machbarkeitsstudie evaluiert und dann anhand verbesserter und standardisierter Soll-Prozesse flächendeckend im jeweiligen Geschäftsbereich ausgerollt.

Auf der Grundlage der festgeschriebenen und dokumentierten Projektumfänge sind die Projektvoraussetzungen geschaffen worden. Die ebenfalls Ende 2008 begonnenen Ist-Dokumentationen liefern wichtige Erkenntnisse zu den relevanten Prozessen und Teilprozessen, den gebundenen Mitarbeiterkapazitäten sowie zu relevanten Fallzahlen und der IT-Unterstützung.

Die Ergebnisse bestätigen eine oft sehr dezentrale und heterogene Aufgabenwahrnehmung. Hier kann durch Standardisierung und gezielte IT-Unterstützung der Ressourceneinsatz optimiert werden. Dies spiegelt sich auch in dem unterschiedlichen Personaleinsatz pro Fall wieder. Insgesamt ist zu erkennen, dass standardisierbare Tätigkeiten ausgelagert und Automatisierungspotentiale erschlossen werden können.

In einigen Bereichen entsprechen die Fachprozesse den Prozessen der Machbarkeitsstudie, wurden jedoch weiter detailliert, um konkrete fachliche Anforderungen an IT-Fachverfahren stellen zu können. Die Annahmen und die Überlegungen der Machbarkeitsstudie werden im Wesentlichen bestätigt.

Damit wurden und werden wichtige Voraussetzungen geschaffen, im Rahmen der begonnenen Soll-Konzeptionen insbesondere auch die Definition von Anforderungen an die IT-Unterstützung der Prozesse, die wesentlicher Gesichtspunkt für erfolgreiche Angebote von DLZ ist, vornehmen zu können.

Die nachfolgenden Beispiele aus den Bereichen Haushalt, Personal und Beschaffung zeigen exemplarisch bereits erreichte Ergebnisse. Zu den Einzelheiten wird auf die in der **Anlage 1** beigefügten – unverändert übernommenen - Projektstatusberichte der Ressorts hingewiesen.

#### 3.1 Haushalt

Für das **Projekt Rechnungsbearbeitung im Geschäftsbereich des BMI** wurden die IST-Erhebung und die Soll-Konzeption erstellt, die einen zentralen Rechnungseingang und das zentrale Scannen der eingegangenen Belege im DLZ vorsieht, bevor eine workflow-unterstützte Weiterleitung der Belege über die Buchhaltung an die notwendigen mitzeichnenden Stellen in den Kundenbehörden erfolgt. Die konkrete Umsetzungsplanung für die 7 beteiligten Geschäftsbereichsbehörden des BMI soll zum Juli 2009 abgeschlossen sein. Eine Umstellung des Prozesses zur Abwicklung von Ausgaben und Einnahmen sollte in 2009 - spätestens zum 01.01.2010 - erfolgen können. Konzipiert wird dazu ein sukzessiver, modularer Übergang der Dienstleistung von den Kundenbehörden in das DLZ.

Im parallelen **Projekt Rechnungsbearbeitung im BMF** wurde die Ist-Dokumentation einschließlich einer detaillierten Prozessbeschreibung Ende 2008 abgeschlossen und zum 31.01.2009 eine Soll-Konzeption inkl. eines detaillierten Soll-Prozessmodells entwickelt. Im März 2009 wurde mit dem Wirkbetrieb im BADV begonnen. Die Rechnungsbearbeitung durch das BADV wird dabei entsprechend den vornehmlich geäußerten Kundenwünschen – anders als das vergleichbare BMI-Projekt - einen dezentralen Ansatz verfolgen: Dieser sieht

einen Eingang der Rechnungen mit entsprechender Steuerungsverantwortung beim jeweiligen Kunden vor. Ab Sommer 2009 soll der Wirkbetrieb sukzessiv auf weitere Kunden als Dienstleistung ausgedehnt werden.

### 3.2 Personal

Eine einheitliche Datenbasis und eine Qualitätssteigerung in den Bereichen organisatorische Steuerung, Personalmanagement und (als Folge) im Berichtswesen wird im **Projekt Berichtswesen im BMI** und sechs Geschäftsbereichsbehörden angestrebt. Die Ist-Aufnahme ist abgeschlossen. Schon jetzt machen die vorliegenden Ergebnisse deutlich, dass ein hohes Standardisierungspotential im Bereich des Personalberichtswesens besteht. Die erste Ausbaustufe eines standardisierten Personalberichtswesens soll nach derzeitiger Projektplanung bis zum 30.06.2009 erarbeitet werden. Bis zum 31.12.2009 soll eine prototypische Lösung eines standardisierten Personalberichtswesens mit entsprechender externer IT-Unterstützung realisiert werden.

Im Rahmen des ressortinternen **Projektes Personalgewinnung BMI** wird in einem ersten Schritt der bereits bei allen BMI-Geschäftsbereichsbehörden (Ausnahme Pilotbehörden StBA und BISP) durchgeführte Prozess Personalgewinnung hinsichtlich Effizienz und Qualität optimiert und ein standardisierter Aktivitätensplitt zwischen DLZ und Kundenbehörde definiert. Die Ist-Aufnahme der relevanten Prozesse im DLZ und in den Pilotbehörden ist abgeschlossen. Die Soll-Konzeption für die standardisierte Abwicklung von Personalgewinnungsmaßnahmen hat sowohl im DLZ im Hinblick auf eine Schwachstellenanalyse und die Priorisierung des Reorganisa-

tionsbedarfs wie auch in der Kundenbehörde hinsichtlich der Untersuchung der Abweichungen der Ist-Prozesse auf DLZ- und Kundenseite begonnen.

Im Unterschied zu vielen nicht mit dem DLZ oder anderen Dienstleistern arbeitenden Behörden sollen sich künftig alle Kundenbehörden damit einverstanden erklären, dass die Online-Bewerbung (ungleich Bewerbung per Mail, sondern mittels eigens erstelltem Online-Bewerbungsbogen) das Standardbewerbungsformat bildet. Das bedeutet, dass es an dieser Stelle des Prozesses keine papiergebundenen Bewerbungen mehr gibt und auch die ersten Bearbeitungsschritte im Wesentlichen papierlos laufen. Die konkrete Umsetzungsplanung soll im Juni 2009 abgeschlossen sein. Der untersuchte Prozess Personalgewinnung sollte in seiner ersten Ausbaustufe in 2009 - spätestens zum 01.01.2010 – umzustellen sein.

Daneben gibt es ein ressortübergreifendes Pilotprojekt Personalgewinnung zwischen BMI und BMWi, welches aus Kapazitätsengpässen im DLZ erst zeitversetzt realisiert werden kann.

Für das in dem **ressortübergreifenden Projekt Personalgewinnung zwischen BMVBS und BMF / Zentrum für Informationsverarbeitung und Informationstechnik (ZIVIT)** ist der Pilotierungsumfang festgelegt. Es sollen im Pilotzeitraum ca. 65 – 67 Dienstposten mit Hilfe des DLZ für Personalgewinnung und Organisationsangelegenheiten aus dem Geschäftsbereich des BMVBS im BMF und ZIVIT besetzt werden. Der Maßnahmeplan ist erstellt. Die Ist-Dokumentation und Soll-Konzeption liegen vor. Zurzeit befindet sich der Pilot in der Umsetzungsphase. Seit Februar 2009 werden Aus-

## DLZ-Projekt

### Zwischenbericht 2009

schreibungen der beiden Kundenbehörden mit Hilfe des DLZ durchgeführt.

Im Projekt **Personalverwaltung im BMVBS** ist die Analyse der Soll-Geschäftsprozesse und der Ist-Kennzahlen abgeschlossen. Gegenwärtig wird die Kundenzufriedenheitsbefragung – mit dem Ziel der Validierung / ggf. Modifikation der Soll-Geschäftsprozesse und Ist-Kennzahlen vorbereitet. Die Ist-Dokumentation entspricht nach bisherigem Kenntnisstand den Soll-Prozessen. Wesentliche Abweichungen konnten im Rahmen der Befragung der DLZ-Mitarbeiter und der Kunden nicht ermittelt werden. Als Ergebnis des Pilotprojektes wird eine fundierte Ermittlung und Beurteilung von Verbesserungspotenzialen bei der Durchführung der Personalgewinnung mit einem einheitlichen ERP-System angestrebt.

Im Projekt **Personalebeneleistungen im BMWi** hat die Deutsche Zentrale für Tourismus e.V. (DZT) für ihre ca. 170 Beschäftigten der Bundesnetzagentur mit Wirkung vom 01.01.2009 die Reisekostenbearbeitung für ihre Beschäftigten übertragen. Das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) hat für seine ca. 100 Beschäftigten der Bundesnetzagentur mit Wirkung vom 01.12.2008 die Reisekostenbearbeitung, die Festsetzung von Umzugskostenvergütung sowie die Festsetzung und Bewilligung von Trennungsgeld übertragen. Die Bearbeitung der entsprechenden Reisekosten für das RKW und die DZT erfolgt problemlos. Die BNetzA steht im regelmäßigen Austausch und Kontakt mit den jeweiligen Ansprechpartnern beim RKW und der DZT, so dass Feinabstimmungen in den Abläufen direkt umgesetzt werden können. Seit März läuft der normale Regel-

betrieb. Während bisher die Vorgangsbearbeitung in den Teilprozessen IT-gestützt papiergebunden erfolgt, ist vorgesehen, künftig diesen Prozess im Rahmen eines internetbasierten automatisierten Work-Flow-Verfahrens durchzuführen.

### 3.3 Beschaffung

Im Projekt Beschaffung im BMF wird die Zentrale Beschaffungsstelle im Geschäftsbereich des BMF neu ausgerichtet, die Kundenbehörden der Bundeszollverwaltung werden ganzheitlich angebunden. Die Ergebnisse des im Zeitraum März 2007-März 2009 bestehenden ressortinternen Projektes (NOB BMF) werden genutzt. Es wurden unter Berücksichtigung analysierter Schwachstellen neue – standardisierte und harmonisierte – fachliche Prozesse für Standard- und Individualgüter sowohl bei den Kundenbehörden als auch dem DLZ Beschaffung konzipiert. Die Grundkonzeption (Fachprozesse inkl. Modellierungen, fachliche Anforderungen an IT-Fachverfahren, Schulungskonzepte und -unterlagen, Pilotierungs- und Roll-Out-Konzepte, Benutzerhandbücher) ist abgeschlossen. Schulungen wurden durchgeführt. Die Fachprozesse entsprechen den Prozessen der Machbarkeitsstudie, wurden jedoch weiter detailliert, um konkrete fachliche Anforderungen an IT-Fachverfahren ableiten zu können. Die Einführung des Vergabeprozesses nebst Vergabemanagementsoftware wird beim DLZ Beschaffung voraussichtlich Ende des 2. Quartals 2009 abgeschlossen. Die lokale Einführung des Abrufprozesses nebst unterstützendem IT-Fachverfahren wird über den stufenweisen Anschluss der einzelnen Warengruppen bis Ende Oktober 2009 vollzogen. Parallel erfolgt die Bearbeitung der

Integration des Haushaltsmanagements und der KLR, so dass ab 2010 ein vollständiges Angebot zur Verfügung stehen wird.

Inhalt der **Projekte Beschaffung im BMI und im Geschäftsbereich** ist die Entwicklung und Implementierung eines durchgehenden Gesamtmusterprozesses für die Beschaffung von Standard- und Individualgütern für die Behörden des Geschäftsbereichs und die konsequente Umsetzung über den Dienstleister Beschaffungsamt BMI. Die Ist-Erhebung ist in den Behörden weitgehend abgeschlossen. Hier wird eine unterschiedliche Organisation der Beschaffung im Vergleich der Behörden untereinander deutlich. Dies gilt sowohl für das Verhältnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Prozessbereichs Beschaffung zur Gesamtheit der Beschäftigten in den Behörden als auch für den IT-Einsatz. Die Soll-Konzeption soll Mitte des Jahres 2009 abgeschlossen sein. Die Umsetzung soll anschließend erfolgen. Parallel erfolgt die Verbindung mit dem Haushaltswesen (der Rechnungsbearbeitung).

Für das **Projekt ressortübergreifende Beschaffung** ist eine Verknüpfung zwischen den zentralen Beschaffungsstellen (ZBSt) wegen des ressortübergreifenden Ansatzes besonders wichtig. Trotz und gerade wegen der verschiedenartigen im Einsatz befindlichen IT-Systeme in den angeschlossenen ZBSt sowie der Zuständigkeitsregelungen nach verschiedenen Produktgruppen ergibt sich grundsätzlich die Herausforderung einer ressortübergreifenden Zusammenarbeit. Im Ergebnis der Projektarbeit wurde eine Ist-Aufnahme vorhandener Daten und Konzeptionen (z. B. Dokumentationen, Studien, Entwicklungen im Kaufhaus des Bundes) durchgeführt. Auf Basis der festgelegten Fachprozesse wurde ein Geschäftsmodell für ein

## DLZ-Projekt

### Zwischenbericht 2009

(virtuelles) ressortübergreifendes DLZ-Beschaffung entworfen. Dieses besteht aus den existierenden zentralen Beschaffungsstellen sowie einer neu zu bildenden DLZ-Koordinierungsstelle und wird um DLZ interne Prozesse ergänzt. Ein Informationsaustausch zur Integration weiterer Ressorts findet statt. Die Konzeption soll Mitte des Jahres 2009 abgeschlossen sein. Die Fertigstellung des Feinkonzepts (mit der Aufnahme eines Evolutionsmodells stufenweise Entwicklung des DLZ Beschaffung bis zum Optimum) ist bis Herbst 2009 geplant. Die vorgenannten Ressortinternen Pilotprojekte Beschaffung (BMI und BMF) sind personell mit dem ressortübergreifenden Pilotprojekt verbunden, so dass wechselseitig entsprechende Erkenntnisse genutzt werden können.

#### 3.4 Zusammenfassung

Insgesamt kann die Realisierung der Umsetzungsmaßnahmen in allen Pilotprojekten auf Basis der Soll-Konzeptionen bis Ende 2009 erreicht werden. Der Erfolg der Umsetzung in allen Projekten hängt nach den bisherigen Erkenntnissen insbesondere von einem aktiven Changemanagement ab, in dem festgelegte Veränderungen auf allen Ebenen zu kommunizieren und konsequent anzuwenden sind. Daneben müssen weitere Grundsatzfragen geklärt werden und Rahmenbedingungen zur Umsetzung verbindlich feststehen. Insbesondere ist die Arbeitsfähigkeit der Dienstleister sicherzustellen.

#### 4 Grundsatzfragen für den Auf- und Ausbau sowie den Betrieb von Dienstleistungszentren

Parallel zur Pilotierung der Teilprozesse haben die erforderlichen Arbeiten an den übergreifenden Grundsatzthemen begonnen. Die Machbarkeitsstudie hat diese bereits umrissen und die Bereiche

- Steuerung von DLZ<sup>5</sup>
  - Personalwirtschaftliche Umsetzung<sup>6</sup>
  - Finanzierung von DLZ<sup>7</sup>
- angelegt.

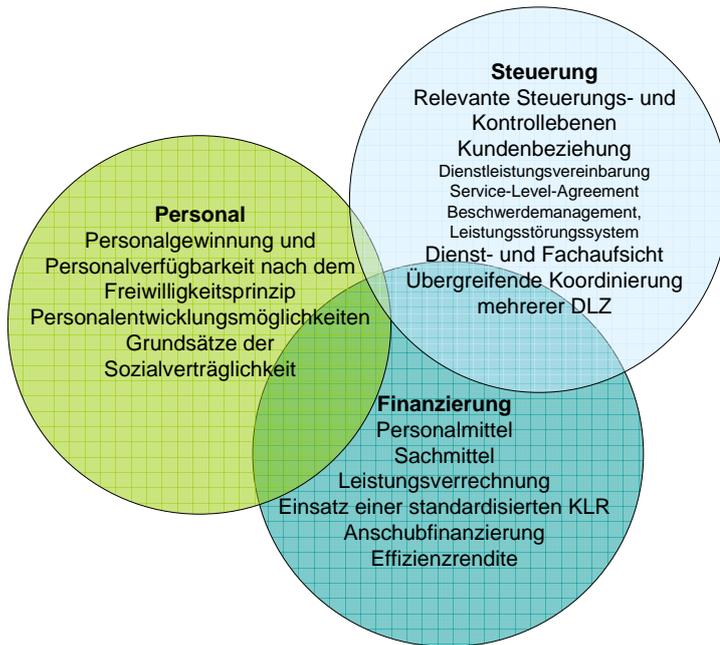
Aus Gründen der Handhabbarkeit wurden für die Bearbeitung der Grundsatzfragen drei Teams mit den vorgenannten Arbeitsschwerpunkten gebildet. Die Teams sind jeweils aus Vertretern von bestehenden DLZ, (auch potentiellen) Kundenbehörden und den jeweils übergeordneten Ministerien besetzt. Um den zahlreichen Abhängigkeiten zwischen den Themen gerecht zu werden, bestehen Personalwirtschaftliche Verflechtungen und ein regelmäßiger Austausch zwischen den Teams.

---

<sup>5</sup> Machbarkeitsstudie Kapitel 7

<sup>6</sup> Machbarkeitsstudie Kapitel 8

<sup>7</sup> Machbarkeitsstudie Kapitel 9



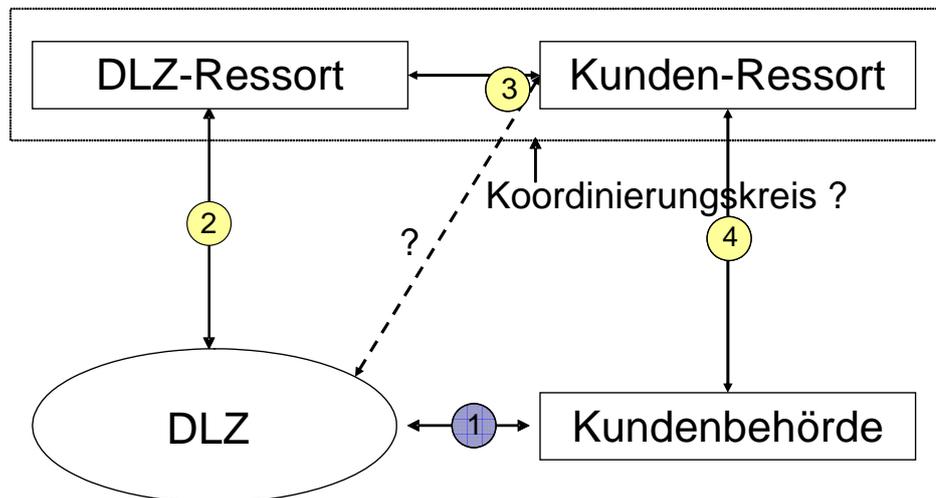
**Abbildung 3:** Grundsatzthemen

Zusätzlich zur Bearbeitung der in der Machbarkeitsstudie angelegten Themen werden übergreifende Fragen und Anregungen aus den laufenden Pilotprojekten insbesondere über den Steuerungskreis des Gesamtprojekts aufgenommen und dort zur Vermeidung von Doppelarbeiten zentral bearbeitet. Prioritär wurden zunächst in allen drei Teams diejenigen Themen bearbeitet, zu denen bereits für den Start der Pilotprojekte Lösungsvorschläge erwartet werden.

#### 4.1 Steuerung von Dienstleistungszentren

Hinsichtlich der Steuerung von DLZ greifen mehrere Themenstellungen ineinander. Zum einen sollen die Dienstleister im Rahmen dieses Projekts standardisierte Dienstleistungsvereinbarungen (DLV) mit ihren Kundenbehörden schließen und sich darin auch zur Einhaltung bestimmter, klar definierter Service-Levels verpflichten. Zum anderen besteht eine untrennbare Verbindung zum vorgesetzten Ministerium des Dienstleisters, welches die – rechtlich nicht begrenzbare –

Fachaufsicht ausübt und jederzeit mit Einzelweisungen in den laufenden Betrieb eingreifen könnte.



**Abbildung 4:** Relevante Steuerungsebenen

Die sich aus diesen unterschiedlichen Steuerungs- und Kontrollebenen ergebenden Themenstellungen bilden den Schwerpunkt der Arbeit des Grundsatzteams Steuerung.

Um den in die Umsetzung startenden Pilotprojekten eine entsprechende Hilfestellung an die Hand geben zu können, wurde zunächst ausschließlich das Verhältnis DLZ / Kundenbehörde betrachtet. Das erzielte Arbeitsergebnis ist die Empfehlung (konkrete Textvorschläge) für eine Dienstleistungsvereinbarung nebst Service-Level-Agreement in **Anlage 2**.

Kapitel	Status	erforderlich/ optional
<b>A. Allgemeiner Teil DLV</b>		erforderlich
2.1. Deckblatt	Bearbeitet im WS 04.02.09	erforderlich
2.2. Präambel	Bearbeitet im WS 04.02.09	optional
2.3 Gegenstand und Bestandteile der Vereinbarung	Bearbeitet im WS 04.02.09	erforderlich
2.4 Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung	Bearbeitet im WS 04.02.09	erforderlich
2.5 Finanzierung	Team Finanzierung	erforderlich
2.6.Erfolgs- und Qualitätskontrolle, Berichtswesen	Bearbeitet im WS 03.03.09	erforderlich
2.7 Nichteinhaltung vereinbarter Service-Levels	Bearbeitet im WS 03.03.09	erforderlich
2.8 Kommunikation und Beschwerdemanagement	Bearbeitet im WS 03.03.09	erforderlich
2.9 Sanktionsmöglichkeiten	Bearbeitet im WS 03.03.09	erforderlich
2.10 Datenschutz, Datensicherheit und Geheimhaltung	Prüfung durch BMI / BfDI	erforderlich
2.11 Dauer und Kündigung der Vereinbarung	Bearbeitet im WS 04.02.09	erforderlich
2.12 Sonstige Bestimmungen	Bearbeitet im WS 04.02.09	optional
2.13 Änderungen der Dienstleistungsvereinbarung	Bearbeitet im WS 04.02.09	erforderlich
2.14 Unterschriften	Bearbeitet im WS 04.02.09	erforderlich
2.15 Anlagen und Bezugsdokumente	Bearbeitet im WS 04.02.09	optional
<b>B. Dienstleistungskatalog</b>	Bearbeitet im WS 19.03.09	erforderlich
<b>C. Service-Level-Agreement</b>	Bearbeitet im WS 19.03.09	erforderlich

Abbildung 5: Inhalt Empfehlungen DLV

Die Grundlage der Empfehlung bilden 56 bestehende oder in der Entwurfsfassung bei sämtlichen Beteiligten vorliegende Dienstleistungsvereinbarungen. Sie wurden ausgewertet und verglichen. Auf Basis dieser Synopse wurden notwendige Inhalte und Beispielregelungen einer Dienstleistungsvereinbarung ermittelt. Sinn und Zweck jeder einzelnen Vorschrift wurden hinterfragt. Beispiele aus der Wirtschaft wurden einbezogen.

Wegen der gegenüber Unternehmen der Privatwirtschaft bestehenden Besonderheiten der Rechtsbeziehungen zwischen Bundesbehörden standen Regelungen zu Haftung, Leistungsstörung und Verzug besonders auf dem Prüfstand.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> vgl. Anlage 2; Ziffern 2.7 bis 2.9

Anders als in entsprechenden Dienstleistungsvereinbarungen der Wirtschaft kann eine vergleichbare Haftungsregelung im Hinblick auf die Praxis zu § 61 Absatz 1, Satz 3 BHO, - wonach ein Schadenausgleich zwischen Dienststellen unterbleibt - entfallen.

Besonderen Regelungsbedarf erfordern die Bereiche der Leistungsstörungen und des Verzuges. So sind die im Zivilrecht vorgesehenen Kategorien der Schlechtleistung in zeitlicher oder qualitativer Hinsicht nicht ohne weiteres auf die Dienstleistungen innerhalb der Bundesverwaltung anwendbar. Auch die vom Bürgerlichen Gesetzbuch vorgesehenen Sanktionsinstrumente greifen vielfach nicht. Schließlich können Ansprüche innerhalb einer Körperschaft nicht im Klagewege geltend gemacht werden.

Stattdessen stehen innerhalb der Bundesverwaltung andere Mechanismen der Sanktion und Eskalation zur Verfügung. Sinnvoll angewandt sind sie in gleicher Weise wirksam. Das Team Steuerung hat sich darauf verständigt, die bei Abweichung von dem Service Level Agreement entstehenden Probleme einer möglichst niedrighschwellig, raschen und pragmatischen Lösung zuzuführen. Dies kann, solange es noch keine Leistungsverrechnung gibt, durch das Instrument der Mitteilungspflicht wie auch der Befassung höherer Ebenen in den Ressorts erfolgen.

Mit einer möglichen Einführung einer Leistungsverrechnung werden mit dem Privatrecht vergleichbare Optionen von Kürzungen der Gegenleistungen (Bezahlung) bis hin zur Kündi-

gung der Dienstleistungsvereinbarung realisierbar. Diese werden im weiteren Verfahren auf ihre Anwendbarkeit geprüft.

Die weiteren Beziehungen zum Dienstleistungszentrum und die Fragen einer übergreifenden Steuerung werden den Schwerpunkt der Arbeit des Teams bis Ende 2009 bilden.

## 4.2 Finanzierung von Dienstleistungszentren

### 4.2.1 Ausstattung von DLZ

Mit der Übertragung von Aufgaben von einer Kundenbehörde an ein DLZ muss sichergestellt werden, dass das DLZ über ausreichende Personal- und Sachressourcen für die vereinbarungsgerechte Aufgabenwahrnehmung verfügt.

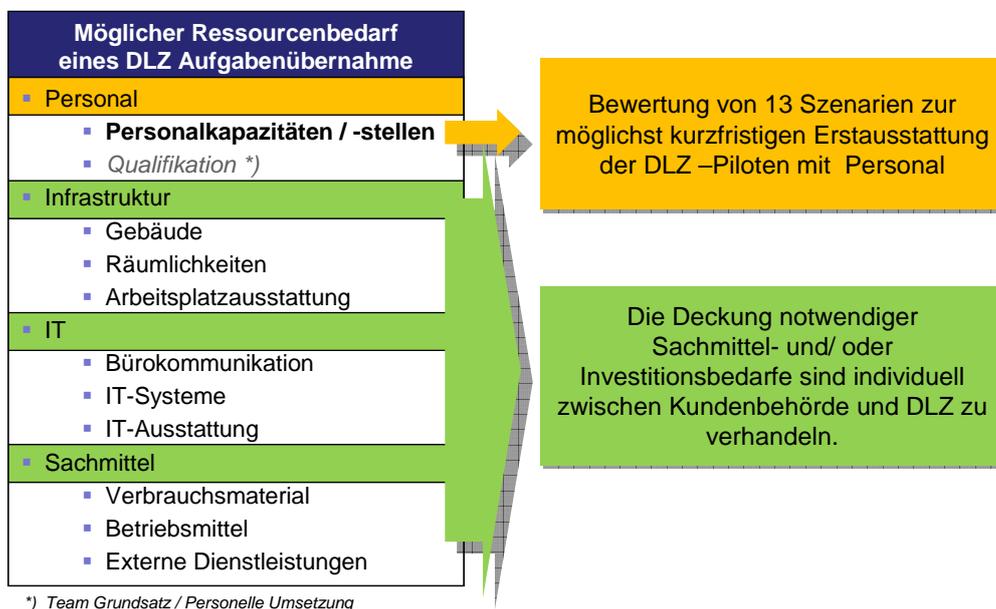


Abbildung 6: Bereiche der (Erst-)Ausstattung eines DLZ

#### 4.2.1.1 Ausstattung eines DLZ mit Personal

Das Team Finanzierung hat 13 Szenarien zur Ausstattung eines DLZ mit Personalressourcen aufgestellt und im Hinblick auf die inhaltliche- und zeitliche Umsetzbarkeit einer detaillierten Bewertung in Form einer Stärken/ Schwächen/ Chancen/ Risiken-Analyse unterzogen. Sie stellen damit einen Katalog von Handlungsmöglichkeiten dar, auf den die DLZ im Rahmen des lfd. Pilotierungsprozesses und des künftigen Roll-Out zurückgreifen können, um eine adäquate Personalausstattung anzustreben.

Die nachfolgende Abbildung 7 zeigt die Szenarien im Überblick sowie das Bewertungsergebnis im Hinblick auf die zeitliche und inhaltliche Umsetzbarkeit. Eine detaillierte Beschreibung der Szenarien sowie Kernaussagen der Bewertung befindet sich in der Anlage 3.

Szenarien zur Ausstattung eines DLZ mit Personal			Weitere betrachtete Szenarien
<p>1 Stellenumsetzung nach § 50 Abs. 1 BHO</p> <p>5 Befristete Abordnung</p> <p>7 Postnachfolgeunternehmen</p> <p>8 Sachverständigentitel</p> <p>9 Aushilfskräftetitel</p> <p>10 Türschildmodell</p>	<p>2 Stellenausbringung mit Kompensation aus dem gesamten Ressortbereich</p> <p>4a Stellensperrung bis Gegenfinanzierung gesichert</p> <p>6 Stellenvorfinanzierung durch das BMF mit Rückzahlung</p>	<p>4b Stellensperrung bis Gegenfinanzierung gesichert (auf Basis einer Leistungsverrechnung mit Geldmitteln)</p>	<p>„Zukunftsszenario“ zur weiteren Prüfung</p> <p>11 Bereitstellung Gesamtbudget mit flexibler Verwendung</p> <p>nicht weiterverfolgt</p> <p>12 Eigene Rechtspersönlichkeit</p> <p>nicht weiterverfolgt</p> <p>3 Temporäre Ersatzplanstelle (gem. Entsendung zu internationalen Organisationen)</p>
<b>kurzfristig ab 2009 umsetzbar</b>	<b>ab 2010 umsetzbar</b> (bedarf Haushaltsaufstellungsverfahren)	<b>frühestens ab 2011 umsetzbar</b> (auf Basis einer Leistungsverrechnung mit Geldmitteln)	

Abbildung 7: Überblick über die bewerteten Szenarien zur kurzfristigen Ausstattung eines DLZ

#### *Im lfd. Haushaltsjahr umsetzbare Szenarien*

Folgende bereits existierenden Handlungsmöglichkeiten stehen den DLZ kurzfristig zur Verfügung, um im laufenden Haushaltsjahr 2009 und ff. eine adäquate (Erst-)Ausstattung mit Personal im Rahmen der beabsichtigten Aufgabenübernahme sicherzustellen:

- *Stellenumsetzung nach § 50 BHO Abs. 1 (Szenario 1)*
- *Befristete Abordnung (Szenario 5)*
- *Gewinnung von Mitarbeitern aus Postnachfolgeunternehmen (Szenario 7)*
- *Titel der Hauptgruppe 5 [bspw. Sachverständigentitel 526 .2 (Szenario 8)]*
- *Aushilfskräftetitel 427 .9 (Szenario 9)*
- *Stellenumsetzung nach § 50 BHO Abs. 1 unter Beibehaltung des Arbeitsplatzes („Türschildmodell“), (Szenario 10)*

#### *Szenarien im Zuge des Haushaltsaufstellungsverfahrens*

Die folgenden Szenarien stellen Handlungsalternativen für die Personalausstattung dar, die in die jährlichen Haushaltsverhandlungen eingebracht werden müssen. Aus diesem Grund ist die zeitliche Umsetzung dieser Szenarien frühestens für das Jahr 2010 ff. möglich:

- *Stellenausbringung mit Kompensation aus dem gesamten Ressortbereich (Szenario 2)*
- *Stellensperrung, bis Gegenfinanzierung gesichert (Szenario 4a)*
- *Stellenvorfinanzierung durch das BMF mit Rückzahlung (Szenario 6)*

Das in diesem Kontext diskutierte Szenario 3 „*Temporäre Ersatzplanstelle (gemäß Entsendung zu internationalen Organisationen)*“ wurde unter Berücksichtigung des § 15 Abs. 1 HG als nicht umsetzbar klassifiziert.

#### *Szenarien umsetzbar im Zuge einer Leistungsverrechnung mit Geldmittelfluss*

Das Szenario 4b „*Stellensperrung, bis Gegenfinanzierung über eine Leistungsverrechnung mit Geldmittelfluss gesichert ist*“ steht im engen Zusammenhang mit der Etablierung einer Leistungsverrechnung zwischen dem DLZ und den Kundenbehörden. Hier erfolgt eine Entsperrung der dem DLZ zur Verfügung gestellten Stellen, wenn nach Abschluss einer Dienstleistungsvereinbarung eine Finanzierung der Stellen über eine entsprechende Leistungsverrechnung mit Geldmittelfluss sichergestellt ist.

Im Zusammenhang mit den erarbeiteten Ergebnissen des Teams Finanzierung zum Thema Leistungsverrechnung (siehe hierzu nachfolgendes Kapitel 4.2.2) ist die Umsetzung des Szenarios 4b frühestens ab dem Jahr 2011 denkbar.

#### *Weitere betrachtete Szenarien*

Das Team Finanzierung hat ein so genanntes „Zukunftsszenario“ entworfen (Szenario 12), bei dem es sich im Kern um die Bereitstellung eines Gesamtbudgets handelt, das das DLZ flexibel in Bezug auf die erforderliche Personal- und Sachmitteleinsatz sowie notwendigen Investitionen einsetzen kann. Dieses Szenario muss im Hinblick auf die weiterführenden Ergebnisse der Ausgestaltung einer Leistungsverrechnung mit Geldmittelfluss noch geprüft und abschließend be-

wertet werden. Es stellt gegenwärtig keine operative Handlungsempfehlung in Bezug auf die (Erst-)Ausstattung eines DLZ dar, weil dieses Szenario weit über die heutigen haushaltsrechtlichen Möglichkeiten zur Flexibilisierung hinausgeht und nicht mit den Überlegungen im Projekt MHR<sup>9</sup> konform geht.

Das Szenario 6 „*Eigene Rechtspersönlichkeit*“ wurde im Hinblick auf eine nicht mögliche kurzfristige Umsetzbarkeit für die Piloten als nicht durchführbar bewertet. Es ist kein eigenständiges Finanzierungsszenario und wird daher von Team Finanzierung nicht weiter verfolgt.

#### **4.2.1.2 Ausstattung eines DLZ mit Sachmitteln**

Ergibt sich im Zuge der Aufgabenübertragung auf ein DLZ ein Sachmittel- und/oder Investitionsbedarf beim DLZ, besteht die Möglichkeit einer ganzen oder teilweisen Bedarfsdeckung durch die Kundenbehörde.

Die konkrete Ausgestaltung ist zwischen der Kundenbehörde und dem DLZ zu verhandeln und in der entsprechenden Dienstleistungsvereinbarung zu dokumentieren.

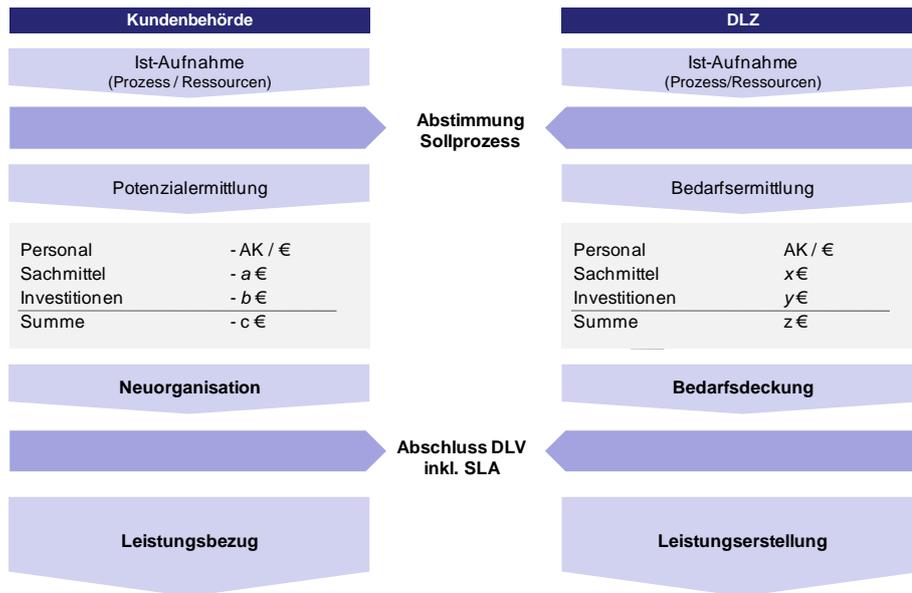
#### **Ermittlung des Ausstattungsbedarfs (DLZ)**

Mit der Übertragung einer Aufgabe von der Kundenbehörde zum DLZ ist die Kundenbehörde angehalten, die durch den Wegfall der Aufgabe frei werdenden Personalkapazitäten sowie veränderten Sachmittel- und Investitionsmittelbedarfe belastbar zu ermitteln und zu dokumentieren.

---

<sup>9</sup> BMF-Projekt „Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesens“

Im Gegenzug hat ein DLZ den Ausstattungsbedarf im Zuge der Aufgabenübernahme und des entsprechend mit der Kundenbehörde abgestimmten Soll-Prozesses belastbar zu beurteilen.



**Abbildung 8:** Prozess der Aufgabenübertragung mit entsprechender Potenzial- und Bedarfsermittlung durch die beteiligten Behörden

Für die Aufnahme der Ist-Situation sowie die Darstellung des betreffenden Soll-Prozesses und den hiermit verbundenen Ressourcenveränderungen stehen dem DLZ und der Kundenbehörde Ermittlungsmethoden und -verfahren zur Verfügung.<sup>10</sup>

Bilaterale Regelungen zur Ausstattung eines DLZ durch die Kundenbehörde sind in der Dienstleistungsvereinbarung zu dokumentieren.

<sup>10</sup> siehe „Organisationshandbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung“ des BMI

#### 4.2.2 Einführung der Leistungsverrechnung

Grundsätzlich dient eine Leistungsverrechnung zwischen DLZ und Kundenbehörden der Transparenz der Leistungsbeziehungen sowie einer effizienteren Ressourcenallokation innerhalb der Bundesverwaltung. Der Aufwand einer Umsetzung der Leistungsverrechnung soll dabei im Verhältnis zum Nutzen stehen. Eine Übertragung von Haushaltsmitteln gegen Rechnung wird geprüft.

Die Arbeitsgruppe Finanzierung wird sich weiterhin intensiv mit den Möglichkeiten einer Leistungsverrechnung befassen. Gegenstand der weiteren Untersuchungen ist dabei auch, inwieweit eine Leistungsverrechnung innerhalb eines Ressorts und zwischen Ressorts sinnvoll zu erreichen sein wird.

Voraussetzung für eine Leistungsverrechnung müsste sein, dass zwischen den DLZ und den Kundenbehörden Vereinbarungen über die Qualität der zu erledigenden Aufgaben, über beiderseitige Rechte und Pflichten getroffen sowie eine Schnittstellenbeschreibung erarbeitet werden (Dienstleistungsvereinbarung mit SLA). Die durch das DLZ benötigten Ressourcen werden im Abgleich mit Aufgabenmengen und -qualitäten ermittelt.

##### 4.2.2.1 Kalkulationsschema

Als Basis für eine mögliche Leistungsverrechnung wird bis Ende 2009 ein für alle DLZ des Bundes einheitliches Kalkulationsschema für die Preisermittlung erarbeitet werden. Es wird preisbildende Faktoren berücksichtigen und jeweils die Detaillierung bzw. den Grad der Pauschalierung der jeweiligen Fak-

toren und Bewertungsgrundsätze festlegen. Damit soll eine Vergleichbarkeit der Preise ermöglicht werden.

#### 4.2.2.2 Kosten- und Leistungsrechnung

Die notwendigen Daten können im DLZ durch eine Kosten- und Leistungsrechnung erhoben werden.

Soweit bei der Einführung einer Leistungsverrechnung im DLZ eine Kosten- und Leistungsrechnung vorhanden ist, müssen folgende weitere Anforderungen an die Kosten- und Leistungsrechnung der DLZ des Bundes erfüllt sein:

- Voraussetzung für die Kalkulation von Verrechnungspreisen ist eine ausgestaltete Kostenträgerrechnung im DLZ.
- Auf den Kostenträgern müssen mindestens die direkten ausgabengleichen Einzelkosten der Leistungserstellung ausgewiesen werden können.
- Die für das verabredete Kalkulationsschema erforderlichen Informationen stehen zur Verfügung.
- Der Ausweis der Produkt-/ Dienstleistungskosten je Kunde ist optional und dient primär der internen Planung und Steuerung des DLZ.

Eine Bezahlung der Leistungen der DLZ sollte, soweit eine Leistungsverrechnung eingeführt wurde, aus dem Sachhaushalt der Kundenbehörden erfolgen. Dabei sollte die Höhe der Sachmittelausstattung auf Basis des Dienstleistungspreises DLZ und der voraussichtlichen Bezugsmenge je Haushaltsjahr

geplant werden.<sup>11</sup> Die Kontierung sollte in der KLR der Kundenbehörde (soweit vorhanden) auf ein Sachkonto erfolgen (Fremdleistungskosten).

#### 4.2.2.3 Haushaltsstrukturen

Die als Bezahlung vorgesehenen Haushaltsmittel der Kundenbehörden wären den DLZ auf geeignete Weise zur Verfügung zu stellen. Es ist vorgesehen, dass die DLZ des Bundes wie bisher über eine herkömmliche eigene Haushaltsstruktur einschließlich Personalhaushalt verfügen.

Die für die Durchführung einer Leistungsverrechnung erforderlichen Titelstrukturen sowohl bei den DLZ des Bundes als auch bei den Kundenbehörden sowie Prozesse für die Haushaltstechnik würden bis Ende 2009 in einer **Experimentierklausel** für die DLZ des Bundes festgelegt werden.

Nach den geltenden haushaltsrechtlichen Regelungen waren bisher Verrechnungen von Ausgaben grundsätzlich nur zwischen unterschiedlichen Ressorts möglich. Im Hinblick auf eine zweckmäßige Ressourcenverwendung sollte geprüft werden, ob auch innerhalb des Einzelplans bewertete Leistungsströme zwischen Kundenbehörden und DLZ transparent gemacht werden sollten.

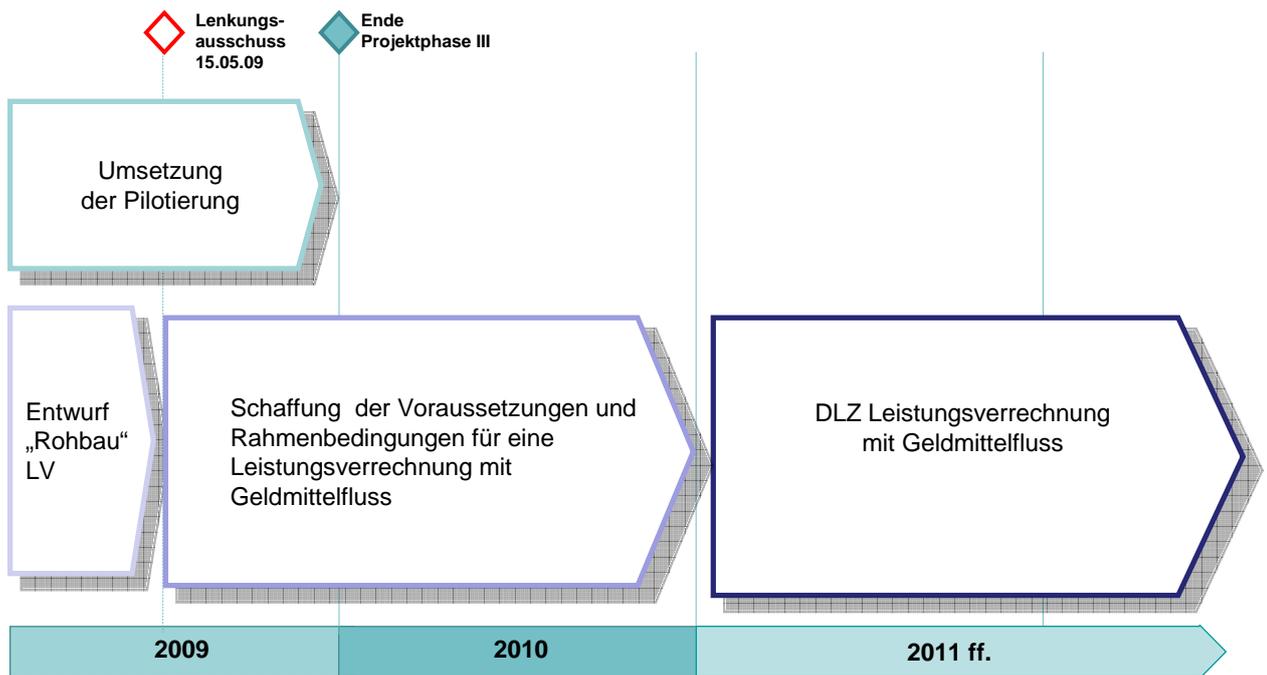
Die Experimentierklausel soll daher auch die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine ressort-/einzelplaninterne Leistungsverrechnung schaffen.

---

<sup>11</sup> Vorleistungen der Ressorts, insbesondere die Überlassung von Personal und/oder Sachmitteln, sind gegenzurechnen.

#### 4.2.2.4 Fahrplan zur Einführung der Leistungsverrechnung

Nach den bisherigen Überlegungen des Grundsatzteams Finanzierung könnte der Fahrplan zur Einführung einer Leistungsverrechnung wie folgt aussehen:



**Abbildung 9:** Fahrplan zur Einführung einer Leistungsverrechnung mit Geldmittelfluss

Die Einzelheiten zur Vorbereitung und Einführung einer Leistungsverrechnung werden in der weiteren Arbeit des Grundsatzteams Finanzierung näher untersucht, bewertet und detailliert beschrieben.

#### 4.2.2.5 Kooperativer Wettbewerb

Mit der Einführung einer möglichen Leistungsverrechnung sollen die Leistungsbeziehungen zwischen den DLZ des Bundes und den Kundenbehörden transparent und nachvollziehbar gemacht werden. Die Offenlegung der Preise unter Anwen-

derung des einheitlichen Kalkulationsschemas und die Einführung von Standards zur Leistungsberechnung sollen zu einer spürbaren Verbesserung der Dienstleistungsqualität und zur Stärkung des Wirtschaftlichkeitsdenkens in der Bundesverwaltung dienen. DLZ, die sich im Wettbewerb vergleichen und über keine Leistungsverrechnung mit ihren Kunden verfügen, haben den Preis entsprechend der Vorgaben zur Leistungsverrechnung zu bilden.

Gleichzeitig sollen die DLZ im gemeinsamen Interesse auch weiterhin untereinander partnerschaftlich kooperieren. Der Wettbewerb zwischen den DLZ soll konstruktiv im Sinne des Lernens vom Besten gesehen werden.

#### 4.2.3 Umgang mit der Effizienzrendite

Nach dem Beschluss des Lenkungsausschusses vom 29.06.08 sind den (potentiellen) Kundenbehörden Anreize zur Verlagerung von Aufgaben an DLZ durch Einbehalt von Effizienzrenditen zu geben.<sup>12</sup> Der Lenkungsausschuss stellt am 15.05.09 dazu fest<sup>13</sup>:

- Ein signifikanter Teil der Effizienzrendite muss bei den Behörden verbleiben.
- Kurzfristig können keine Effizienzrenditen erwartet werden, da ressortspezifische Anschubfinanzierungen zum Ausbau der DLZ erforderlich sind.
- DLZ müssen für die Übernahme weiterer Aufgaben mit den erforderlichen Personal- und Sachmitteln ausgestattet werden. Dies soll über eine Leistungsverrechnung mit

---

<sup>12</sup> Vgl. Anlage zum Protokoll der 3. Sitzung des Lenkungsausschusses Projekt DLZ vom 29.06.2008.

<sup>13</sup> Protokoll der 5. Sitzung des Lenkungsausschusses Projekt DLZ vom 15.05.09

Geldmittelfluss zwischen Kundenbehörde und DLZ erfolgen.

- Eine entsprechende Experimentierklausel ab dem Haushaltsjahr 2011 wird angestrebt. In der Zwischenzeit können die DLZ mit Geld aus der Leistungsverrechnung zusätzliches Personal über den Aushilfskräftetitel finanzieren. Die Möglichkeit der Übertragung von Stellen auf DLZ bleibt unberührt.
- Über die Verwendung später entstehender Effizienzgewinne wird zu gegebener Zeit entschieden.

### 4.3 Personalwirtschaftliche Aspekte

#### 4.3.1 Personalgewinnung für Dienstleistungszentren

Die DLZ benötigen für einen effizienten Betrieb qualifiziertes, dienstleistungsorientiertes und motiviertes Personal. Personalgewinnung soll insbesondere durch die Übernahme von Personal aus der Bundesverwaltung und durch Neueinstellungen erfolgen können. Sie ist an dem im jeweiligen Fall gewählten Ausstattungsszenario ausgerichtet.<sup>14</sup>

Grundsätzlich wird angestrebt, dass die DLZ ihr Personal selbstbestimmt durch Ausschreibungen anhand von konkreten Anforderungsprofilen gewinnen sollen. Dem Grunde nach sind für jeden DLZ-Arbeitsplatz Basiskompetenzen, Handlungskompetenzen, Kompetenzen im Umgang mit anderen und fachliche Kompetenzen erforderlich, die in einem Anforderungsprofil festzulegen sind. Führungskräfte müssen spezifische Führungskompetenzen nachweisen. Konkrete Anforderungs-

rungsprofile werden bis zum Ende des Jahres beispielhaft erarbeitet.

Erfolgt die Übernahme von Personal, so müssen hierbei die schon in der Machbarkeitsstudie beschriebenen Grundsätze der Sozialverträglichkeit beachtet werden.

#### 4.3.2 Personalentwicklung

Ein attraktiver Arbeitsplatz und gute Arbeitsbedingungen sind wesentliche Faktoren für eine dauerhafte Motivation und Leistungsbereitschaft.

Im Team Personalwirtschaftliche Umsetzung werden bis Ende des Jahres Möglichkeiten konkretisiert, wie neue Beschäftigte von Beginn an mit einer positiven Motivation in das DLZ eingegliedert werden können.

Die DLZ bieten nach dem Geschäftsmodell in der Machbarkeitsstudie eine Vielzahl von Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Anforderungen. Die Aufgabenstruktur der DLZ bietet gute Möglichkeiten für die persönliche Weiterentwicklung innerhalb des DLZ: ein horizontaler Wechsel zwischen den verschiedenen Aufgabengebieten ist ebenso möglich wie eine vertikale berufliche Entwicklung. Darüber hinaus ermöglicht die Tätigkeit flexible Arbeitszeitmodelle. Eine innovative Arbeitsplatzgestaltung (z.B. Telearbeit, moderne IT-Ausstattung) ist ein zusätzlicher Anreiz für einen attraktiven DLZ-Arbeitsplatz. Daher sollen DLZ in dieser Weise ausgestattet werden.

---

<sup>14</sup> Vgl. oben Kap. 4.2.1.1

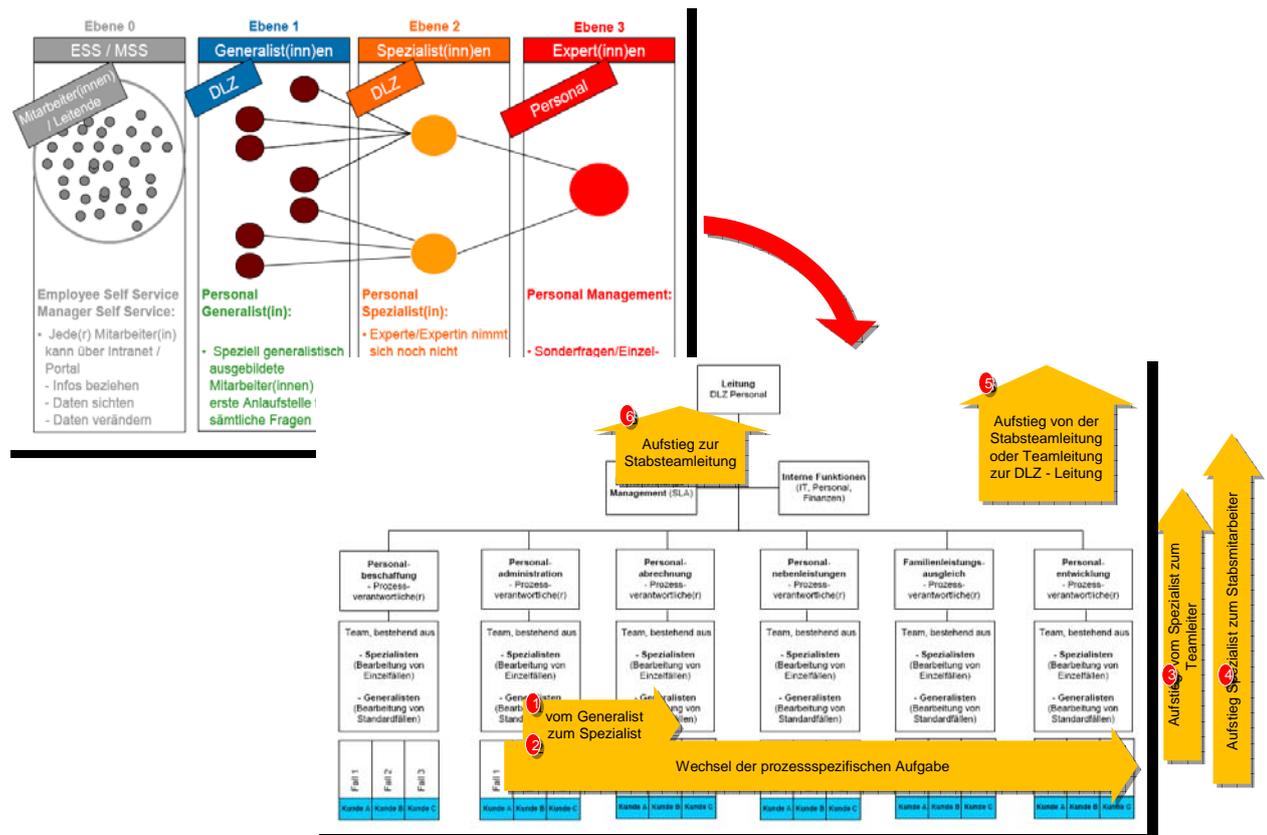
Bei den erwartbar hohen Leitungsspannen und ggf. Dislozierung auf mehrere Standorte ist wichtig, dass Abschnittsverantwortungen gebildet werden und Verantwortung weitgehend delegiert wird.

Die Führungsinstrumente Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbefragung und Führungskräftebeurteilung werden empfohlen.

Die Personalentwicklung soll sich anhand von Anforderungsprofilen vollziehen. Die angebotenen Entwicklungswege sollen eine zielgerichtete Personalentwicklung ermöglichen. Hierin sollen Personalentwicklungsinstrumente wie Verwendungsplanung, Fachkarrieren (z. B. vom Generalisten zum Spezialisten, siehe Abbildung 10) und Programme zur Führungsnachwuchsförderung integriert werden. Das Grundsatzteam Personalwirtschaftliche Umsetzung wird Fachempfehlungen für Personalentwicklungsinstrumente bis Ende 2009 erarbeiten.

# DLZ-Projekt

## Zwischenbericht 2009



**Abbildung 10:** Rollenstruktur eines DLZ und sich daraus ergebende mögliche Personalentwicklungswege

Des Weiteren wird sich das Grundsatzteam vertieft mit dem Thema Nachwuchskräftegewinnung befassen.

Ein wichtiger und kritischer Erfolgsfaktor für die DLZ ist die gute Qualifikation der Mitarbeiter. Hierzu ist ein entsprechendes Aus- und Weiterbildungsmanagement erforderlich.

Für die Einarbeitung und die weitere Qualifizierung der DLZ-Mitarbeiter sollen spezielle auf die Bedürfnisse der DLZ zugeschnittene Schulungskonzepte erarbeitet werden. Diese sollen in Zusammenarbeit mit den bestehenden Fortbildungseinrichtungen der Bundesverwaltung konzipiert und mit deren Unter-

stützung umgesetzt werden. Ein wichtiges Schulungsziel ist dabei, dass alle Beschäftigten mit den Rahmenbedingungen und der Arbeitsweise eines DLZ umfassend vertraut gemacht werden (z. B. Prozessorientierung, IT-Unterstützung, mit den Kunden vereinbarte Qualitätsstandards, Service-Level-Agreements, Grundregeln des Beschwerdemanagements).

Hierfür sollen u. a. auch arbeitsbegleitende Schulungen und Inhouse-Schulungen angeboten werden. Das Grundsatzteam Personalwirtschaftliche Umsetzung wird Vorschläge zur Konzeption eines Schulungsmodells ausarbeiten.

#### **4.3.3 Mitbestimmungsrechte und Sozialverträglichkeit**

Wesentliche Erfolgsfaktoren sind die frühzeitige Einbindung der Personal- und Interessenvertretungen sowie eine umfassende und kontinuierliche Information der Beschäftigten (Change-Management). Eine entsprechende Empfehlung für die frühzeitige und strukturierte Einbindung der Personal- und Interessenvertretungen sowie der Beauftragten wurde vom Team Personalwirtschaftliche Umsetzung entwickelt (siehe Schaubild).

Fallkonstruktion: Eine potenzielle Kundenbehörde überlegt bestimmte Dienstleistungen zukünftig von einem DLZ wahrnehmen zu lassen.	Einbindungsstrategie abgebende Behörde			Einbindungsstrategie des DLZ		
	Wer?	Welche Info?	Rechtl. Grundl.	Wer?	Welche Info?	Rechtl. Grundl.
Erste Überlegungen der Kundenbehörde zur Übertragung von Aufgaben	* ggf. Gleib	* Überlegungen	* Mitwirkung bei allen personellen, organisatorischen und sozialen Maßnahmen etc. -> GleibG §19 Abs 1 Nr. 2			
Richtungsentscheidung -> Erstellung eines Konzeptes zur Übertragung von Aufgaben auf Seiten Kundenbehörde einschließlich personalwirtschaftlicher Aspekte	* PV * Gleib * ggf. SBV (wenn betroffen)	* Grundzüge des Konzeptes	* Vertrauensvolle Zusammenarbeit -> BPersVG § 2 -> BGleibG § 20, ggf. SGB IX, §§ 95 ff.			
Abstimmung der Kundenbehörde mit einem DLZ bzgl. der Möglichkeiten, die Aufgaben wahrzunehmen	Keine			Keine		
Entscheidung der Behördenleitung zur Realisierung der Konzeption (einschließlich grundsätzlicher personalwirtschaftlicher Maßnahmenplanung)	* PV * Gleib * SBV	* Entscheidung über Konzept * Einvernehmen im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit anstreben	* Mitwirkungsrecht des PV aufgrund organisatorischer Veränderung -> BPersVG § 78 * Mitwirkung bei allen personellen und organisatorischen Maßnahmen etc. -> BGleibG § 19, SGB IX	* PV * Gleib * SBV	* Im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit Information über Neugeschäft	* Vertrauensvolle Zusammenarbeit -> BPersVG § 1 -> BGleibG § 20, ggf. SGB IX
Abschluss einer Dienstleistungsvereinbarung	* PV * Gleib * SBV	* Vertrag zur Kenntnisnahme (Unterrichtung)	* Vertrauensvolle Zusammenarbeit -> BPersVG § 2 -> BGleibG § 20	* PV * Gleib * SBV	* Vertrag zur Kenntnisnahme (Unterrichtung)	* Vertrauensvolle Zusammenarbeit -> BPersVG § 2 -> BGleibG § 20
Realisierung der Einzelmaßnahmen (Ausschreibung, Abordnung etc.)	* PV * Gleib * SBV	* Zustimmung ist einzuholen	* Mitbestimmungsrechte -> BPersVG §§ 75 - 77 * Mitwirkungsrechte bei allen personellen und organisatorischen Maßnahmen etc. -> BGleibG § 19, SGB IX	* PV * Gleib * SBV	* Zustimmung ist einzuholen	* Mitbestimmungsrechte -> BPersVG §§ 75 - 77 * Mitwirkungsrechte bei allen personellen und organisatorischen Maßnahmen etc. -> BGleibG § 19, SGB IX

Abbildung 11: Einbindung der Personal- und Interessenvertretungen

Ein klarer Planungsrahmen und eine ausreichende Zeitschiebe für alle Maßnahmen der geplanten Inanspruchnahme von DLZ fördern die Akzeptanz.

Die Bedürfnisse von schwer behinderten Beschäftigten, Alleinerziehenden und Teilzeitkräften sollen durch die Ausschöpfung aller organisatorischen Möglichkeiten besonders berücksichtigt werden.

#### 4.4 Rechtliche Grundsatzfragen

Die nachstehend behandelten rechtlichen Grundsatzfragen wurden aus den Pilotprojekten an das Gesamtprojekt herangetragen. Nachfolgend werden die wesentlichen Ergebnisse wiedergegeben, im Übrigen wird auf das ausführlichere Gutachten (Anlage 5) verwiesen.

##### 4.4.1 Europäisches Vergaberecht/Wettbewerbsrecht

Wettbewerbsrechtlich stellt sich die Frage, ob vor der Vergabe einer Dienstleistung an ein Dienstleistungszentrum eine öffentliche Ausschreibung nach den Vorschriften der §§ 97 ff GWB erfolgen muss. Im Ergebnis ist das so lange nicht der Fall, wie die beauftragte Behörde Teil der unmittelbaren Bundesverwaltung (ohne eigene Rechtspersönlichkeit) ist. Eine solche Entscheidung obliegt allein der Organisationshoheit der Bundesregierung. Eine Aufgabenverlagerung auf eine selbständige juristische Person ist ohne Ausschreibung möglich, so lange auf diese seitens der Körperschaft (Bund) ein vergleichbarer Einfluss ausgeübt werden kann wie auf eine unselbständige Organisationseinheit und die juristische Person im Wesentlichen für den Bund tätig wird.

##### 4.4.2 Steuerrecht

Gegenstand der steuerrechtlichen Prüfung ist, inwieweit die DLZ bei der Erbringung von Dienstleistungen von der Körperschafts- und der Umsatzsteuerpflicht befreit sind.

Die Steuerpflicht für juristische Personen des öffentlichen Rechts soll Wettbewerbsverzerrungen gegenüber privaten Dritten verhindern. Entscheidend sowohl für die körperschaftssteuerliche als auch für die umsatzsteuerliche Beurtei-

lung (§ 2 Abs. 3 Satz 1 UStG verweist insoweit auf das Körperschaftssteuerrecht) ist, ob die DLZ Betriebe gewerblicher Art im Sinne des § 4 Abs. 5 KStG darstellen oder von der Ausnahme „Hoheitsbetrieb“ erfasst sind.

Im Ergebnis ist die Dienstleistungserbringung durch DLZ innerhalb der unmittelbaren Bundesverwaltung als innerorganisatorische Aufgabenverlagerung, nicht als Betrieb gewerblicher Art zu qualifizieren.

Erbringen DLZ Leistungen für andere juristische Personen des öffentlichen Rechts, so sind diese als Beistandsleistungen zu qualifizieren. Deren steuerrechtliche Behandlung ist in Verwaltung und Rechtsprechung umstritten. Mit der Auffassung des Bundesrechnungshofs und der neueren Rechtsprechung des BFH dürfte hier eine Körperschafts- und Umsatzsteuerpflicht gegeben sein, sofern die DLZ ihre Leistungen in einem – zumindest potenziellen – Wettbewerb mit privaten Dritten erbringen.

## 5 Schnittstellen

### 5.1 Sachstand in den Bereichen Beihilfe und Versorgung

Die Bereiche Beihilfe und Versorgung (Projektsteckbrief 3.1.2. des Umsetzungsplans) wurden in das Gesamtprojekt Auf- und Ausbau von Kompetenz- und Dienstleistungszentren einbezogen, um aufgrund erheblicher Schnittstellen zum Personalbereich unter einer gemeinsamen Projektleitung Doppelarbeiten zu vermeiden, Effizienzsteigerungen und größtmögliche Synergieeffekte zu erzielen. Ziele des Teilprojektes Beihilfe und

Versorgung sind verkürzte Durchlaufzeiten, ein verbessertes Bearbeitungsniveau durch Spezialisierung, Qualitätsverbesserungen, höhere Kundenzufriedenheit und Konzentration auf Kernaufgaben in den abgebenden Behörden.

#### 5.1.1 Versorgung

##### 5.1.1.1 Auftrag und Ausgangssituation

Mit Beschluss vom 30. März 2007 hatte der Rechnungsprüfungsausschuss des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages das Bundesministerium des Innern aufgefordert, die Bearbeitung der Pensionsfestsetzung und –regelung in der Bundesverwaltung weiter zu optimieren und ein Gesamtkonzept für ein übergreifendes Dienstleistungsangebot im Bereich der Pensionsfestsetzung und –regelung unter Berücksichtigung der Hinweise des Bundesrechnungshofes zu erarbeiten.

##### 5.1.1.2 Aufgabenkonzentration

Die Versorgungssachbearbeitung ist in der unmittelbaren Bundesverwaltung bereits in drei Dienstleistungsbereichen konzentriert. Dies sind die Servicecenter der Zollverwaltung, die Wehrbereichsverwaltungen und die Wasser- und Schifffahrtsgesellschaftsdirektion West. Ressortübergreifend wird die Dienstleistung Versorgung nur von den Servicecentern der Zollverwaltung angeboten. Damit sind ca. 90% der gesamten Versorgungssachbearbeitung in DLZ gebündelt.

##### 5.1.1.3 Geschäftsmodell

Das im DLZ-Projekt auf der Grundlage einer dienstleistungsübergreifenden Bestandsaufnahme erarbeitete Geschäftsmodell soll für alle Dienstleistungen der Bundesverwaltung dem Grunde nach zur Anwendung kommen, somit auch für die

Versorgungssachbearbeitung. Dieses Geschäftsmodell ist Gegenstand der im Herbst 2008 herausgegebenen Machbarkeitsstudie und besteht aus den drei Hauptelementen Prozessmodell, Organisationsmodell und unterstützende Technologien.

BMI hat dem Rechnungsprüfungsausschuss mit Bericht vom 15. Oktober 2008 zum 31. Oktober 2008 über die erarbeiteten Geschäftsprozesse berichtet. Diese wichtigsten Geschäftsprozesse wurden in Zusammenarbeit mit den drei Dienstleistungsbereichen standardisiert.

Die Geschäftsprozesse sind Grundlage für die Definition der fachlichen Anforderungen an die IT-Unterstützung. Hierzu bedarf es einer verfeinerten Modellierung. Eine IT-Unterstützung kann jedoch nicht losgelöst für den Bereich Versorgungsbearbeitung allein geschaffen werden, sondern muss aufgrund der erheblichen Schnittstellen zwischen den Bereichen Versorgung und Personal einer übergreifenden IT-Lösung zugeführt werden.

Für das BMF und seinen Geschäftsbereich wird derzeit ein einheitliches Personalverwaltungssystem (PVS) eingeführt. Das BMVBS wirkt in dem dafür eingerichteten Projekt „PVS“ beratend mit. Ein Erfahrungsaustausch hierüber findet zudem mit dem BMVg statt. Im Zuge der Einführung dieses Personalverwaltungssystems werden auch die Personalprozesse, unter anderem die Versorgungsprozesse, optimiert. Die diesbezüglichen Erkenntnisse wird das BMF den beiden anderen Ressorts zur Verfügung stellen.

## DLZ-Projekt

### Zwischenbericht 2009

Das Projekt strebt nach einer weitgehenden Standardisierung der Geschäftsprozesse eine Überprüfung der Organisation der DLZ nach dem Muster der Machbarkeitsstudie an. Ziel hierbei ist eine stärkere Prozessorientierung der Organisationsstruktur.

#### 5.1.2 Beihilfe

Im Bereich Beihilfe wirken Dienstleister aus den Geschäftsbereichen aller Projektressorts mit. Dies sind das BADV, die Servicecenter der Zollverwaltung, das BVA, die Wehrbereichsverwaltungen, das BAWV, die WSD West und die BNetzA. Der Projektbereich hat Bearbeitungsstandards entwickelt und sich über ein einheitliches Geschäftsprozessmodell auf der Grundlage des Regierungsprojektes „Elektronische Beihilfebearbeitung in der Verwaltung“ (eBiV)<sup>15</sup> verständigt. Im weiteren Verlauf des Jahres werden Fragen der Organisation und die fachlichen Anforderungen an die IT-Unterstützung, die bereits in hohem Maße standardisiert wurde, behandelt.

#### 5.2 CIO-Projekt „DLZ-IT“ - Auf- und Ausbau DLZ-IT

Gemäß dem beschlossenen Umsetzungsplan des Rats der IT-Beauftragten vom 20. Juni 2008 wurde eine Projektgruppe „DLZ-IT“ unter der Projektleitung des BMF gegründet. Folgende Ziele standen im Fordergrund der ersten Arbeiten:

- Feststellung für welche IT-Leistungen zurzeit ein ressortübergreifender Bedarf besteht
- Erarbeitung erster gemeinsamer Grundsätze für die Leistungserbringung und transparente Leistungsverrechnung der DLZ-IT

---

<sup>15</sup> Projekt Nummer 1.3.15 im Umsetzungsplan 2008 E-Government

- Erste Fassung eines einheitlichen Leistungskatalogs
- Vorschlag für ein Kennzahlensystem zur Bewertung von IT-Produkten und –Leistungen

Um diese Ziele zu erreichen, wurden drei zu bearbeitende Themenfelder identifiziert, welche jeweils durch ein Teilprojekt umgesetzt werden.

Inhalte von Teilprojekt 1 sind Grundsätze und Rahmenbedingungen hinsichtlich Zielstruktur, Prozess- und Organisationsfragen, ferner Grundlagen zu Auswirkungen auf die IT-Nachfrage und Verantwortungsverteilung Bund und Ressorts.

Aufgabe von Teilprojekt 2 ist es, einen ersten Produktkatalog zu erstellen und die bereits vorhandenen, übergreifenden IT-Angebote der Ressorts zu berücksichtigen. Dies umfasst den Entwurf einer Struktur eines Produktsteckbriefs sowie den Prozess zur Pflege des Katalogs.

In Teilprojekt 3 werden Steuerungs- und Kennzahlenmodelle entworfen. Mit diesen sollen ressortintern als auch ressortübergreifend die DLZ-IT des Bundes gesteuert werden, ebenso der Transformationsprozess für DLZ-IT.

Die Ergebnisse der Projektgruppe DLZ-IT wurden eng mit den im hiesigen Projekt erarbeiteten Vorschlägen verzahnt. Dies betraf die Grundsatzthemen Steuerung, Finanzierung und Produktdatenblätter. Bei Dienstleistungsvereinbarungen, Finanzierungs- und personalwirtschaftlichen Instrumenten ist im weiteren Verlauf zu prüfen, inwieweit sie einheitlich standardisiert werden können. Die Entscheidung über die Weiterent-

wicklung des DLZ-IT des Bundes liegt beim IT-Rat, der darüber voraussichtlich in der zweiten Jahreshälfte 2009 befindet.

## 6 Nächste Schritte

### 6.1 DLZ-Portal / Angebotsdatenbank

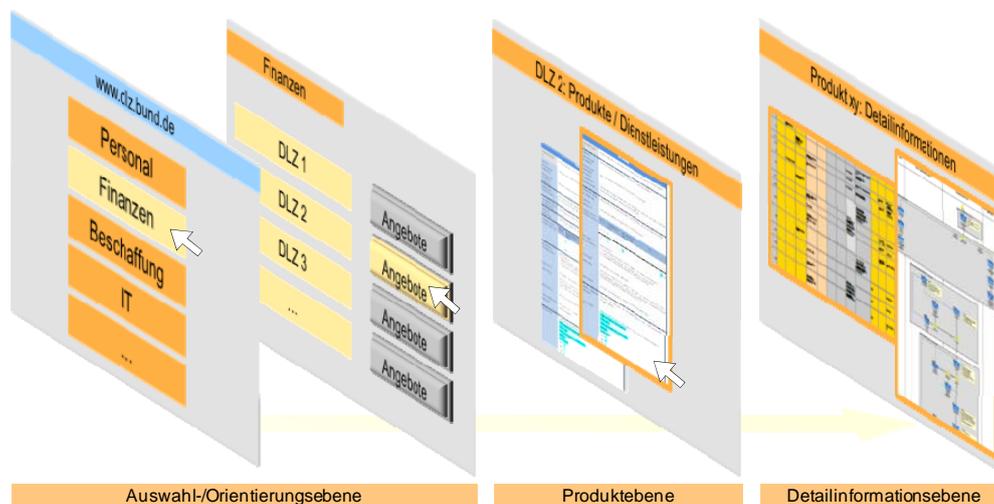
Im Umsetzungsplan zum Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“ ist das Ziel formuliert, den Bundesministerien und deren Geschäftsbereichsbehörden für ihre Querschnittsfunktionen bis Ende 2009 den Bezug kostengünstiger, wettbewerbsfähiger, kundenorientierter, qualitätsorientierter und transparenter Leistungen von Dienstleistungszentren (DLZ) zu ermöglichen.<sup>16</sup>

Um dies sicherzustellen, ist die Erstellung einer Angebotsdatenbank (DLZ-Portal) in einer ersten Version bis zum Jahresende 2009 vorgesehen. In dieser sollen die verfügbaren Dienstleistungen transparent übersichtlich und vergleichbar dargestellt werden.

Die Aufnahme in die Datenbank soll jedem Dienstleister in den Bundesministerien und deren Geschäftsbereichsbehörden (auch außerhalb der Projektressorts) offen stehen, sofern

- Dienstleistungen ressortübergreifend angeboten werden und
- das dargestellte Angebot in Struktur und Transparenz den bis dahin gesetzten Maßstäben genügt.

Um Übersichtlichkeit der Angebotsdatenbank zu gewährleisten erfolgt die Darstellung in mehreren Schichten.



**Abbildung 12:** Portal DLZ - Mögliche Informationsebenen

Nach einer Übersicht über verfügbare Dienstleistungen und Dienstleister (Orientierungsebene) sollen die wesentlichen Basisdaten der angebotenen Dienstleistungen dargestellt (Produktebene) werden. Dies sind zum Beispiel

- Leistungsbeschreibung
- Mögliche Service Levels
- Leistungszeitraum
- Zusätzliche Kundenservices
- IT-Voraussetzungen
- Kurzdarstellung DLZ.

Adressat dieser Darstellung sind Entscheidungsträger in potentiellen Kundenbehörden, mithin die Leitungsebene (Anlage 6).

---

<sup>16</sup> Umsetzungsplan 2009 zum Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“

Daneben sollen in weiteren Ausbaustufen auf einer Detailinformationsebene Informationen für Spezialisten interessierter Behörden bereitgehalten werden. Hier ist insbesondere an eine detaillierte Prozessdarstellung (DLZ-Prozessbibliothek) der angebotenen DLZ-Prozesse und Teilprozesse gedacht.

Um zu einer einheitlichen und vergleichbaren Dokumentation der Prozesse zu kommen, haben sich die projektbeteiligten Ressorts im Rahmen der Projektcharta auch darauf verständigt, die Sollprozesse möglichst nach einer weitgehend einheitlichen Methode zu modellieren und zu dokumentieren. Zudem soll ein Best-Practice-Ansatz zur Vergleichbarkeit und weiteren Optimierung der Prozesse eingeführt werden.

Die Vergleichbarkeit der angebotenen Dienstleistungen ist weitere Zielsetzung der Angebotsdatenbank. So soll die Möglichkeit zu einem Benchmarking anhand verschiedener Kriterien vorgesehen werden.

#### **6.2 Praxistest für die Grundsatzthemen**

Nach Billigung des vorliegenden Zwischenberichts durch den Lenkungsausschuss ist die Erprobung der Arbeitsergebnisse in der Praxis vorgesehen. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden in die – ihre Arbeit fortsetzenden – Grundsatzteams gespiegelt. Gegebenenfalls werden die Arbeitsergebnisse anhand der Erkenntnisse aus der Praxis fortgeschrieben. Eine Begleitung der Umsetzung findet statt.

## 7 Ausblick

Das DLZ-Projekt wird in 2010 in seine Phase 4 – Umsetzung eintreten. Hier sind zunächst vorgesehen

- Überführung von Piloten in den Echtbetrieb
- Benchmarking zwischen DLZ auf der Grundlage der Angebotsdatenbank
- weitere Piloten, insbesondere in bisher nicht in das Projekt einbezogenen Ressorts bzw. in Flächenverwaltungen des Bundes.

Die Entwicklung des DLZ-Gedankens in der Bundesverwaltung soll sich ab 2010 aufgrund der Heterogenität der Umsetzungsstände in den einzelnen Ressorts systematisch und stufenweise vollziehen. Dies geschieht in einem Transformationsprozess, der von ressortübergreifend wirkenden – noch in Teilen zu schaffenden – Rahmenbedingungen begleitet ist. Dabei vollzieht sich die Umsetzung in stabilen Zwischenschritten auf dem Weg zu einer Zielstruktur der DLZ-Landschaft. Das Erreichen jeder Stufe soll mit einem eindeutig definierbaren Zwischenziel im Einklang stehen.

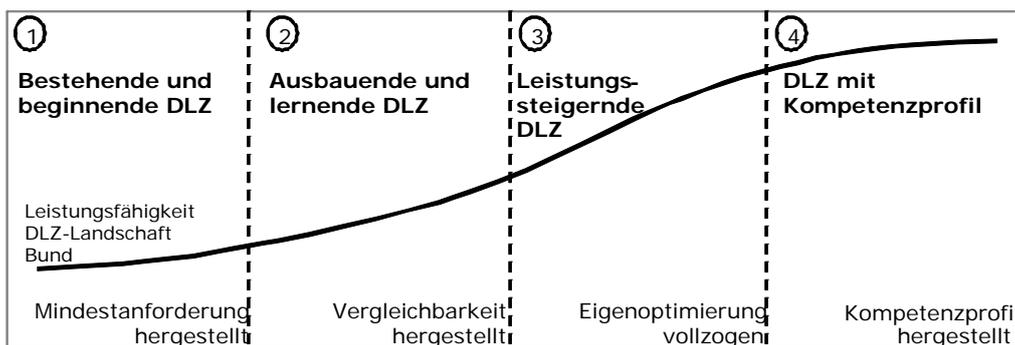


Abbildung 13: Transformationsmodell DLZ Bund

Das Transformationsmodell sieht vier Entwicklungsstufen bis hin zu einer Zielstruktur vor.

1. Stufe: **Bestehende und beginnende DLZ** sind gekennzeichnet durch ein selektives Angebot von Leistungen, die primär innerhalb eines Ressorts erbracht werden. Das Angebot wird pilotartig erweitert und erste ressortübergreifende Leistungsbeziehungen werden getestet. Der Reifegrad dieser Stufe ist erreicht, wenn Leistungsbeziehungen auf Grundlage von Dienstleistungsvereinbarungen bestehen.
2. Stufe: **Ausbauende und lernende DLZ** weiten ihr Leistungsspektrum systematisch aus. Das Angebot wird über ein Portal für Behörden zugänglich und der Transfer zum DLZ ist einheitlich geregelt. Die Verbindlichkeit der Leistung wird durch Qualitätszusagen (Service Level Agreements) abgesichert. Die Erfassung der Kosten erfolgt zumindest auf Teilkostenbasis. Vollendet ist diese Stufe, wenn Leistungen transparent sowie Kosten und Qualitäten messbar sind. Eine Vergleichbarkeit ist somit grundsätzlich hergestellt und Benchmarking kann Lernimpulse anstoßen.
3. Stufe: **Leistungssteigernde DLZ** optimieren sich eigenständig infolge des umfassenden Kosten- und Kennzahlen Benchmarkings. Die Vollkostensicht gibt zusätzlich Aufschluss über Effizienzpotenziale in den Organisationsstrukturen der DLZ. Mit dem kooperativen Wettbewerb unter den DLZ beginnt die Fokussierung der eigenen Leistungsfähigkeit. Die ressortübergreifenden Angebote werden dadurch gefördert. Die Eigenoptimierungen der DLZ sind weitgehend vollzogen.

4. Stufe: **DLZ mit Kompetenzprofil** stellt die Zielstruktur dar. Die DLZ kennen ihre Kostenstrukturen und finanzieren sich über monetäre Leistungsverrechnung. Infolge des Wettbewerbs und Kostentransparenz operieren DLZ mit differenzierten strategischen Ausrichtungen und Kompetenzen. Die Behörden haben unterstützende Querschnittsaufgaben in hohem Maße an die DLZ abgegeben und sind so in ihren Kernkompetenzen gestärkt.

Im Transformationsprozess ist Sorge zu tragen, dass bei den Behörden als Kunden weiter für das DLZ-Modell geworben wird. Die vorhandenen Befürchtungen, dass Kompetenzen sich verringern, Einsparungen erzwungen werden und der Einfluss auf die Leistungserbringung der Querschnittsaufgaben verloren geht, werden ernst genommen. Die Verteilung der Effizienzrenditen nimmt eine hohe Bedeutung ein.

Zur Wahrung der Interessen der Kundenbehörden werden Aufsichts- und Steuerungsstrukturen geschaffen, die sicherstellen, dass Dienstleistungen qualitativ hochwertig und effizient angeboten werden und einseitige Abhängigkeiten einer Behörde von einem DLZ vermieden werden.



Bundesministerium  
des Innern

Bundesministerium  
der Finanzen

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Bundesministerium  
der Verteidigung

Bundesministerium  
für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

## Regierungsprogramm

### „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“

#### Projekt 3.1.1

#### „Aufbau und Ausbau von Kompetenz- und Dienstleistungszentren“, Phase 3

Zwischenbericht

Anlagenband

Mai 2009



# Sachstand Pilotprojekte

Nachfolgende Darstellung beruht auf Berichten aus den Pilotprojekten.

Die Berichte wurden nicht verändert, Ausführungen liegen allein in der Verantwortung der dort genannten Ressorts.



## Übersicht

Übersicht .....	2
BMI: Haushalt, Rechnungsbearbeitung .....	3
BMI: Arbeitszeitmanagement nach dem ganzheitlichen Ansatz .....	6
BMI: Personal, Personalbeschaffung (-gewinnung).....	10
BMI: Personalberichtswesen, Standardisierung von EPOS.....	13
BMI: Reisevorbereitung .....	16
BMI: Beschaffung im BMI .....	18
BMI: Beschaffung bei den Geschäftsbereichsbehörden.....	21
BMF: Zentralisierung der Ausgaben-/Einnahmenabwicklung im BADV.....	24
BMF: ressortinterne Beschaffung .....	27
BMI/BMF: Ressortübergreifende Beschaffung .....	31
BMVBS: Ressortinterne Personalverwaltung mit einheitlichem ERP-System .....	35
BMF/ BMVBS: Ressortübergreifende Personalgewinnung ohne ERP-System .....	38
BMW: Zentralisierung der Abrechnung von Reisekosten, Umzugskosten und Trennungsgeld bei der BNetzA.....	41
BMW: Zentralisierung der Personalabrechnung bei der BNetzA .....	44

## BMI: Haushalt, Rechnungsbearbeitung

I. Projektsteckbrief	
Prozessbereich:	Haushaltsdurchführung / Unterstützung bei der Bearbeitung von Einnahmen und Ausgaben
Teilprozesse:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Abwicklung von Ausgaben</li> <li>○ Abwicklung von Einnahmen</li> </ul>
Voraussetzungen, Risiken:	<p>Die genannten Teilprozesse sind als wiederkehrende, gleichartige Vorgänge in ein DLZ zu verlagern, da nur so erkennbare Synergien auftreten.</p> <p>Fach- und Ressourcenverantwortung bleiben in einer Hand. Die fachliche Entscheidung im Rahmen der Bewirtschaftung verbleibt insofern bei den Bedarfsträgern/Behörden. Diese stellen weiterhin die inhaltliche Richtigkeit der Rechnungsbearbeitung (erbrachte Lieferung, Leistung) sicher; gleiches gilt für das HKR-Verfahren bei den Behörden.</p>
IT-Unterstützung:	MACH-Software, Schnittstelle F15Z zu HKR und ZÜV
DLZ:	BVA
Projektbeteiligte <Ressort>:	Z 2, Z 5, Z 6, IT 6, O 2
Zeitplanung	Behörden
Phase 1	StBA / BISp, FHBund / BAKöV, BVA, BBK, BpB
Phase 2	BMI, BfDI, BfV, BKA, BKG, BSI, BPol, BeschA, THW, BAMF, BDBOS
Messbare Erfolgskriterien	Kosteneinsparung bei den ausgelagerten Prozessen
Schnittstellen (Projekte)	Projekt MHR (BMF), HKR, ZÜV, F05-Dialog, Finanzplanungssystem im ZIVIT, IMS-Projekt im BMI
Zusätzliche Erläuterungen	

### Kurzbeschreibung des Piloten / Pilotierungsumfang

#### Stand des Projektes

##### Ist-Dokumentation

Die IST-Erhebung aller relevanten Prozesse und der betroffenen Mitarbeiterkapazitäten in den Pilotbehörden der Phase 1 ist abgeschlossen.

##### Soll-Dokumentation

Die Sollkonzeption für die standardisierte Abwicklung von Ausgaben ist erstellt.

## Erreichte Ergebnisse und Highlights

Ausgangspunkt der Sollkonzeption ist – wie in der Machbarkeitsstudie dokumentiert – der zentrale Rechnungseingang und das zentrale Scannen der eingegangenen Belege im DLZ. Zusätzlich ist für Sonderfälle eine Importfunktion für einen internen Zahlungsauslöser (z.B. Vertrag, Bescheid) konzipiert worden. Beiden zahlungsauslösenden Aktionen folgt eine workflow-unterstützte Weiterleitung der Belege über die Buchhaltung an die notwendigen mitzeichnenden Stellen in den Kundenbehörden. Die F15Z-Schnittstelle zum HKR oder ZÜV wird von der Buchhaltung im Anschluss an die Mitzeichnung initiiert. Die Abschlussarbeiten liegen ebenfalls in der Buchhaltung im DLZ. Ein analoges Vorgehen ist für die Abwicklung von Einnahmen vorgesehen.

## Weitere Umsetzungsplanung

### Weitere Umsetzungsplanung

Die konkrete Umsetzungsplanung soll zum Juli 2009 abgeschlossen sein.

### erwartbare Ergebnisse

Eine Umstellung des Prozesses zur Abwicklung von Ausgaben und Einnahmen sollte in 2009 - spätestens zum 01.01.2010 - erfolgen können. Konzipiert wird dazu ein sukzessiver, modularer Übergang der Dienstleistung von den Kundenbehörden in das DLZ.

## Projektrisiken (Schwachstellen)

1. Ressourcen: Es wurde für die Projektarbeit kein zusätzliches Personal zur Verfügung gestellt.
2. Ressourcen: Mangelnde Ressourcen im DLZ.
3. Akzeptanz: Die Grundsatzfragen sind nicht geklärt, insbesondere fehlt eine verbindliche Aussage des BMF zum Finanzierungsmodell und Klarheit zur personalwirtschaftlichen Umsetzung.
4. Akzeptanz: Macht- und Bedeutungsverlust der Mitarbeiter in der Abteilung Z wird erwartet und erschwert Akzeptanz.
5. Geringe Akzeptanz bei den Personalvertretungen.



6. Akzeptanz: Schlechte Projekterfahrung aus der Vergangenheit.
7. Häufung von – nur begrenzt abgestimmten, sich überschneidenden - Projekten.
8. (Überzogene) Forderungen des Datenschutzes.

## BMI: Arbeitszeitmanagement nach dem ganzheitlichen Ansatz

I. Projektsteckbrief	
Prozessbereich:	Personal, Personaladministration
Teilprozesse:	Arbeitszeitmanagement nach dem ganzheitlichen Ansatz mit den Teilprozessen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zeiterfassungsmanagement</li> <li>2. ggf. Zutrittsmanagement</li> <li>3. Urlaubsmanagement</li> <li>4. Krank- und Gesundheitsverfahren</li> <li>5. ggf. Schichtdienstplanung und -abwicklung</li> </ol>
Voraussetzungen, Risiken:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einheitliche Softwarelösungen</li> <li>2. IT-Hosting-Betrieb in der BIT</li> <li>3. Integration von Workflow-Lösungen</li> </ol>
IT-Unterstützung:	Produkt FAZIT mit Schnittstellen zu EPOS/Mach
DLZ:	Bundesverwaltungsamt
Projektbeteiligte <Ressort>:	Bundesministerium des Innern
Zeitplanung	Behörden
Phase 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung</li> <li>2. Bundesverwaltungsamt</li> <li>3. Beschaffungsamt</li> <li>4. Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe</li> <li>5. Technisches Hilfswerk</li> <li>6. Bundeszentrale für politische Bildung</li> <li>7. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik</li> </ol>
Phase 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bundesministerium des Innern</li> <li>2. Bundesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit</li> <li>3. Bundesakademie für öffentliche Verwaltung</li> <li>4. Statistisches Bundesamt</li> <li>5. Bundesinstitut für Sportwissenschaften</li> <li>6. Bundeskriminalamt</li> <li>7. Bundesamt für Kartographie und Geodäsie</li> <li>8. Bundespolizei</li> <li>9. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge</li> <li>10. Bundesamt für Digitalfunk</li> </ol>
Messbare Erfolgskriterien	Kosteneinsparungen, einfache beschleunigte Verfahren <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermeidung von Medienbrüchen, Redundanzen</li> <li>- schulungsfreie Softwarelösung</li> <li>- Trennung von Personal- und statistischen Daten</li> </ul>
Schnittstellen (Projekte)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. elektronischer Dienstaussweis</li> <li>2. Workflow-Lösung BMI</li> </ol>

Zusätzliche Erläuterungen

## **Kurzbeschreibung des Piloten / Pilotierungsumfang**

Im Rahmen des Pilotprojektes Arbeitszeitmanagement sollen die für eine Umsetzung eines modernisierten und überwiegend elektronischen Serviceangebotes zu erfüllenden Anforderungen in fachlicher und technischer Hinsicht ermittelt werden.

Die Bündelung bisher getrennter Arbeitsbereiche ermöglicht Schnittstellenoptimierungen sowie eine Vereinheitlichung von elektronischen Geschäftsprozessen, die sich vielfach gleichen. Zudem sind durch elektronische Lösungen wesentliche Entlastungen bei vielfach noch vorhandenen manuellen Routinetätigkeiten zu erwarten. Weitere Nebeneffekte ergeben sich durch Beschleunigungsmöglichkeiten der Durchlauf- und Bearbeitungszeiten.

Neben einer Beschreibung der fachlichen und technischen Anforderungen soll innerhalb des Pilotprojektes eine prototypische Lösung für einen Idealgeschäftsprozess erarbeitet werden.

## **Stand des Projektes**

### **Ist-Dokumentation**

Bei der Erhebung der Ist-Situation ist zu berücksichtigen, dass aufgrund bereits fortgeschrittener Nutzung des vorhandenen Serviceangebotes die Ist-Prozesse sowohl auf Seiten des DLZ als auch auf Seiten des Kunden aufzunehmen sind. Die Geschäftsprozessaufnahmen konnten abgeschlossen werden und befindet sich derzeit in der Qualitätssicherung.

### **Soll-Dokumentation**

Zur Erhebung der Soll-Prozesse wurden entsprechende Arbeitssitzungen mit den projektbeteiligten Behörden durchgeführt. Die Dokumentation der Erhebungen ist in Arbeit und wird in einer weiteren Runde mit den Behörden qualitätsgesichert sowie abgestimmt.

Die erforderliche Grunddatenermittlung wurde eingeleitet. Es wurde ein Katalog aller zur Verfügung zu stellenden Anspruchsermittlungsberechnungen für Urlaubsansprüche erarbeitet. Ziel ist es hier, eine einheitliche Berechnungsgrundlage abzustimmen. Daneben wurde ein Katalog aller Freistellungsansprüche erarbeitet, der sich in der Qualitätssicherungsphase befindet und zur Abstimmung vorbereitet wird.

## **Erreichte Ergebnisse und Highlights**

Bisher wurden gute Ergebnisse erzielt. Die Qualitätssicherung der Ergebnisse bleibt abzuwarten.

## **Weitere Umsetzungsplanung**

### **Weitere Umsetzungsplanung**

Die weitere Umsetzungsplanung sieht die Fortsetzung der Anforderungserhebungen sowie deren Dokumentation vor.

Daneben sind die Vorbereitungen für die Erstellung einer prototypischen Lösung mit externer IT-Unterstützung sowie IT-Unterstützung durch die BIT angelaufen.

### **erwartbare Ergebnisse**

Es kann ein erhebliches Verbesserungspotential des Dienstleistungsangebotes erwartet werden.

## **Projektrisiken (Schwachstellen)**

1. Ressourcen: Es wurde für die Projektarbeit kein zusätzliches Personal zur Verfügung gestellt.
2. Ressourcen: Mangelnde Ressourcen im DLZ.
3. Akzeptanz: Die Grundsatzfragen sind nicht geklärt, insbesondere fehlt eine verbindliche Aussage des BMF zum Finanzierungsmodell und Klarheit zur personalwirtschaftlichen Umsetzung.
4. Akzeptanz: Macht- und Bedeutungsverlust der Mitarbeiter in der Abteilung Z wird erwartet und erschwert Akzeptanz.
5. Geringe Akzeptanz bei den Personalvertretungen.
6. Akzeptanz: Schlechte Projekterfahrung aus der Vergangenheit.



Bundesministerium  
des Innern

Bundesministerium  
der Finanzen

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Bundesministerium  
der Verteidigung

Bundesministerium  
für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

DLZ- Projekt, Zwischenbericht Mai 2009

Anlage 1  
Sachstand Pilotprojekte

7. Häufung von – nur begrenzt abgestimmten, sich überschneidenden - Projekten.
8. (Überzogene) Forderungen des Datenschutzes.

## BMI: Personal, Personalbeschaffung (-gewinnung)

I. Projektsteckbrief	
Prozessbereich:	Personal / Personalbeschaffung (Personalgewinnung)
Teilprozesse:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ausschreiben der Stellen</li> <li>○ Sichten der Bewerbungen</li> <li>○ Auswählen der Kandidaten</li> <li>○ Administration des Bewerberpools</li> </ul>
Voraussetzungen, Risiken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vorgenannte Prozesse sollten als Paketlösung erbracht werden, da andernfalls deutlich weniger Synergien realisiert werden können</li> <li>➤ Optimierung der Softwareunterstützung hinsichtlich einheitlicher Handhabung</li> </ul>
IT-Unterstützung:	Zurzeit Basys (Eigenentwicklung BVA); evtl. abzulösen durch EPOS-Baustein „Personalgewinnung“
DLZ:	BVA
Projektbeteiligte <Ressort>:	BMI (Z 1, Z 2, Z 6, IT 6, O 2, BDS) , BMWi
Zeitplanung	Behörden
Phase 1	StBA / BISp, BMWi
Phase 2	BPol
Messbare Erfolgskriterien	Kosteneinsparung bei den ausgelagerten Prozessen
Schnittstellen (Projekte)	
Zusätzliche Erläuterungen	Viele Geschäftsbereichsbehörden haben bereits diese Aufgabe an das BVA abgegeben. Dieser Ansatz wird weiter vorangetrieben

### Kurzbeschreibung des Piloten / Pilotierungsumfang

Das Projekt untersucht, inwieweit der beim Kunden derzeit durchgeführte Prozess Personalgewinnung in einen hinsichtlich Effizienz und Qualität sinnvollen Aktivitätensplitt zwischen DLZ und Kundenbehörde mit dem Ziel der Standardisierung umgesetzt werden kann. Die IT-Unterstützung wird dabei prozessorientiert stufenweise optimiert.

Daneben werden praktikable Module für ein serviceorientiertes Angebot an künftige Kundenhördern identifiziert.



## Stand des Projektes

### Ist-Dokumentation

Die Ist-Aufnahme der relevanten Prozesse im DLZ und in der Pilotbehörde der Phase 1 ist abgeschlossen. Die Auswertung, wie z.B. die Zahl der betroffenen Mitarbeiterkapazitäten wird zurzeit diskutiert.

### Soll-Dokumentation

Die Sollkonzeption für die standardisierte Abwicklung von Personalgewinnungsmaßnahmen hat sowohl im DLZ im Hinblick auf eine Schwachstellenanalyse und die Priorisierung des Reorganisationsbedarfs wie auch in der Kundenbehörde hinsichtlich der Untersuchung der Abweichungen der Ist-Prozesse auf DLZ- und Kundenseite begonnen. Unterschiedliche Herangehensweisen zu Prozessschritten werden mit dem Ziel der Standardisierung (Sollprozessmodellierung) vorgestellt und diskutiert. Dieser erste Vorschlag zum standardisierten Soll-Prozess beinhaltet bisher noch keinen separaten Baustein für die ressortübergreifende Personalauswahl für das BMWi.

## Erreichte Ergebnisse und Highlights

Im Unterschied zu vielen nicht mit dem DLZ oder anderen Dienstleistern arbeitenden Behörden sollen sich künftig alle Kundenbehörden damit einverstanden erklären, dass die Online-Bewerbung (ungleich Bewerbung per Mail, sondern mittels eigens erstelltem Online-Bewerbungsbogen) das Standardbewerbungsformat bildet. Das bedeutet, dass es an dieser Stelle des Prozesses keine papiergebundenen Bewerbungen mehr gibt und auch die ersten Bearbeitungsschritte im Wesentlichen papierlos laufen. Die Prämisse, möglichst wenig Papier „zu bewegen“, soll ein zentraler Punkt in der Sollprozessmodellierung sein. . Mit dem BMWi hat diesbezüglich keine Einigung stattgefunden. Das BMWi behält sich vor, als Standbewerbungsformat die Papierform zu wählen.

## Weitere Umsetzungsplanung

### Weitere Umsetzungsplanung

Die konkrete Umsetzungsplanung soll im Juni 2009 abgeschlossen sein.

Sie umfasst neben der kurzfristigen (bis Jahresende: konkrete Projektumsetzung) auch die mittel- und langfristige Meilenstein- bzw. Maßnahmenplanung der Sollprozessgestaltung (IT-Unterstützung, Schnittstellen zu anderen Prozessen etc.).

Dabei soll eng mit dem IT-Architekturmanagement zusammengearbeitet und Planungen aus Sicht der IT-Gesamtarchitektur berücksichtigt werden.

### erwartbare Ergebnisse

Der untersuchte Prozess Personalgewinnung sollte nach heutigem Erwartungshorizont in seiner ersten Ausbaustufe in 2009 - spätestens zum 01.01.2010 – entsprechend des zu vereinbarenden Aktivitätensplitts umzustellen sein.

### Erfolgsfaktoren, Projektrisiken (Schwachstellen)

1. Ressourcen: Es wurde für die Projektarbeit kein zusätzliches Personal zur Verfügung gestellt.
2. Ressourcen: Mangelnde Ressourcen im DLZ, insbes. fehlende Ressourcen im DLZ für die Arbeiten am ressortübergreifenden Projekt Personalvorauswahl für das BMWi.
3. Akzeptanz: Die Grundsatzfragen sind nicht geklärt, insbesondere fehlt eine verbindliche Aussage des BMF zum Finanzierungsmodell und Klarheit zur personalwirtschaftlichen Umsetzung.
4. Akzeptanz: Macht- und Bedeutungsverlust der Mitarbeiter in der Abteilung Z wird erwartet und erschwert Akzeptanz.
5. Geringe Akzeptanz bei den Personalvertretungen.
6. Akzeptanz: Schlechte Projekterfahrung aus der Vergangenheit.
7. Häufung von – nur begrenzt abgestimmten, sich überschneidenden - Projekten.
8. (Überzogene) Forderungen des Datenschutzes.

## BMI: Personalberichtswesen, Standardisierung von EPOS

I. Projektsteckbrief	
Prozessbereich:	Personal, Personaladministration
Teilprozesse:	Personalberichtswesen durchführen und weiterentwickeln <sup>1</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardberichtswesen durchführen</li> <li>• Individuelle Berichte erstellen</li> <li>• Kennzahlensystem für das Berichtswesen optimieren</li> </ul> weiteren Auswertungsbedarf umsetzen
Voraussetzungen, Risiken:	Deutliche Qualitätssteigerungen im Berichtswesen können nur durch Standardisierung der Datenerfassung erreicht werden. Ab Phase 2 wird zu prüfen sein, ob im Bereich Personal in einer oder mehreren Behörde(n) die Verlagerung von Teilprozessen aus der Personaladministration pilotiert werden kann. Das könnte bedeuten, dass die Personalaktenführung auf ein DLZ übergehen würde. In diesem Rahmen würde auch die elektronische Personalakte aufgebaut. Die Umsetzung des Pilotprojekts setzt die Bereitstellung entsprechender Personalressourcen voraus.
IT-Unterstützung:	EPOS, BO (SAP)
DLZ:	BVA
Projektbeteiligte <Ressort>:	Z 1, Z 2, Z 6, IT 6, O 2, BDS
Zeitplanung	Behörden
Phase 1	BMI, BfDI, BAKöV, BVA, BSI, BBK, BpB
Phase 2	StBA/BISp, BfV, BKA, FHBund, BKG, BPol, BeschA, THW, BAMF, BDBOS
Messbare Erfolgskriterien	Kosteneinsparungen, steuerungsrelevante Kennzahlen zu allen Prozessen, konsistente Daten
Schnittstellen (Projekte)	./.
Zusätzliche Erläuterungen	vgl. Kurzbeschreibung

<sup>1</sup> Inkl. Berichtswesen für die Stellenbewirtschaftung

## **Kurzbeschreibung des Piloten / Pilotierungsumfang**

Zur Erzielung einer einheitlichen Datenbasis und damit zur Qualitätssteigerung in den Bereichen organisatorische Steuerung, Personalmanagement und (als Folge) im Berichtswesen wird eine – mit dem Aufbau eines einheitlichen Berichtswesen verbundene – Standardisierung und Zentralisierung von EPOS im BMI und seinen Geschäftsbereichsbehörden angestrebt.

## **Stand des Projektes / Erreichte Ergebnisse und Highlights**

### **Ist-Dokumentation**

Grundlage für die Durchführung der Ist-Aufnahme in den sieben DLZ-Projekten des BMI ist ein einheitliches Vorgehensmodell. Die Ist-Aufnahme, u.a. eine Bedarfserhebung bei den Führungskräften mittels Online-Befragung, ist abgeschlossen.. Folgende Bereiche wurden im Rahmen der Ist-Aufnahme untersucht:

- Aufbau- und Ablauforganisation des vorhandenen Personalberichtswesens (Personaleinsatz, IT-Einsatz, Abfolge der Prozessschritte inkl. Mengengerüste)
- inhaltliche Ausgestaltung des bestehenden Personalberichtswesens
- Anforderungen an ein zukunftsorientiertes, kennzahlenbasiertes Personalberichtswesens

Die vorliegenden Ergebnisse machen deutlich, dass ein hohes Standardisierungspotential im Bereich des Personalberichtswesens besteht.

### **Soll-Dokumentation**

Die erste Ausbaustufe eines standardisierten Personalberichtswesens soll nach derzeitiger Projektplanung bis zum 30.04.2009 erarbeitet werden.

### **Weitere Umsetzungsplanung**

Bis zum 31.12.2009 soll eine prototypische Lösung eines standardisierten Personalberichtswesens mit entsprechender externer IT-Untersützung auf Basis der Anforde-

rungen der BpB realisiert werden. Die Realisierung einer solchen prototypischen Lösung erfolgt auf Basis von GSB.

Die Systemeinführung des Systems EPOS für die BpB und die damit verbundene Inbetriebnahme des IT-Hostings in der BIT wird vorbereitet. Ein entsprechender Fahrplan hierzu ist in Arbeit.

### **Projektrisiken (Schwachstellen)**

1. Ressourcen: Es wurde für die Projektarbeit kein zusätzliches Personal zur Verfügung gestellt.
2. Ressourcen: Mangelnde Ressourcen im DLZ.
3. Akzeptanz: Die Grundsatzfragen sind nicht geklärt, insbesondere fehlt eine verbindliche Aussage des BMF zum Finanzierungsmodell und Klarheit zur personalwirtschaftlichen Umsetzung.
4. Akzeptanz: Macht- und Bedeutungsverlust der Mitarbeiter in der Abteilung Z wird erwartet und erschwert Akzeptanz.
5. Geringe Akzeptanz bei den Personalvertretungen.
6. Akzeptanz: Schlechte Projekterfahrung aus der Vergangenheit.
7. Häufung von – nur begrenzt abgestimmten, sich überschneidenden - Projekten.
8. (Überzogene) Forderungen des Datenschutzes.

## BMI: Reisevorbereitung

I. Projektsteckbrief	
Prozessbereich:	Personal, Personalnebenleistungen
Teilprozesse:	Reisevorbereitung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstreiseantrag genehmigen, Reisemittel festlegen</li> <li>• Reisemittel reservieren/buchen</li> <li>• Daten in EDV/Akte einpflegen</li> <li>• Schriftverkehr durchführen</li> <li>• weitere Zahlungsaktivitäten</li> </ul>
Voraussetzungen, Risiken:	
IT-Unterstützung:	SMS Stiewi, Dienstreiseantrags- und –abrechnungssoftware
DLZ:	BVA
Projektbeteiligte <Ressort>:	BMI
Zeitplanung	Behörden
Phase 1	StBA, BSI, THW
Phase 2	BAMF
Messbare Erfolgskriterien	Kosteneinsparungen bei den ausgelagerten Prozessen
Schnittstellen (Projekte)	
Zusätzliche Erläuterungen	

### Kurzbeschreibung des Piloten / Pilotierungsumfang

Die Reisekostenabrechnung ist im Geschäftsbereich des BMI bereits weitestgehend zentralisiert. Auch bei der Reisevorbereitung sollen weitere Zentralisierungen erfolgen. Das Pilotprojekt soll auch die Aufgabenübertragung/Aufgabenübernahme aus Bereichen außerhalb des BMI erleichtern.



## Stand des Projektes

### Ist-Dokumentation

Die Ist-Dokumentation ist erfolgt und wird ab. Die Auswertung soll im Juni mit den Projektbeteiligten abschließend besprochen werden.

### Soll-Dokumentation

Soll im August 2009 abgeschlossen sein. Daran anschließen wird sich die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.

## Erreichte Ergebnisse und Highlights

Der in der Machbarkeitsstudie hervorgehobene Teilprozess „Berechnung individueller Abschläge durchführen“ kommt in der Praxis des Dienstleisters nicht mit der gleichen hohen Priorität vor.

## Weitere Umsetzungsplanung

### Weitere Umsetzungsplanung

Feinkonzept für eine vorgangsbezogene Archivierung und für einen automatischen Rechnungsabgleich müssen in die Planungen einbezogen werden.

## Projektrisiken (Schwachstellen)

1. Ressourcen: Es wurde für die Projektarbeit kein zusätzliches Personal zur Verfügung gestellt.
2. Ressourcen: Mangelnde Ressourcen im DLZ.
3. Akzeptanz: Die Grundsatzfragen sind nicht geklärt, insbesondere fehlt eine verbindliche Aussage des BMF zum Finanzierungsmodell und Klarheit zur personalwirtschaftlichen Umsetzung.
4. Akzeptanz: Macht- und Bedeutungsverlust der Mitarbeiter in der Abteilung Z wird erwartet und erschwert Akzeptanz.
5. Geringe Akzeptanz bei den Personalvertretungen.
6. Akzeptanz: Schlechte Projekterfahrung aus der Vergangenheit.
7. Häufung von – nur begrenzt abgestimmten, sich überschneidenden - Projekten.
8. (Überzogene) Forderungen des Datenschutzes.

# BMI: Beschaffung im BMI

I. Projektsteckbrief	
Prozessbereich:	Beschaffung
Teilprozesse:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffungsstrategie (Strategische Beschaffung)</li> <li>• Bedarfsfeststellung, Vergabe und Abruf (Planerische und operative Beschaffung)</li> <li>• Leistungsprüfung, Leistungsabnahme und Vertragsüberwachung (Operative Beschaffung)</li> <li>• Lieferantenbeziehungen und Lieferantenstammdaten (Planerische und operative Beschaffung)</li> </ul>
Voraussetzungen, Risiken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsequente Umsetzung der Richtlinie für Beschaffung (Bündelung von Beschaffungen beim Dienstleister BeschA BMI)</li> <li>• Stärkung der zentralen Beschaffungsstelle im BMI</li> </ul>
IT-Unterstützung:	KdB für den elektronischen Abruf von Standardprodukten existiert wird aber im BMI nicht elektronisch genutzt
DLZ:	BeschA
Projektbeteiligte <Ressort>:	BMI, O 2, O 4, Z 2, Z 3, Z 5, Z 6, IT 6
Zeitplanung	Behörden
Phase 1	BMI
Phase 2	
Messbare Erfolgskriterien	<p>Kosteneinsparungen durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Optimierung bei den vorgelagerten Prozessen</li> <li>• Reduzierung der beschaffenden Stellen/Organisationseinheiten in den Behörden</li> <li>• weitere Bündelung von Beschaffungen beim BeschA BMI</li> </ul> <p>Verbesserung der Qualität der Dienstleistung und der Prozesse Erhöhung der Kundenzufriedenheit</p>
Schnittstellen (Projekte)	<p>Projekt 3.1.3 Optimierung der Beschaffung</p> <p>Projekt 3.1.4 Dienstleister Beschaffung</p> <p>Projekt „Neuordnung des Beschaffungswesens im Geschäftsbereich des BMF“ (- NOB BMF -)</p> <p>Beschaffung bei den Geschäftsbereichsbehörden BMI</p>
Zusätzliche Erläuterungen	

## **Kurzbeschreibung des Piloten / Pilotierungsumfang**

Das Projekt beschäftigt sich mit dem Beschaffungsverhalten im BMI. Grundsätzlich sind alle Beschaffungen von Lieferungen, Leistungen und Dienstleistungen nach der VOL und VOF mit einem voraussichtlichen Auftragswert von mehr als 8.000 € ohne Ust über das Beschaffungsamt des BMI durchzuführen. Für den Einkauf von bündelungsfähigen Produkten ist der elektronische Bestellweg aus Rahmenvereinbarungen über das Kaufhaus des Bundes zu nutzen.

Erfahrungsgemäß werden Beschaffungen (insbesondere Dienstleistungen) im BMI sowohl über als auch unter einem Wert von 8.000 € von diversen Referaten in fast allen Abteilungen des BMI durchgeführt.

Ziel des Projektes sind die Restrukturierung des Beschaffungsverhaltens und die Anpassung der Prozesse im BMI sowie die Abwicklung weitgehend aller Beschaffungsaufträge über eine zentrale Beschaffungsstelle des BMI und - entsprechend der Richtlinie für Beschaffungen - durch das BeschA BMI.

## **Stand des Projektes / Erreichte Ergebnisse und Highlights**

### **Ist-Erhebung / Soll- Dokumentation**

Die Ist-Erhebung ist im Wesentlichen eine Bestandsaufnahme des Beschaffungsverhaltens im BMI. Sie wird in zwei Schritten durchgeführt. Der erste abgeschlossene Schritt gab Auskunft darüber, welche Referate oder vergleichbare Organisationseinheiten Beschaffungen durchführen. Diese Erhebung bestätigte ein sehr dezentrales Beschaffungsverhalten. Die Nutzung der elektronischen Katalogplattform (KdB) ist ebenso unterschiedlich ausgeprägt wie die Nutzung des BeschA BMI als Dienstleister. Im zweiten Schritt wird jetzt das Beschaffungsverhalten der ermittelten Referate anhand der in der Projektcharta vorgegebenen Parameter näher untersucht, um anhand der Ergebnisse in die Soll-Konzeption einzusteigen.

## **Weitere Planung und erwartbare Ergebnisse**

### **Weitere Umsetzungsplanung**

Die Soll-Konzeption soll Mitte des Jahres 2009 abgeschlossen sein. Die Umsetzung soll anschließend erfolgen. Parallel erfolgt die Verbindung mit dem Haushaltswesen (der Rechnungsbearbeitung).

## **erwartbare Ergebnisse**

Im Ergebnis soll ein weitgehend medienbruchfreies Verfahren im BMI bis hin zum Dienstleister Beschaffung (BeschA BMI) von der Bedarfserhebung/-Prognose bis zur Bestell- und Wareneingangsabwicklung, mit durchgängigen (elektronischen) Prozessketten, inklusive der Integration in die Rechnungsbearbeitung eingesetzt werden.

## **Erfolgsfaktoren/Projektrisiken**

1. Ressourcen: Es wurde für die Projektarbeit kein zusätzliches Personal zur Verfügung gestellt.
2. Ressourcen: Mangelnde Ressourcen im DLZ.
3. Akzeptanz: Die Grundsatzfragen sind nicht geklärt, insbesondere fehlt eine verbindliche Aussage des BMF zum Finanzierungsmodell und Klarheit zur personalwirtschaftlichen Umsetzung.
4. Akzeptanz: Macht- und Bedeutungsverlust der Mitarbeiter in der Abteilung Z wird erwartet und erschwert Akzeptanz.
5. Geringe Akzeptanz bei den Personalvertretungen.
6. Akzeptanz: Schlechte Projekterfahrung aus der Vergangenheit.
7. Häufung von – nur begrenzt abgestimmten, sich überschneidenden - Projekten.
8. (Überzogene) Forderungen des Datenschutzes.

## BMI: Beschaffung bei den Geschäftsbereichsbehörden

I. Projektsteckbrief	
Prozessbereich:	Beschaffung
Teilprozesse:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffungsstrategie (Strategische Beschaffung)</li> <li>• Bedarfsfeststellung, Vergabe und Abruf (Planerische und operative Beschaffung)</li> <li>• Leistungsprüfung, Leistungsabnahme und Vertragsüberwachung (Operative Beschaffung)</li> <li>• Lieferantenbeziehungen und Lieferantenstammdaten (Planerische und operative Beschaffung)</li> </ul>
Voraussetzungen, Risiken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsequente Umsetzung der Richtlinie für Beschaffung (weitgehende Bündelung von Beschaffungen beim Dienstleister BeschA BMI)</li> <li>• Stärkung des zentralen Beschaffungsdienstleisters</li> </ul>
IT-Unterstützung:	MACH, KdB, AI Vergabemanager, eVergabe-Plattform des Bundes, Portaltechnologie
DLZ:	BeschA
Projektbeteiligte <Ressort>:	BMI, O 2, O 4, Z 2, IT 6
Zeitplanung	Behörden
Phase 1	BVA, BKG, BBK, BeschA
Phase 2	weiterer GB BMI
Messbare Erfolgskriterien	<p>Kosteneinsparungen durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Optimierung bei den vorgelagerten Prozessen</li> <li>• Reduzierung der beschaffenden Stellen/Organisationseinheiten in den Behörden</li> <li>• weitere Bündelung von Beschaffungen beim BeschA BMI</li> </ul> <p>Verbesserung der Qualität der Dienstleistung und der Prozesse Erhöhung der Kundenzufriedenheit</p>
Schnittstellen (Projekte)	<p>Projekt 3.1.3 Optimierung der Beschaffung</p> <p>Projekt 3.1.4 Dienstleister Beschaffung</p> <p>Projekt „Neuordnung des Beschaffungswesens im Geschäftsbereich des BMF“ (- NOB BMF -)</p>
Zusätzliche Erläuterungen	

## Kurzbeschreibung des Piloten / Pilotierungsumfang

Inhalt des Projektes ist die Entwicklung und Implementierung eines Musterprozess für die Beschaffung von Standard- und Individualgütern für die Behörden des Geschäftsbereichs. Dabei wird ein ganzheitlicher Ansatz mit dem Ziel der Integration der vor- und nachgelagerten Teilprozesse der Beschaffung sowohl beim Kunden als auch im Beschaffungsamt zu standardisieren und dann in einem medienbruchfreien Verfahren abzubilden

Darüber hinaus ist in diesem Rahmen die konsequente Umsetzung der geltenden Beschaffungsrichtlinien voranzutreiben und die Bündelung weitgehend aller Beschaffungen beim BeschA BMI umzusetzen.

## Stand des Projektes / Erreichte Ergebnisse und Highlights

### Ist-Erhebung / Soll- Dokumentaion

Die Ist-Erhebung ist weitgehend abgeschlossen. Derzeit werden die Ergebnisse mit den beteiligten Behörden konsolidiert und nach den für die Soll-Konzeption übergreifend notwendigen Standards vervollständigt. Dabei lassen sich zwei wesentliche Ergebnisse schon jetzt erkennen.

Zum einen ist das Verhältnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Prozessbereichs Beschaffung zur Gesamtheit der Beschäftigten in den Behörden sehr unterschiedlich. Die Ergebnisse übersteigen und unterschreiten dabei die Erkenntnisse aus der Phase 1 des Projektes zum Teil deutlich, obwohl der ressortinterne Beschaffungsdienstleister umfangreich genutzt wird.

Zum anderen wird eine unterschiedliche Organisation der Beschaffung im Vergleich der Behörden untereinander deutlich. Die gilt ebenso für einen standardisierten IT-Einsatz zur Überwindung von Medien- und IT-Brüchen. Die Nutzung der elektronischen Katalogplattform (KdB) ist gut ausgeprägt, bietet aber weiterhin durchaus Potential. Von den Behörden wurde hier insbesondere betont, dass die elektronischen Katalogplattformen nur dann wirkungsvoll sind, wenn sie sich stärker an den Anforderungen der Betroffenen ausrichten und von diesen akzeptiert werden.

Die Soll-Konzeption wurde parallel mit der Ist-Erhebung begonnen. So wurde den Behörden ein künftiger Musterprozess zur Erfassung der Daten der Ist-Erhebung und möglicher Abweichung zum Prozess in Ihren Behörden übersandt. Anhand dieser Erkenntnisse soll nun ein gemeinsamer Standard definiert werden. Die bisherige Diskussion mit den beteiligten Behörden zeigt jedoch weitgehende Akzeptanz bei den Behörden. Grundlegende Abweichungen lassen sich bei der Anzahl der Be-

schaffungen durchführenden Stellen (geplant ist eine Beschaffungsstelle in einer Behörde) und der Automatisierung der Prozesse feststellen.

## **Weitere Planung und erwartbare Ergebnisse**

### **Weitere Umsetzungsplanung**

Die Soll-Konzeption soll Mitte des Jahres 2009 abgeschlossen sein. Der Roll-Out/die Umsetzung in den beteiligten Behörden soll anschließend erfolgen. Parallel erfolgt die Verbindung mit dem Haushaltswesen (der Rechnungsbearbeitung).

### **erwartbare Ergebnisse**

Im Ergebnis wird ein weitgehend medienbruchfreies Verfahren zwischen dem Dienstleister Beschaffung (BeschA BMI) und den Behörden von der Bedarfserhebung/-Prognose bis hin zur Bestell- und Wareneingangsabwicklung, mit durchgängigen (elektronischen) Prozessketten, inklusive der Integration in die Rechnungsbearbeitung eingesetzt werden.

### **Erfolgsfaktoren/Projektrisiken**

1. Ressourcen: Es wurde für die Projektarbeit kein zusätzliches Personal zur Verfügung gestellt.
2. Ressourcen: Mangelnde Ressourcen im DLZ.
3. Akzeptanz: Die Grundsatzfragen sind nicht geklärt, insbesondere fehlt eine verbindliche Aussage des BMF zum Finanzierungsmodell und Klarheit zur personalwirtschaftlichen Umsetzung.
4. Akzeptanz: Macht- und Bedeutungsverlust der Mitarbeiter in der Abteilung Z wird erwartet und erschwert Akzeptanz.
5. Geringe Akzeptanz bei den Personalvertretungen.
6. Akzeptanz: Schlechte Projekterfahrung aus der Vergangenheit.
7. Häufung von – nur begrenzt abgestimmten, sich überschneidenden - Projekten.
8. (Überzogene) Forderungen des Datenschutzes.

## BMF: Zentralisierung der Ausgaben-/Einnahmenabwicklung im BADV

I. Projektsteckbrief	
Prozessbereich:	Haushaltsdurchführung; Unterstützung bei der Bearbeitung von Einnahmen und Ausgaben (Zentrale Rechnungsbearbeitung)
Teilprozesse:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abwicklung von Ausgaben</li> <li>Abwicklung von Einnahmen</li> </ul>
Voraussetzungen, Risiken:	<p>Die genannten Teilprozesse können als wiederkehrende, gleichartige Vorgänge in ein DLZ verlagert werden. Synergien können so besser erkannt und genutzt werden.</p> <p>Voraussetzungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau von „Know-how“ beim Dienstleister;</li> <li>Regelung der organisatorischen Abläufe innerhalb und zwischen den Behörden;</li> <li>Sicherstellung der Beachtung haushaltsrechtlicher Regelungen;</li> <li>Vorhandensein einer geeigneten IT-Infrastruktur bei Auftraggeber und Dienstleister.</li> </ul> <p>Es ist zu gewährleisten, dass fachliche Entscheidungen im Rahmen der Bewirtschaftung bei den mit der Bewirtschaftung beauftragten Stellen verbleiben. Diese haben die inhaltliche Richtigkeit der Rechnungsbearbeitung sicherzustellen. Eine Verantwortungsdiffusion ist zu vermeiden. Es ist zu untersuchen, wie die Prozessschritte unter Ausschöpfung der bestehenden haushaltsrechtlichen und technischen Möglichkeiten effizient gestaltet werden können.</p> <p>Aufnahme des Ist-Zustandes zur Ermittlung der Synergieeffekte.</p>
IT-Unterstützung:	SAP R3 PSM mit Schnittstelle über F15Z zu HKR und ZÜV
DLZ:	BADV
Projektbeteiligte BMF:	Z A 3, Z A 5, Z C 1, Z C 3
Zeitplanung	Behörden
Phase 1	Schaffung der organisatorischen, personellen und haushalterischen Voraussetzungen im BADV
Phase 2	Installation der IT-Unterstützung und Aufnahme des behördeninternen Wirkbetriebs
Phase 3	Einbeziehung behördenexterner Kunden
Messbare Erfolgskriterien	Kosteneinsparungen bei den ausgelagerten Prozessen.
Schnittstellen (Projekte)	Projekt MHR (BMF); HKR, ZÜV, F-05-Dialog

## Kurzbeschreibung des Piloten / Pilotierungsumfang

- Implementierung eines standardisierten und optimierten Zahlungsabwicklungsverfahrens im BADV auf der Grundlage von SAP R3 PSM;
- Erstellung eines organisatorischen Konzepts zur zentralisierten und standardisierten Ausgaben-/Einnahmenabwicklung;
- Implementierung eines Wirkbetriebs mit dienstleistungsfähigem Modellcharakter;
- Entwicklung eines Produkts für andere Behörden der Bundesverwaltung und Evaluation der Annahmen und Schätzungen der Machbarkeitsstudie des Gesamtprojekts anhand der Pilotprojektergebnisse.

## Stand des Projektes

### Ist-Dokumentation

Entsprechend der vereinbarten Meilensteinplanung wurde die Ist-Dokumentation einschließlich einer detaillierten Prozessbeschreibung von der Projektgruppe vorgenommen und am 12.12.2008 über das Referat Z A 3 des BMF dem zuständigen Ressortkoordinator übermittelt. Die umfassende Dokumentation bildet die Grundlage für das von der Projektgruppe konzipierte Soll-Modell.

### Soll-Dokumentation

Entsprechend der vereinbarten Meilensteinplanung hat die Projektgruppe zum 31.01.2009 eine Sollkonzeption inkl. eines detaillierten Soll-Prozessmodells entwickelt. Die Umsetzung der Sollkonzeption bedingt folgende Anschlussmaßnahmen:

- Erstellung einer Dienstanweisung für den Einsatz von SAP R3 PSM;
- Erarbeitung eines detaillierten Zuständigkeitskatalogs zur Festlegung der Prozesszuständigkeiten zwischen Kunden und BADV;
- kurzfristige Entwicklung einer vorläufigen Verwaltungsvereinbarung.

## Erreichte Ergebnisse und Highlights

Nach Maßgabe der von der Projektgruppe entwickelten Modelle wurde im März 2009 mit dem Wirkbetrieb auf der Grundlage des Verfahrens SAP R3 PSM im BADV begonnen. Die Rechnungsbearbeitung durch das BADV wird dabei entsprechend den vornehmlich geäußerten Kundenwünschen einen dezentralen Ansatz verfolgen: Dieser sieht einen Eingang der Rechnungen mit entsprechender Steuerungsverantwortung.



tung beim jeweiligen Kunden vor. Die Weiterleitung an das BADV kann flexibel an die Kundenbedürfnisse angepasst werden und konventionell oder elektronisch erfolgen.

## **Weitere Umsetzungsplanung**

### **Weitere Umsetzungsplanung**

Ab Sommer 2009 soll der Wirkbetrieb sukzessiv auf weitere Kunden als Dienstleistung ausgedehnt werden. Hierzu wurde eine behördenübergreifende Arbeitsgruppe eingerichtet, die ein konkretes Überleitungsmodell entwerfen soll.

### **Erwartbare Ergebnisse**

Die Ausdehnung der Rechnungsbearbeitung auf externe Kunden soll noch während der Projektphase durch eine begleitende Kundenbefragung mit entsprechender Evaluation der erzielten Ergebnisse qualitätsgesichert werden.

## **Erfolgsfaktoren, Projektrisiken (Schwachstellen)**

Die weitere Meilensteinplanung ist nach Einschätzung der Projektleitung unverändert realistisch. Die Unterstützung durch externe Einheiten (ZIVIT) hinsichtlich der erforderlichen Schulungen erfolgte zwischenzeitlich reibungslos. Die erforderlichen Lizenzen liegen zum Teil bereits vor. Die noch ausstehenden Lizenzen stellen die zeitgerechte Aufnahme des Wirkbetriebs insgesamt nicht in Frage.

## BMF: ressortinterne Beschaffung

I. Projektsteckbrief	
Prozessbereich:	Beschaffung – ressortintern – (BMF)
Teilprozesse:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffungsstrategie (strategische Beschaffung)</li> <li>• Bedarfsfeststellung, Vergabe und Abruf (planerische und operative Beschaffung)</li> <li>• Leistungsprüfung, Leistungsabnahme und Vertragsüberwachung (Operative Beschaffung)</li> <li>• Lieferantenbeziehungen und Lieferantenstammdaten</li> </ul>
Voraussetzungen, Risiken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorhandensein der notwendigen IT-Infrastruktur sowie Betrieb und Betreuung der IT-Fachverfahren durch einen IT-Dienstleister</li> <li>• Zentralisierung der Vergabeverfahren beim DLZ</li> <li>• organisatorische und informationstechnische Anbindung zum BeschA BMI (mit KdB und eVergabe)</li> </ul>
IT-Unterstützung:	SAP SRM mit CCM-Katalog, KdB, SAP ERP, Schnittstelle ERP über F15Z zu HKR, SAP BI, Vergabemanagementsoftware der AI AG, eVergabe-Plattform
DLZ:	BFD Südwest, Referat RF 5 (ehemals Beschaffungsamt der Bundeszollverwaltung)
Projektbeteiligte <BMF>:	III A 5
Zeitplanung	Behörden
Phase 1	nach lokaler Einführung im DLZ (2009) stufenweiser Anschluss aller dezentralen Orts- und Mittelbehörden der Bundeszollverwaltung (bis 3. Quartal 2010)
Phase 2	Erweiterung auf sonstige Behörden der BFV inkl. BMF und ressortübergreifender Ansatz (ab 4. Quartal 2010)
Messbare Erfolgskriterien	Qualitätssteigerung, Prozessstandardisierung, Rechtssicherheit, Kosteneinsparungen bei den ausgelagerten Prozessen. <sup>2</sup>
Schnittstellen (Projekte)	Projekt 3.1.3 Optimierung der Beschaffung Projekt 3.1.4 Dienstleister Beschaffung Neukonzeptionen beim BeschA BMI im Zusammenhang mit dem Kaufhaus des Bundes und der eVergabe-Plattform Projekte Beschaffung im BMI

<sup>2</sup> Kosteneinsparungen, die durch Prozessoptimierung bei den lokal verbleibenden Aufgaben erzielt werden können, sind hier nicht berücksichtigt.

## Kurzbeschreibung des Piloten / Pilotierungsumfang

Mit Kabinettsbeschluss vom 10.12.2003 wurde das sog. „7-Punkte-Programm“ zur Optimierung öffentlicher Beschaffungen beschlossen. Die in diesem Rahmen benannte Zentrale Beschaffungsstelle im Geschäftsbereich des BMF wird neu ausgerichtet, die Kundenbehörden der BZV werden ganzheitlich angebunden. Die Ergebnisse des seit März 2007 laufenden ressortinternen Projektes – NOB BMF – werden genutzt.

Es werden unter Berücksichtigung analysierter Schwachstellen neue – standardisierte und harmonisierte - fachliche Prozesse sowohl bei den Kundenbehörden als auch dem DLZ Beschaffung konzipiert. Diese werden künftig durch den flächendeckenden Einsatz von betriebswirtschaftlicher Standardsoftware innerhalb des Geschäftsbereiches unterstützt. Dabei wird ein ganzheitlicher und komplexer Ansatz mit dem Ziel der Integration von vor- und nachgelagerten Prozessen (z. B. Bedarfsprognose, Haushaltsaufstellungsverfahren, KLR) verfolgt. Dem Bedarfsträger wird das zentrale Warenangebot über elektronische Kataloge bereitgestellt. Ein umfängliches Berichtswesen soll die vorhandenen Informationsbedarfe abdecken sowie die prozessorientierte und (einkaufs-)strategische Ausrichtung stärken.

Durch eine Zentralisierung der Vergabeverfahren bei der Bundesfinanzdirektion Südwest erfolgt eine Professionalisierung und Spezialisierung der Beschaffungs- und Vergabeprozesse in der Bundesfinanzverwaltung.

**Fehler! Es ist nicht möglich, durch die Bearbeitung von Feldfunktionen Objekte zu erstellen.**

## Stand des Projektes / erreichte Ergebnisse und Highlights

- **Abschluss der Grundkonzeption** (Fachprozesse inkl. Modellierungen, fachliche Anforderungen, Schulungskonzepte und -unterlagen, Pilotierungs- und Roll-Out-Konzepte, Benutzerhandbücher)
- **Erkenntnisse:** die Fachprozesse entsprechen den Prozessen der Machbarkeitsstudie, wurden jedoch weiter detailliert, um konkrete fachliche Anforderungen an IT-Fachverfahren ableiten zu können
- **Vergabeprozess** nebst unterstützenden IT-Fachverfahren AI Vergabemanager nach seiner Modellierung und der Benennung der darauf basierenden fachlichen Anforderungen technisch realisiert und getestet. Die fachliche Abnahme ist in vollem Funktionsumfang erfolgt. Die **Pilotierung** innerhalb der



BFD Südwest verlief **erfolgreich**. Es handelt sich um eine den Bedürfnissen der öffentlichen Vergabe in allen relevanten Punkten entsprechende Lösung.

- **Abrufprozess** nebst unterstützenden IT-Fachverfahren SAP SRM (und bereits vor Projektbeginn produktivem SAP ERP) wurde nach seiner Modellierung und der Benennung der darauf basierenden fachl. Anforderungen technisch realisiert und getestet. Die fachliche Abnahme ist im für die lokale Einführung notwendigen Funktionsumfang erfolgt. Weitere Funktionalitäten werden in 2009 umgesetzt. Derzeit läuft **Pilotierung** innerhalb der BFD Südwest.
- **Beschaffungsberichtswesen** nebst unterstützenden IT-Fachverfahren SAP BI wurde nach seiner Modellierung und der Benennung der darauf basierenden fachl. Anforderungen für erste Teilprozesse bereits technisch realisiert.
- Die Bediensteten der BFD Südwest, Referat RF 5 (= DLZ Beschaffung) wurden sowohl in den neuen **Fachprozessen** als auch den unterstützenden **IT-Fachverfahren** umfassend **geschult**. Ergänzend wurden erforderliche Grundkenntnisse der Betriebswirtschaft vermittelt.

### Weitere Planung und erwartbare Ergebnisse

- Die Einführung des Vergabeprozesses nebst Vergabemanagementsoftware wird beim DLZ Beschaffung vrs. Ende des 2. Quartals 2009 abgeschlossen.
- Die lokale Einführung des Abrufprozesses nebst unterstützendem IT-Fachverfahren wird über den stufenweisen Anschluss der einzelnen Warengruppen bis Ende Oktober 2009 vollzogen. Parallel erfolgt die Bearbeitung der Integration des Haushaltsmanagements und der KLR (Feinkonzeptionen und technische Realisierung, Tests, fachliche Abnahme).
- Die dezentrale Einführung des Abrufprozesses nebst unterstützendem IT-Fachverfahren innerhalb der Zollverwaltung erfolgt im 1. Halbjahr 2010.
- Test und Pilotierung des Beschaffungsberichtswesens erfolgt stufenweise ab 01.05.2009, die weitere (lokale und dezentrale) Einführung im Anschluss.

Im Ergebnis soll ein weitgehend medienbruchfreies Verfahren von der Bedarfsprognose bis hin zur Bestell- und Zahlungsabwicklung, mit durchgängigen (elektronischen) Prozessketten, bereitgestellt werden. Mit dem ganzheitlichen Ansatz wird die Querschnittsaufgabe Beschaffung als Unterstützungsprozess im Rahmen der Prozesslandkarte Zoll in einem Servicedienstleistungszentrum gebündelt. Anwenderfreundliche Lösungen und medienbruchfreie Prozesse werden etabliert, um Fehlerquellen zu reduzieren. Weitere positive Effekte wie die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, Prozessbeschleunigung und Verringerung der Durchlaufzeiten werden erwartet.

Ein geplantes Qualitätsmanagement dient der kontinuierlichen Verbesserung der Beschaffungsvorgänge.

## **Erfolgsfaktoren, Projektrisiken (Schwachstellen)**

Neben den im Projektsteckbrief genannten Voraussetzungen, Risiken sind folgende Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- Prozessverständnis und folgerichtiges Vorgehen: Die IT folgt den fachlichen Festlegungen, nicht umgekehrt.
- Verantwortung der Fachseite sowie der korrespondierenden Leitungsebene muss aktiv wahrgenommen werden. Ein entsprechendes Rollenverständnis muss klar definiert und gelebt werden.
- ganzheitliches, proaktives und prozessorientiertes Denken ist zu stärken: Beschaffung ist ein primär betriebswirtschaftlicher Unterstützungsprozess. Der Schwerpunkt darf nicht nur auf juristischen Einschätzungen und Regelungen, sondern muss vielmehr auf kaufmännischen, insbesondere logistisch sinnvollen Prozessen sowie Integrationsaspekten liegen.
- aktives Changemanagement: festgelegte Veränderungen sind auf allen Ebenen zu kommunizieren und konsequent anzuwenden
- Priorisierung der Umsetzungsaktivitäten

## BMI/BMF: Ressortübergreifende Beschaffung

I. Projektsteckbrief	
Prozessbereich:	Beschaffung - ressortübergreifender Ansatz -
Teilprozesse:	<p>Entwicklung eines einheitlichen Geschäftsmodells für die ressortübergreifende Beschaffung durch Dienstleistungszentren für Ressorts</p> <p>Erprobung und Weiterentwicklung von durchgängigen Prozessketten für</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffungsstrategie (Strategische Beschaffung)</li> <li>• Bedarfsfeststellung, Vergabe und Abruf (Planerische und operative Beschaffung)</li> <li>• Leistungsprüfung, Leistungsabnahme und Vertragsüberwachung (Operative Beschaffung)</li> <li>• Lieferantenbeziehungen und Lieferantenstammdaten (Planerische und operative Beschaffung)</li> </ul>
Voraussetzungen, Risiken:	<p>Wichtige Voraussetzung für eine wirtschaftlichen und kundenorientierten ressortübergreifenden Nutzung des/der DLZ Beschaffung im Sinne eines Spartenkaufhauses ist ein ressortübergreifend einheitliches Prozessverständnis sowie ein zentraler Zugang / Ansprechpartner für den Kunden (one face to the customer).</p> <p>Voraussetzung ist dazu die gemeinsame Konzeption eines ressortübergreifenden Geschäftsmodells für die Beschaffung durch ZBSt. inkl. Geschäftsordnung sowie die mögliche Bildung einer „DLZ-Koordinationsstelle“ durch interessierte ZBSt.</p> <p>Darauf aufbauend wird - wegen der heterogenen IT-Landschaft in den angeschlossenen ZBSt. - eine Portaltechnologie als unterstützende Technologie als sinnvoll und notwendig erachtet.</p> <p>Bei der Umsetzung des Organisationsmodells in konsequenter Umsetzung des Kabinettsbeschlusses aus 2003 („7-Punkte-Programm“) soll ein möglichst hoher Grad an Bündelung von Beschaffungstätigkeiten in den jeweiligen Sparten angestrebt werden. Erst durch das Ausnutzen dadurch entstehender Synergien können die schon 2003 angestrebten Kostensenkungspotenziale realisiert werden.</p> <p>Hierzu ist das oben beschriebene gemeinsame Geschäftsmodell nebst einheitlicher Ansprechstelle notwendige Voraussetzung.</p>
IT-Unterstützung:	KdB, SAP SRM, SAP ERP, SAP BI, AI Vergabemanager, eVergabe-Plattform des Bundes, AI Bedarfsmanager, Portaltechnologie
DLZ:	BeschA, BFD Südwest Referat RF 5
Projektbeteiligte <Ressort>:	BMI, BMF
Zeitplanung	Behörden
Phase 1	BeschA (BMI), BFD Südwest Referat RF 5 (BMF)

Phase 2	BeschA (BMI), BFD Südwest Referat RF 5 (BMF), BWB
Messbare Erfolgskriterien	Kosteneinsparungen bei den ausgelagerten Prozessen
Schnittstellen (Projekte)	Projekt 3.1.3 Optimierung der Beschaffung Projekt 3.1.4 Dienstleister Beschaffung Projekt „Neuordnung des Beschaffungswesens im Geschäftsbereich des BMF“ (- NOB BMF -) Projekte Beschaffung im BMI
Zusätzliche Erläuterungen	Zielsetzung des Piloten Beschaffung - ressortübergreifender Ansatz - ist die Erstellung eines Konzepts und die anschließende Umsetzung in Pilot-behörden

## Kurzbeschreibung des Piloten / Pilotierungsumfang

Mit Kabinettsbeschluss vom 10.12.2003 wurde das sog. „7-Punkte-Programm“ zur Optimierung öffentlicher Beschaffungen beschlossen. Bestandteil war u. a. die Einrichtung eines virtuellen „Kaufhaus des Bundes“ (KdB) als Plattform zur Veröffentlichung von Rahmenverträgen des Bundes.

Die Zentralen Beschaffungsstellen des Bundes“ (ZBSt) von BMI, BMWi, BMVg und BMF wirken im Sinne eines Spartenkaufhauses als gemeinsames DLZ gegenüber einer Vielzahl von Kunden aus der Bundesverwaltung. Ein einheitliches Prozessverständnis wurde bisher in Teilbereichen erzielt, ein gemeinsames Geschäftsmodell liegt jedoch noch nicht vor. Sowohl Kunden als auch ZBSt sehen sich derzeit noch mit unklaren Regelungen und einer Vielzahl von Ansprechpartnern konfrontiert.

Ein weiterer Ausbau des zentralen Beschaffungsangebotes sowohl bezüglich der Produktpalette als auch der Anzahl der Kundenbehörden kann nur nach **Konzeption und Verabschiedung eines gemeinsamen, zukunftsorientierten und einheitlichen Geschäftsmodells für Standard- und Individualgüter** und darauf basierender Prozessabläufe gelingen. Zahlreiche konzeptionelle Vorarbeiten aus den Ressorts BMI und BMF liegen vor und müssen konsolidiert werden.

Für die DLZ Beschaffung ist eine Verknüpfung zwischen den ZBSt. wegen des ressortübergreifenden Ansatzes besonders wichtig. Trotz und gerade wegen der verschiedenartigen im Einsatz befindlichen IT-Systeme in den angeschlossenen ZBSt sowie der Zuständigkeitsregelungen nach verschiedenen Produktgruppen ergibt sich grundsätzlich die Herausforderung einer ressortübergreifenden Zusammenarbeit.

Nach Konsolidierung und Weiterentwicklung vorhandener Konzeptionen in dem **zukunftsorientierten Geschäftsmodell** sollen die ressortübergreifenden Prozessab-

läufe erprobt und im Rahmen vorhandener Ressourcenmöglichkeiten auch durch unterstützende IT-Fachverfahren unterstützt werden.

## Stand des Projektes / Erreichte Ergebnisse und Highlights

Im Rahmen des Kickoffs hat sich ein arbeitsfähiges Projektteam formiert und das Arbeitsziel definiert und verabschiedet. Im Ergebnis der weiteren Projektarbeit wurde folgender Zwischenstand erreicht:

- Ist-Aufnahme vorhandener Daten und Konzeptionen (z. B. Dokumentationen, Studien, Entwicklungen im KdB)
- Zielvorgabe: ein Geschäftsmodell DLZ Beschaffung, das von mehreren Ressorts betrieben wird
- ein Modell für ein ressortübergreifendes Geschäftsmodell DLZ-Beschaffung gebildet aus den existierenden zentralen Beschaffungsstellen sowie einer DLZ-Koordinierungsstelle
- hierzu wurde inhaltliche Struktur bis auf die zweite Gliederungsebene des Konzepts festgelegt
- basierend auf der Konzeptstruktur wurden die Arbeitsschwerpunkte Ausgangslage / Potential, Prozesse, Organisation und IT gebildet, welche aktuell durch jeweils eine Arbeitsgruppe inhaltlich ausgestaltet werden.
- spezielle Anforderungen zu den Grundsatzthemen wurden identifiziert und werden dem Grundsatzteam übermittelt
- Ein Informationsaustausch zur Integration weiterer Ressorts findet statt, bspw. Abstimmung zum weiteren Vorgehen mit dem BMVg

## Weitere Planung und erwartbare Ergebnisse

- Die Konzeption soll Mitte des Jahres 2009 im groben Stand abgeschlossen sein
- Die Fertigstellung des Feinkonzepts ist bis Ende des Jahres geplant
- Aufnahme eines Evolutionsmodells (stufenweise Entwicklung des DLZ Beschaffung bis zum Optimum)

Im Ergebnis wird ein weitgehend medienbruchfreies Verfahren zwischen den interessierten ZBSt. und Kundenbehörden von der Bedarfsprognose bis hin zur Bestell- und Zahlungsabwicklung, mit durchgängigen (elektronischen) Prozessketten und Integra-

tion von weiteren Anforderungen – wie z. B. KLR und Berichtswesen - , konzeptionell beschrieben, das je nach Bedarf der Kundenbehörden aller Ressorts sowie den ZBSt genutzt werden kann.

## **Erfolgsfaktoren, Projektrisiken (Schwachstellen)**

Neben den im Projektsteckbrief genannten Voraussetzungen, Risiken sind folgende Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- ressortübergreifender Beschluss zur Umsetzung nach Konzepterstellung ist erforderlich und muss vorbereitet werden
- ausreichende Unterstützung für die Umsetzung der sich aus den Pilotfestlegungen ergebenden Maßnahmen (z. B. gemeinsame IT-Plattform / Portal der ZBSt.)
- stärkere Einbindung und Schaffung von Akzeptanz in den Kundenbehörden sowie in den ZBSt aller Ressorts, Identifikation mit den Projektzielen
- Aufnahme und konzeptionelle Integration der Vorarbeiten in Parallelprojekten
- ausreichende Ressourcenausstattung für die Arbeiten des Piloten



## BMVBS: Ressortinterne Personalverwaltung mit einheitlichem ERP-System

I. Projektsteckbrief	
Prozessbereich:	Personalbeschaffung/ Personalgewinnung
Teilprozesse:	Ausschreiben der Stellen, Sichten der Bewerbungen
Voraussetzungen, Risiken:	<p>Das Dienstleistungszentrum für Personalgewinnung und Organisationsangelegenheiten im Geschäftsbereich des BMVBS (DLZ PersOrg) mit Sitz in Aurich befindet sich seit 01.01.2008 im Wirkbetrieb.</p> <p>Das Pilotprojekt begleitet die letzte Phase des Roll-Outs. Nach Abschluss des Roll-Outs am 31.12.2008 werden 69 Behörden (einschließlich BMVBS) von arbeitsintensiven Routinearbeiten bei der Abwicklung von Maßnahmen zur Personalgewinnung entlastet. Die administrative Unterstützung des Dienstleistungszentrums umfasst keine Arbeitsprozesse, die die Entscheidungsfindung tangieren. So erfolgt keine Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber, sondern eine Vorsortierung der Unterlagen nach formalen, vorher festgelegten Kriterien.</p> <p>Die Struktur der dem Dienstleistungszentrum übertragenen Teilprozesse (wiederkehrend, gleichartig) ermöglicht eine schnellere und wirtschaftlichere Durchführung der Personalgewinnungsmaßnahmen - unter gleichzeitiger Minimierung von Verfahrensfehlern und Rechtsstreitigkeiten.</p> <p>Das Pilotprojekt fokussiert auf folgende drei <b>Schwerpunkte</b>:</p> <p><b>1) Machbarkeitsstudie mit dem Ziel des Einsatzes des E-Recruiting</b></p> <p>Im Rahmen einer Machbarkeitsstudie wird bis zum 2. Quartal 2009 der Einsatz des E-Recruiting untersucht. Die Studie wird eine ganzheitliche Betrachtung des derzeitigen Bewerbungsprozesses und einen Vorschlag für die Soll-Konzeption des Bewerbungsprozesses enthalten. Weiterhin werden die Voraussetzungen für die Teilnahme von Ressorts, die nicht über das Personalverwaltungssystem (SAP-HR3) verfügen, ermittelt und dokumentiert.</p> <p><b>2) Konzeption und Durchführung einer Evaluierung</b></p> <p>Die Evaluierung erfolgt in mehreren aufeinander aufbauenden Modulen. im ersten Schritt wird eine Prozess- und Kennzahlenanalyse durchgeführt.</p> <p>Ziel ist die Bewertung und ggf. Modifizierung der Geschäftsprozesse und die Einhaltung der in der SLA vereinbarten Leistungsbeschreibung und dazugehöriger Bearbeitungszeiten.</p> <p>Die Erkenntnisse aus der Analyse fließen in die Konzeption eines Fragebogens zur Kundenzufriedenheit ein, in dem u. a. die Einhaltung der in den SLA's festgelegten Bearbeitungszeiten validiert werden soll.</p> <p><b>3) Einführung einer Qualitätssicherung</b></p> <p>Zur Einführung einer Qualitätssicherung werden von einer Arbeitsgruppe Qualitätsstandards und Indikatoren zu deren Überprüfung erarbeitet. Die in der Evaluierung ermittelten Verbesserungspotenziale fließen unmittelbar in die Entwicklung der Qualitätssicherung ein.</p>

IT-Unterstützung:	Alle Behörden der BVBS und das Dienstleistungszentrum führen die Personalgewinnung mit dem Personalverwaltungssystem (SAP-HR 3) durch.
DLZ:	DLZ für Personalgewinnung und Organisationsangelegenheiten im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung bei der Wasser- und Schifffahrtsdirektion Nordwest in Aurich (DLZ PersOrg)
Projektbeteiligte:	BMVBS DLZ PersOrg
Zeitplanung	Behörden
Phase 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeption zur Erstellung eines Evaluierungsberichtes</li> <li>• Bildung einer Arbeitsgruppe „Qualitätssicherung in der Personalgewinnung“</li> </ul>
Phase 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fertigung einer Machbarkeitsstudie zum Einsatz des E-Recruiting in der BVBS</li> <li>• Durchführung und Auswertung der Evaluierung der Geschäftsprozesse und Kennzahlen inklusive Kundenzufriedenheitsbefragung</li> <li>• Entwicklung einer Qualitätssicherung</li> </ul>
Messbare Erfolgskriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz eines E-Recruiting entsprechend der Empfehlung für ein Realisierungsvorschlag aus der Machbarkeitsstudie</li> <li>• Evaluierungsbericht</li> <li>• Entwicklung einer Qualitätssicherung</li> </ul>
Schnittstellen (Projekte)	Erkenntnisgewinne durch den Vergleich der Ergebnisse des Pilotprojektes „Ressortübergreifende Personalgewinnung mit einheitlichem ERP-System“ des BMVBS
Zusätzliche Erläuterungen	-

## Kurzbeschreibung des Piloten / Pilotierungsumfang

### Stand des Projektes

Gegenwärtig erfolgt die Analyse der Soll-Geschäftsprozesse und der Ist-Kennzahlen. Zeitgleich wird die Kundenzufriedenheitsbefragung – mit dem Ziel der Validierung/ ggf. Modifikation der Soll-Geschäftsprozesse und Ist-Kennzahlen vorbereitet. Die Befragung findet für drei Fokusgruppen (DLZ-Mitarbeiter, Personalsachbearbeiter in den Kundenbehörden des DLZ und den Leitern der Personalsachbearbeitung in den Kundenbehörden) unter aktiver Einbindung der Personalvertretung statt.

## **Ist-Dokumentation/ Soll-Dokumentation**

Die Ist-Dokumentation entspricht nach bisherigem Kenntnisstand der Soll-Dokumentation (siehe Anlage 1).

Eventuelle Abweichungen werden im Rahmen der Befragung der DLZ-Mitarbeiter und der Kunden ermittelt. Anschließend erfolgt ggf. eine Anpassung der Geschäftsprozesse.

## **Erreichte Ergebnisse und Highlights**

Nach anfänglichen Vorbehalten des Hauptpersonalrates gelang es, die Personalvertretung für die aktive und konstruktive Mitarbeit an der Kundenzufriedenheitsbefragung (Erarbeitung, Auswertung und Interpretation) zu gewinnen.

## **Weitere Umsetzungsplanung**

Als Ergebnis wird eine fundierte Ermittlung und Beurteilung von Verbesserungspotenzialen bei der Durchführung der Personalgewinnung mit einem einheitlichen ERP-System (hier: SAP-HR3) angestrebt.

## **Erfolgsfaktoren, Projektrisiken (Schwachstellen)**

Der Erfolg des Pilotprojektes hängt wesentlich von der Repräsentativität und dem Erkenntnisgehalt der Befragung ab. Eine Steuerung der Repräsentativität soll über den mit der Befragung beauftragten Dienstleister erreicht werden. Mittels Erinnerungs-E-Mails werden die Personalsachbearbeiter in den Behörden während der Befragungslaufzeit erneut gebeten, sich an der Befragung zu beteiligen.

## BMF/ BMVBS: Ressortübergreifende Personalgewinnung ohne ERP-System

I. Projektsteckbrief	
Prozessbereich:	Personalbeschaffung/ Personalgewinnung
Teilprozesse:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externe Ausschreibung der Stellen</li> <li>- Vorsortieren der Bewerbungen</li> <li>- Absageschreiben</li> </ul>
Voraussetzungen, Risiken:	<p>In dem Pilotprojekt werden BMF und ZIVIT (als Kunden) durch das Dienstleistungszentrum für Personalgewinnung und Organisationsangelegenheiten im Geschäftsbereich des BMVBS (DLZ PersOrg) von arbeitsintensiven Routinearbeiten bei der Abwicklung von Maßnahmen zur Personalgewinnung entlastet.</p> <p>Da es sich bei den aufgeführten Teilprozessen um wiederkehrende, gleichartige Vorgänge handelt, werden die Personalgewinnungsmaßnahmen - unter gleichzeitiger Minimierung von Verfahrensfehlern und Rechtsstreitigkeiten - schneller und wirtschaftlicher durchgeführt.</p> <p>Die administrative Unterstützung des Dienstleistungszentrums umfasst keine Arbeitsprozesse, die die Entscheidungsfindung tangieren. So erfolgt keine Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber, sondern eine Vorsortierung der Unterlagen nach formalen, vorher festgelegten Kriterien.</p> <p>Neben gesicherten Bearbeitungsfristen gewährleistet das Dienstleistungszentrum eine einheitliche und standardisierte Bewerbungssichtung. Gleichzeitig profitieren BMF und ZIVIT als Kunden von den vorhandenen Erfahrungen mit verschiedenen Veröffentlichungsmedien für die Stellenausschreibungen.</p> <p>Abweichend von der Personalgewinnung für die BVBS erfolgt die Personalgewinnung für BMF und ZIVIT zur Zeit ohne Unterstützung eines Personalverwaltungssystems (PVS). Aus diesem Grund ist eine Schnittstelle zwischen dem DLZ PersOrg und BMF/ ZIVIT zu schaffen. Hierfür wurden neue, funktionsfähige und effiziente Geschäftsprozesse zu modelliert und für erste Stellenausschreibungen bereits praktisch erprobt.</p> <p>Die Begleitung des Pilotprojektes erfolgt durch eine gemeinsam von BMVBS und BMF geleitete Pilotierungsgruppe, die entsprechend eines gemeinsam erarbeiteten Maßnahmenkatalogs die Pilotierung begleitet.</p>
IT-Unterstützung:	Einsatz einer Verschlüsselungssoftware (CHIASMUS)
DLZ:	DLZ für Personalgewinnung und Organisationsangelegenheiten im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung bei der Wasser- und Schifffahrtsdirektion Nordwest in Aurich (DLZ PersOrg)
Projektbeteiligte <Ressort>:	BMVBS - Referat Z 20 und Z 31 BMF - Referate Z A 1, Z A 2, Z C 3 ZIVIT - Referat Q 2
Zeitplanung	Behörden

Phase 1	Planungsphase
Phase 2	Ausführungsphase
Messbare Erfolgskriterien	BMF/ ZIVIT: Erkenntnisse über den praktischen Einsatz von Bestandteilen eines Personalverwaltungssystems (PVS) BMVBS: Erfahrungsgewinne bezüglich der Dienstleistungserbringung für einen ressortexternen Kunden
Schnittstellen (Projekte)	Erkenntnisgewinne durch den Vergleich der Ergebnisse des Pilotprojektes „Ressortinterne Personalgewinnung mit einheitlichem ERP-System“ des BMVBS
Zusätzliche Erläuterungen	-

## Kurzbeschreibung des Piloten / Pilotierungsumfang

Das DLZ entlastet die Kunden (BMF und ZIVIT) von arbeitsintensiven Routinearbeiten bei der Abwicklung von Maßnahmen zur Personalgewinnung. Aufgaben mit Steuerfunktionen im Bereich der Personalgewinnung, wie Festlegung der Auswahlkriterien und die Auswahlentscheidungen verbleiben bei den Kunden.

Es sollen ca. 65 – 67 Dienstposten im Pilotzeitraum mit Hilfe des DLZ besetzt werden.

## Stand des Projektes

Der Pilotierungsumfang ist festgelegt und die Voraussetzungen geschaffen worden. Die Service Level Agreements der des BMF und des ZIVIT mit DLZ sind abgeschlossen. Der Maßnahmeplan ist erstellt. Die Ist-Dokumentation und Sollkonzeption liegen vor. Zur Zeit befindet sich der Pilot in der Umsetzungsphase.

## Ist-Dokumentation/ Soll-Dokumentation

siehe Anlage

## Erreichte Ergebnisse und Highlights

Der **ressortübergreifende** Abschluss eines Service-Level-Agreements (SLA) stellt für das Dienstleistungszentrum und die beiden Kundenbehörden (BMF, ZIVIT) ein Novum dar. Das SLA enthält neben einer detaillierten Leistungsbeschreibung die Angabe konkreter Bearbeitungszeiten.

## Weitere Umsetzungsplanung

Der Pilot befindet sich derzeit in der Umsetzungsphase. Die Personalgewinnung wird entsprechend der SLA`s durchgeführt. Die ersten im BMF zu besetzenden Dienstposten werden zeitnah ausgeschrieben. Bewerbungen werden entsprechend des SLA`s bearbeitet.

### erwartbare Ergebnisse

Es sollen Erkenntnisse über die Potentiale einer ressortübergreifenden Personalgewinnung mit Unterstützung eines DLZ gewonnen werden. Insbesondere soll geprüft werden, inwieweit standardisierte Tätigkeiten im Zusammenhang mit einer Personalgewinnung (Routinearbeiten) ausgelagert werden können und ob sich dadurch Automatisierungspotentiale ergeben. Da es sich bei den oben aufgeführten Teilprozessen um wiederkehrende, gleichartige Vorgänge handelt, soll beobachtet werden, ob die Personalgewinnung mit Hilfe eines DLZ schneller und wirtschaftlicher durchgeführt und ob dadurch Verfahrensfehler und Rechtsstreitigkeiten minimiert werden können.

### Erfolgsfaktoren, Projektrisiken (Schwachstellen)

Die Kundenbehörden erhalten neben der Möglichkeit, die Personalgewinnung unter Zuhilfenahme eines DLZ durchzuführen die Möglichkeit, vor Ort die Personalgewinnung mit einem einheitlichen ERP-System kennenzulernen.

# BMWi: Zentralisierung der Abrechnung von Reisekosten, Umzugskosten und Trennungsgeld bei der BNetzA

I. Projektsteckbrief	
Prozessbereich:	Personalnebenleistungen
Teilprozesse:	2.5.2 Reisekostenabrechnung 2.5.3 Bearbeiten und erstatten von Umzugskosten 2.5.4 Bearbeitung von Trennungsgeld
Voraussetzungen, Risiken:	<p>Das DLZ bearbeitet die übertragenen Teilprozesse in eigenem Namen und eigenverantwortlich. Die Bedarfsträger/ Behörden sind gegenüber den Beschäftigten des DLZ nicht weisungsberechtigt. Das DLZ übernimmt auch die Durchführung diesbezüglicher Widerspruchsverfahren sowie das Führen entsprechender Prozesse. Die fachliche Entscheidung über die Notwendigkeit von Dienstreisen (Dienstreisegenehmigung) verbleibt bei den Bedarfsträgern/Behörden, ebenso die Entscheidung über die Abordnung/Versetzung ihrer Beschäftigten und die Zusage einer Umzugskostenvergütung.</p> <p>Das DLZ bietet den Behörden darüber hinaus eine Bearbeitung des Gesamtprogramms (von der Reisevorbereitung bis zur Kostenerstattung) an.</p>
IT-Unterstützung:	Abrechnungssoftware SMS-Reise, SMS-Trennung, SMSAntragAuf... der Fa. Stiewi, KABA- Schnittstelle
DLZ:	Bundesnetzagentur (BNetzA)
Projektbeteiligte <Ressort>:	BMWi: Z A 4, BNetzA: Z 1, Z 13
Zeitplanung	Behörden
Phase 1	DZT und RKW
Phase 2	Nach Abschluss der Phase 1 sind weitere Aufgabenübernahmen geplant.
Messbare Erfolgskriterien	Kosteneinsparungen und einheitliche Rechtsanwendung bei den ausgelagerten Prozessen, für abgebende Stellen Möglichkeit zur Konzentration auf Kernaufgaben
Schnittstellen (Projekte)	HKR, ZÜV, KABA
Zusätzliche Erläuterungen	Das internetbasierte automatisierte Workflowverfahren der Firma Stiewi befindet sich derzeit in der Erprobungsphase und soll im Anschluss auch weiteren Kunden angeboten werden.

## Kurzbeschreibung des Piloten / Pilotierungsumfang

Die DZT hat für ihre ca. 170 Beschäftigten der Bundesnetzagentur mit Wirkung vom 01.01.2009 die Reisekostenbearbeitung für ihre Beschäftigten übertragen. Dies umfasst die Berechnung und Festsetzung der entsprechenden Geldleistungen nach den jeweiligen Rechtsvorschriften des Bundes. Die Bundesnetzagentur übernimmt auch die Klärung der diesbezüglichen Einwendungen sowie das Führen entsprechender Prozesse.

Das RKW hat für seine ca. 100 Beschäftigten der Bundesnetzagentur mit Wirkung vom 01.12.2008 die Reisekostenbearbeitung, die Festsetzung von Umzugskostenvergütung sowie die Festsetzung und Bewilligung von Trennungsgeld für ihre Beschäftigten übertragen. Dies umfasst die Beratung der Beschäftigten, die Beschaffung von Reisemitteln sowie die Berechnung und Festsetzung der entsprechenden Geldleistungen nach den jeweiligen Rechtsvorschriften des Bundes. Die Bundesnetzagentur übernimmt auch die Klärung der diesbezüglichen Einwendungen sowie das Führen entsprechender Prozesse.

## Stand des Projektes

**Ist-Dokumentation:** liegt für das RKW und die DZT vor

**Soll-Dokumentation:** liegt für das RKW und die DZT vor

## Erreichte Ergebnisse und Highlights

Die Bearbeitung der entsprechenden Reisekosten für das RKW und die DZT erfolgt problemlos. Die BNetzA steht im regelmäßigen Austausch und Kontakt mit den jeweiligen Ansprechpartnern beim RKW und der DZT, so dass Feinabstimmungen in den Abläufen direkt umgesetzt werden können. Ab März wird von einem normalen Regelbetrieb ausgegangen.

## Weitere Umsetzungsplanung

Während bisher die Vorgangsbearbeitung in den Teilprozessen IT-gestützt papiergebunden erfolgt, ist vorgesehen, künftig diesen Prozess im Rahmen eines internetbasierten automatisierten Work-Flow-Verfahrens durchzuführen. Im Rahmen des Travel Managements des Bundes (TMS-Bund) befindet sich im eigenen Bereich der Bundesnetzagentur das Work-Flow-Verfahren SMS-AntragAuf ... der Fa. SMS-Stiewi derzeit in der Erprobungsphase und soll nach Einführung auch den weiteren Kunden angeboten werden.

## **Erwartbare Ergebnisse**

Zeitverkürzung durch Nutzung des Workflows, effizientere Arbeitsabläufe durch höhere Fallzahlen und Konzentration von Sachkompetenz im DLZ.

## **Erfolgsfaktoren**

Ein wesentliches positives Element der Zusammenarbeit ist der beiderseitige Wille zur Zusammenarbeit und die Erkenntnis, dass ein erkennbarer Nutzen für Dienstleistungsnehmer und Dienstleister besteht. Dazu sind klare Vereinbarungen zwischen den beteiligten Stellen notwendig, die durch einen laufenden Informations- und Erfahrungsaustausch komplettiert werden. Dauerhaft wird sich dies durch eine hohe fachliche Qualifikation der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter des Dienstleisters beweisen, die sich wiederum in der Dienstleistungsqualität (z. B.: Fachkompetenz, kurze Bearbeitungszeit, geringe Fehlerquote, gute Erreichbarkeit, Kundenfreundlichkeit, Beratung, Bearbeitung von Beanstandungen) niederschlägt.

## **Projektrisiken (Schwachstellen)**

Im Piloten RKW und DZT sind keine Schwachstellen zu benennen.

## BMWi: Zentralisierung der Personalabrechnung bei der BNetzA

I. Projektsteckbrief	
Prozessbereich:	Personalabrechnung
Teilprozesse:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bearbeiten der Vergütungs- und Besoldungsbelange</li> <li>• Erfassen der Stammdaten für die Entgeltabrechnung</li> <li>• Bearbeiten von Pfändungen</li> <li>• Unständige Bezüge bearbeiten</li> <li>• Entgeltabrechnung durchführen</li> </ul>
Voraussetzungen, Risiken:	Das DLZ bearbeitet die übertragenen Teilprozesse in eigenem Namen und eigenverantwortlich. Die Bedarfsträger/Behörden sind gegenüber den Beschäftigten des DLZ nicht weisungsberechtigt. Das DLZ übernimmt auch die Klärung von Einwendungen sowie das Führen eventueller Prozesse.
IT-Unterstützung:	Erweiterung des Zugangs zum Zahlungsverfahren KIDICAP
DLZ:	Bundesnetzagentur (BNetzA)
Projektbeteiligte <Ressort>:	BMWi: Z A 4, BNetzA: Z 1, Z 13
Zeitplanung	Behörden
Phase 1	RKW, GTal
Phase 2	Nach Abschluss der Phase 1 sind weitere Aufgabenübernahmen geplant.
Messbare Erfolgskriterien	Kosteneinsparung und einheitliche Rechtsanwendung bei den ausgelagerten Prozessen, für abgebende Stelle Möglichkeit zur Konzentration auf Kernaufgaben
Schnittstellen (Projekte)	KIDICAP
Zusätzliche Erläuterungen	

### Kurzbeschreibung des Piloten / Pilotierungsumfang

Das RKW hat der Bundesnetzagentur mit Wirkung vom 01.01.2009 die Aufgabe der Entgeltangelegenheiten für seine ca. 100 Tarifbeschäftigten übertragen. Dies umfasst die Beratung der Beschäftigten, die Zahlbarmachung der Entgelte sowie das Ausstellen der erforderlichen Bescheinigungen. Hierzu gehören auch die Prüfung

und Durchsetzung von Erstattungsansprüchen, die Klärung von Einwendungen und das Führen von diesbezüglichen Prozessen.

Seit dem 01.01.2009 ist die neue Gesellschaft Germany Trade and Invest (GTal) bestehend aus der bfai, der gfai und der invest in germany gegründet worden. Für die bfai werden bereits seit dem 01.08.2008 die Aufgaben aus den genannten Teilprozessen hier wahrgenommen. Die GTal wird der Bundesnetzagentur ebenfalls die Aufgabe der Entgeltangelegenheiten für die Beschäftigten der bisherigen invest in germany übertragen.

## Stand des Projektes

**Ist-Dokumentation:** liegt für das RKW vor; wird für die GTal erarbeitet

**Soll-Dokumentation:** liegt für das RKW vor; wird für die GTal erarbeitet

## Erreichte Ergebnisse und Highlights

RKW:

Die Vorbereitungen (Antragsverfahren beim BMF zur Nutzung des Onlineverfahrens KIDIKAP beim BADV sowie die Einrichtung des Arbeitgeberkontos dort) dauerten länger als vorgesehen, sodass für die Abrechnungsmonate Januar und Februar jeweils Abschlüsse über die Bundeskasse Trier angewiesen werden mussten.

Sämtliche Personalfälle des RKW wurden termingerecht zum Abrechnungsmonat März 2009 im System KIDICAP erfasst. Besondere Sachverhalte, wie beispielsweise die Entgeltumwandlung durch eine Direktversicherung, wurden mit dem BADV abgestimmt und konnten dementsprechend bearbeitet werden. Aufgrund eines Erlasses durch das BMF dürfen private Abzüge, wie freiwillige oder private KV-Beiträge, nicht über KIDICAP abgewickelt werden. Die Beitragszahlungen sind von den Beschäftigten persönlich an die Versicherungsträger zu leisten.



## Weitere Umsetzungsplanung

Die Klärung der Modalitäten für eine Zahlungsaufnahme mit der GTal konnte bis Ende März erfolgen. Aktuell werden das erforderliche Antragsverfahren zur Nutzung des Onlineverfahrens im BADV sowie die Übergabe der Datenbestände vorbereitet.

## Erwartbare Ergebnisse

Effizientere Arbeitsabläufe durch höhere Fallzahlen und Konzentration von Sachkompetenz im DLZ.

## Erfolgsfaktoren, Projektrisiken (Schwachstellen)

Als Schwachstellen im Ablauf des Piloten werden mangelnder Informationsfluss seitens BMF/BADV über den Sachstand bei der Übernahme der Entgeltangelegenheiten und fehlende Ausgestaltung der Zahlungsabwicklung über KIDICAP im Bezug auf persönliche Abzüge gewertet. Per Erlass des BMF sind diverse Möglichkeiten über KIDICAP nicht zulässig, wie z. B. die Zahlung der privaten Krankenkassenbeiträge.



Bundesministerium  
des Innern

Bundesministerium  
der Finanzen

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Bundesministerium  
der Verteidigung

Bundesministerium  
für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

DLZ- Projekt, Zwischenbericht Mai 2009

Anlage 2

Empfehlungen zur Ausgestaltung von  
DLV

# **Empfehlungen**

## **zur**

# **Ausgestaltung**

## **von**

# **Dienstleistungs- vereinbarungen**

## Inhalt

<b>1.</b>	<b>Einführung</b> .....	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Elemente der Dienstleistungsvereinbarung</b> .....	<b>4</b>
2.1	Deckblatt .....	4
2.2	Präambel.....	6
2.3	Gegenstand und Bestandteile der Vereinbarung .....	7
2.4	Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung .....	8
2.4.1	Entscheidungskompetenzen .....	8
2.4.2	Zugangs- und Zugriffsrechte, bereitgestellte Räumlichkeiten .....	10
2.4.3	Ansprechpartner .....	11
2.5	Finanzierung .....	14
2.6	Erfolgs- und Qualitätskontrolle, Berichtswesen.....	16
2.6.1	Erfolgs- und Qualitätskontrolle .....	16
2.6.2	Berichtswesen .....	18
2.7	Nichteinhaltung vereinbarter Service-Levels.....	20
2.8	Kommunikation und Beschwerdemanagement.....	22
2.9	Sanktionsmöglichkeiten .....	23
2.10	Datenschutz, Datensicherheit und Geheimhaltung.....	25
2.10.1	Datenschutz.....	25
2.10.2	Geheimhaltung .....	27
2.11	Dauer und Kündigung der Vereinbarung .....	30
2.12	Sonstige Bestimmungen .....	31
2.13	Änderungen der Dienstleistungsvereinbarung .....	32
2.14	Unterschriften.....	33
2.15	Anlagen und Bezugsdokumente .....	34
<b>Anlage 1</b>	<b>Dienstleistungskatalog</b> .....	<b>35</b>
<b>Anlage 2</b>	<b>Service-Level-Agreement</b> .....	<b>36</b>
I.	Allgemeine und quantitative Festlegungen .....	36
II.	Vereinbarte Servicequalität .....	36
III.	Erfolgs- und Qualitätskontrolle, Berichtswesen (optional).....	37
IV.	Nichteinhaltung von Service-Levels / Kommunikation .....	38
V.	Leistungsverrechnung (so weit erforderlich) .....	38

## 1. Einführung

Die nachstehenden Bestandteile für eine Vereinbarung zwischen einem Dienstleistungszentrum und einer Kundenbehörde ist das Ergebnis der Arbeiten des Teams Grundsatz / Steuerung im Projekt „Auf- und Ausbau von Kompetenz- und Dienstleistungszentren in der Bundesverwaltung“ (DLZ). Sie haben empfehlenden Charakter und entfalten keine Bindungswirkung. Nach Art eines Werkzeugkastens sollen sie vielmehr Hilfsmittel für die Gestaltung einer individuellen Dienstleistungsvereinbarung zwischen der Kundenbehörde und dem Dienstleistungszentrum sein.

Die im Folgenden genannten Bausteine können Teile einer abzuschließenden Dienstleistungsvereinbarung sein. Bei der Erstellung einer konkreten Vereinbarung sind bereits festgelegte Prozess- und Verfahrensabläufe mit bestehenden Dienstleistungszentren zu berücksichtigen.

Jeder Baustein beginnt mit einer Überschrift. Die Überschrift kann in den meisten Fällen als Paragrafenüberschrift in eine Dienstleistungsvereinbarung übernommen werden. Im Anschluss erfolgt eine Kategorisierung der Textbausteine in verbindliche und optionale Textbausteine. Die als verbindlich bezeichneten Bausteine sind solche, die nach Auffassung der Arbeitsgruppe „Grundsatz - Steuerung“ in jeder Dienstleistungsvereinbarung enthalten sein sollten.

Als nächstes folgen Formulierungshilfen. Diese stellen inhaltliche Empfehlungen des Teams Grundsatz / Steuerung dar und müssen im konkreten Fall zwischen dem Dienstleister und der Kundenbehörde abgestimmt werden.

Als letzter Punkt erfolgt eine weitergehende Erläuterung des Textbausteins.



## 2. Elemente der Dienstleistungsvereinbarung

### 2.1 Deckblatt

Kategorie	erforderlich
	optional

#### Textbeispiel

### Dienstleistungsvereinbarung (DLV)

zwischen

<p><b>KUNDENBEHÖRDE</b></p> <p>&lt;Name Behörde / Organisation &gt;</p> <p>&lt;Straße&gt;</p> <p>&lt;PLZ&gt; &lt;Ort&gt;</p>
--

und

<p><b>DIENSTLEISTER</b></p> <p>&lt;Name Behörde / Organisation &gt;</p> <p>&lt;Straße&gt;</p> <p>&lt;PLZ&gt; &lt;Ort&gt;</p>
--

über die Erbringung von Dienstleistungen  
im Bereich

...



### Erläuterungen:

Auf dem Deckblatt erscheinen die Behörden (Dienstleister und Kundenbehörde), die die Dienstleistungsvereinbarung abschließen.

Als zweites werden an dieser Stelle zum ersten Mal jene Dienstleistungen aufgeführt, die vom Dienstleister zukünftig erbracht werden. Die detaillierte Beschreibung der einzelnen Dienstleistungen erfolgt in der Anlage 1 (Dienstleistungskatalog).

Im Falle der Pilotprojekte könnte hier zum Beispiel stehen:

- „Rechnungsbearbeitung“
- „Personalgewinnung“

## 2.2 Präambel

<b>Kategorie</b>	erforderlich
	optional

### Textbeispiel

#### ***Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“***

Motivation für den Abschluss dieser Vereinbarung ist das Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“, in welchem die Bundesregierung Grundsätze, Ziele und Maßnahmen zur weiteren Modernisierung der Bundesverwaltung beschlossen hat. Innerhalb dieses Regierungsprogrammes ist es Ziel der Phase 3 des Projektes 3.1.1, „Aufbau und Ausbau von Kompetenz- und Dienstleistungszentren (DLZ)“, , standardisierbare verwaltungsinterne Dienstleistungen der Bundesbehörden in sogenannten DLZ zu bündeln und so die teilnehmenden Bundesbehörden zu entlasten. Diese können sich sodann auf ihre Kernaufgaben konzentrieren.

#### ***Zweck der Dienstleistungsvereinbarung***

Zwischen den Behörden der Bundesverwaltung werden interne Vereinbarungen mit dem Ziel der Übertragung von Aufgaben von der Kundenbehörde auf den Dienstleister geschlossen.

Die Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Kundenbehörde ist geprägt von einer Dienstleistungs- und Kundenorientierung, einer wirkungsvollen und hochwertigen Aufgabenerledigung und von gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen.

#### **Erläuterungen:**

Nicht in jeder Dienstleistungsvereinbarung muss eine Präambel vorhanden sein (optional). Sie dokumentiert den Hintergrund oder die politische Motivation dafür, Dienstleistungen von der Kundenbehörde auf den Dienstleister zu übertragen und kann darüber hinaus Grundsätze der zukünftigen Zusammenarbeit enthalten.

## 2.3 Gegenstand und Bestandteile der Vereinbarung

<b>Kategorie</b>	<b>erforderlich</b>
	optional

### Textbeispiel

Vertragsgegenstand der Dienstleistungsvereinbarung ist die Erbringung von Dienstleistungen durch den Dienstleister für die Kundenbehörde aus den Aufgabenbereichen:

1. ...,
2. ...,
3. ...

Eine genaue Beschreibung der zu erbringenden Leistungen und der Schnittstellen (Aktivitätsplit) findet sich in der Anlage 1 (Dienstleistungskatalog).

Die Leistungserbringung erfolgt auf Grundlage des in der Anlage 2 (Service-Level-Agreement/SLA) vereinbarten Service- und Qualitätsniveaus und hiermit verbundenen Aufgaben und Pflichten des Dienstleisters und der Kundenbehörde.

### Erläuterungen:

Der Gegenstand der Dienstleistungsvereinbarung (die vom DLZ zukünftig erbrachten Dienstleistungen) soll an dieser Stelle prägnant formuliert sein.

Die detaillierte Beschreibung der zu erbringenden Dienstleistung(en) und der Konditionen zu deren Erbringung (Qualität und Qualitätsmessung) erfolgt in Anlage 1 (Dienstleistungskatalog), gegebenenfalls unter Beifügung einer schematischen Prozessdarstellung sowie in Anlage 2 (SLA).

## 2.4 Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung

### 2.4.1 Entscheidungskompetenzen

<b>Kategorie</b>	<b>erforderlich</b>
	optional

#### Textbeispiel

Ausgehend von dem Grundsatz, dass die Leitungs- und Steuerungsaufgaben sowie die Entscheidungskompetenzen in allen Grundsatzangelegenheiten bei der Kundenbehörde verbleiben, überträgt die Kundenbehörde folgende operative Kompetenzen auf den Dienstleister:

- ...
- ...
- ....

Die Vertragspartner verpflichten sich, alle für die Aufgabenerledigung wichtigen Informationen, insbesondere bedeutsame Prozess- oder Verfahrensänderungen, zeitnah mitzuteilen.

#### Erläuterungen:

##### *Zu: Übertragung von Entscheidungskompetenzen*

Die für die Dienstleistungsdurchführung übertragenen Rechte und Entscheidungskompetenzen werden in diesem Abschnitt festgelegt. Dies ist wichtig, um Kompetenzkonflikte von vornherein auszuschließen.

Die Übertragung von Kompetenzen ist aufgabenabhängig und für jede Aufgabe getrennt darzustellen. Bei der Übertragung von Kompetenzen, insbesondere zum Erlass von Verwaltungsakten, ist ferner ein formaler Übertragungsakt erforderlich. Dieser formale Akt ist ggf. als Anlage der DLV beizulegen.

##### *Zu: Detaillierte Darstellung der vereinbarten Aufgaben- und Kompetenzverteilung*

Die Inhalte, sowie die Art und Weise der Kompetenzverteilung, können darüber hinaus aus dem Dienstleistungskatalog (siehe Anlage 1) sowie unter Zuhilfenahme der detaillierten Soll-Prozessdarstellungen deutlich gemacht werden.

Die notwendige Dokumentation ist dabei grundsätzlich sicherzustellen. Für Informationen mit vertraulichem Inhalt sind, unbeschadet vorhandener Regelungen, geeig-



nete Maßnahmen zum Schutz vor der unbefugten Kenntnisnahme Dritter zu ergreifen. Im Weiteren gelten die Ausführungen der Ziffer 2.10 Datenschutz, Datensicherheit und Geheimhaltung.

*Zu: Die Vertragspartner verpflichten sich, alle für die Aufgabenerledigung wichtigen Informationen, insbesondere bedeutsame Prozess- oder Verfahrensänderungen, zeitnah mitzuteilen.*

Die Art und Weise der Informationsmitteilung kann grundsätzlich durch die Nutzung vorhandener Medien erfolgen (Papier, E-Mail, Telefon, Fax, etc.), ist aber bei Bedarf von den Vertragspartnern an dieser Stelle spezifisch zu regeln.

## 2.4.2 Zugangs- und Zugriffsrechte, bereitgestellte Räumlichkeiten

<b>Kategorie</b>	erforderlich
	optional

### Textbeispiel

Für die Leistungserbringung werden dem Dienstleister von der Kundenbehörde folgende Zugriffs- und Zugangsrechte eingeräumt:

- ...
- ...

Die Kundenbehörde stellt dem Dienstleister zur Erbringung der Leistung folgende Räumlichkeiten zur Verfügung:

- ...
- ...

### Erläuterungen:

Werden dem Dienstleister von der Kundenbehörde bestimmte Zugriffsrechte eingeräumt oder Räumlichkeiten für die Leistungserbringung überlassen, so werden entsprechende Regelungen hier festgehalten.

Diese Regelungen sind optional. Diese Regelungen sind im Hinblick auf die vorgesehene Leistungsverrechnung erforderlich.

### 2.4.3 Ansprechpartner

<b>Kategorie</b>	erforderlich
	optional

#### Textbeispiel

Dienstleister und Kundenbehörde benennen für allgemeine vertragliche und inhaltliche für fachspezifische Belange entscheidungsbefugte Ansprechpartner einschließlich deren Vertreter. Die jeweiligen Verantwortlichen und ihre Stellvertreter werden von beiden Seiten schriftlich benannt. Personelle Veränderungen werden zeitnah mitgeteilt.

Im Folgenden werden die vertraglichen Ansprechpartner für allgemeine vertragliche Belange der Kundenbehörde und des Dienstleisters (zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses) benannt.

VERTRAGLICHER ANSPRECHPARTNER FÜR ALLGEMEINE VERTRAGLICHE BELANGE	
KUNDENBEHÖRDE	DIENSTLEISTER
<b>&lt;Name Behörde / Organisation &gt;</b>	<b>&lt;Name Behörde / Organisation &gt;</b>
<b>&lt;Straße&gt;</b>	<b>&lt;Straße&gt;</b>
<b>&lt;PLZ&gt; &lt;Ort&gt;</b>	<b>&lt;PLZ&gt; &lt;Ort&gt;</b>
<b>Ansprechpartner</b>	<b>Ansprechpartner</b>
Name: <b>&lt;Name&gt;</b>	Name: <b>&lt;Name&gt;</b>
OrgEinheit: <b>&lt;Organisationseinheit&gt;</b>	OrgEinheit: <b>&lt;Organisationseinheit&gt;</b>
Telefon: <b>&lt;Telefon&gt;</b>	Telefon: <b>&lt;Telefon&gt;</b>
Telefax: <b>&lt;Telefax&gt;</b>	Telefax: <b>&lt;Telefax&gt;</b>
E-Mail: <b>&lt;Email&gt;</b>	E-Mail: <b>&lt;Email&gt;</b>
<b>Stellvertreter</b>	<b>Stellvertreter</b>
Name: <b>&lt;Name&gt;</b>	Name: <b>&lt;Name&gt;</b>
OrgEinheit: <b>&lt;Organisationseinheit&gt;</b>	OrgEinheit: <b>&lt;Organisationseinheit&gt;</b>
Telefon: <b>&lt;Telefon&gt;</b>	Telefon: <b>&lt;Telefon&gt;</b>
Telefax: <b>&lt;Telefax&gt;</b>	Telefax: <b>&lt;Telefax&gt;</b>
E-Mail: <b>&lt;Email&gt;</b>	E-Mail: <b>&lt;Email&gt;</b>

Dienstleister und Kundenbehörde benennen zudem, so weit notwendig, einen Ansprechpartner einschließlich Vertretung für die einzelnen Aufgabenbereiche gemäß Anlage 1 (Dienstleistungskatalog).

Die Ansprechpartner tragen die Verantwortung für die Einhaltung und Steuerung ordnungsgemäße Umsetzung der Dienstleistungsvereinbarung DLV sowie für die Problemlösung auf operativer Ebene. Die operative Ausführung der Aufgaben erfolgt eigenverantwortlich beim Dienstleister nach Maßgabe der gemeinsam erarbeiteten Verfahrensweise.

FACHLICHER ANSPRECHPARTNER	
KUNDENBEHÖRDE	DIENSTLEISTER
<Name Behörde / Organisation >	<Name Behörde / Organisation >
<Straße>	<Straße>
<PLZ> <Ort>	<PLZ> <Ort>
<b>Ansprechpartner</b>	<b>Ansprechpartner</b>
Name: <Name>	Name: <Name>
OrgEinheit: <Organisationseinheit>	OrgEinheit: <Organisationseinheit>
Telefon: <Telefon>	Telefon: <Telefon>
Telefax: <Telefax>	Telefax: <Telefax>
E-Mail: <Email>	E-Mail: <Email>
<b>Stellvertreter</b>	<b>Stellvertreter</b>
Name: <Name>	Name: <Name>
OrgEinheit: <Organisationseinheit>	OrgEinheit: <Organisationseinheit>
Telefon: <Telefon>	Telefon: <Telefon>
Telefax: <Telefax>	Telefax: <Telefax>
E-Mail: <Email>	E-Mail: <Email>

Die in den vorherigen Absätzen genannten Verantwortlichen des Dienstleisters und der Kundenbehörde treffen sich mindestens einmal pro Jahr zur Besprechung der (weiteren) Zusammenarbeit sowie bei Bedarf.

#### Erläuterungen:

In jeder DLV müssen Ansprechpartner für allgemeine vertragliche/allgemeine und für sowie fachliche Fragen der Leistungserbringung benannt werden. Es kann sich um eine oder mehrere Personen handeln. Statt einer namentlichen Nennung in der DLV, kann die Organisationseinheit genannt werden.

Eine entsprechende Qualifikation der Ansprechpartner in Bezug auf den Dienstleistungsge-



Bundesministerium  
des Innern

Bundesministerium  
der Finanzen

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Bundesministerium  
der Verteidigung

Bundesministerium  
für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

DLZ- Projekt, Zwischenbericht Mai 2009

Anlage 2  
Empfehlungen zur Ausgestaltung von  
DLV

genstand ist - soweit notwendig – sicherzustellen, zum Beispiel durch Hospitationen bei dem DLZ.

Weitere Ansprechpartner können nach Bedarf an dieser Stelle benannt werden.

## 2.5 Finanzierung

Kategorie	erforderlich
	optional

### Textbeispiel

Im Zuge der Aufgabenübernahme durch den neu eingerichtete Dienstleister, die sich in Bundesbesitz befinden, werden nachfolgende Regelungen zur Ausstattung des Dienstleistungszentrums DLZ mit Personal- und/oder Sachmitteln getroffen. Für Dienstleister, die in Form einer Kooperation zwischen dem Bund und der Wirtschaft entstanden sind bzw. gegründet werden, gelten die jeweiligen vertraglichen Festlegungen.

...

### Erläuterungen:

*Zu: Ausstattung des DLZ mit Personal:*

Das Team Finanzierung hat zur (Erst-)Ausstattung eines DLZ mit Personal 12 Szenarien betrachtet und bewertet, die kurzfristig bis im Zuge der nächsten Haushaltsverhandlungen realisiert werden können.

- **Kurzfristig ab 2009** realisierbare Szenarien zur Erstaussstattung eines DLZ durch
  1. Stellenumsetzung nach § 50 Abs. 1 BHO
  2. befristete Abordnungen
  3. Übernahme von Beamten/Beamtinnen der Postnachfolgeunternehmen gemäß BMF Haushaltsführungs Rundschreiben
  4. über den Sachverständigentitel (*aus hiesiger Sicht nicht zielführend*)
  5. über den Aushilfskräftetitel
  6. Stellenumsetzung nach § 50 Abs. 1 BHO unter Beibehalt des Arbeitsplatzes ("Türschildmodell")
- **Ab 2010 auf Grundlage von Haushaltsverhandlungen** realisierbare Szenarien zur Erstaussstattung eines DLZ durch
  7. Stellenbereitstellung durch Stellenfreigabe aus dem gesamten Ressort
  8. Stellensperrung, bis Gegenfinanzierung gesichert ist
  9. Stellenkredit BMF mit Rückzahlung (*aus hiesiger Sicht nicht realisierbar*)



- **Im Zuge der Etablierung einer Leistungsverrechnung** mit Geldmittelfluss realisierbares Szenario zur Erstausrüstung eines DLZ durch
  10. Stellensperre bis Gegenfinanzierung auf Basis einer Leistungsverrechnung mit Geldmittelfluss gesichert ist

*Zu: Ausstattung des DLZ mit Sach- und/oder Investitionsmitteln:*

Entsprechende Vereinbarungen zur Ausstattung eines DLZ mit Sach- und/oder Investitionsmitteln durch die Kundenbehörde sind spezifisch an dieser Stelle der Dienstleistungsvereinbarung DLV zu regeln. Anmerkung: Wenn die Kundenbehörde das DLZ mit HH-Mitteln ausstattet, betrifft dies auch die beabsichtigte Leistungsverrechnung.

## 2.6 Erfolgs- und Qualitätskontrolle, Berichtswesen

### 2.6.1 Erfolgs- und Qualitätskontrolle

<b>Kategorie</b>	erforderlich
	optional

#### Textbeispiel

Der Dienstleister verpflichtet sich, die vereinbarten Dienstleistungen unter Einhaltung der in der Anlage 2 (SLA, Abschnitt III) spezifizierten Service- Level zu erbringen.

Der Kundenbehörde steht das Recht zu, die laufende Leistungserbringung beim Dienstleister zu überprüfen.

*(optional: individuelle Vereinbarungen zur Erfolgs- und Qualitätskontrolle)*

Eine Erfolgs- und Qualitätskontrolle der Leistungserstellung kann des Weiteren durch eine Kundenzufriedenheitsbefragung unterstützt werden.

*(optional: individuelle Vereinbarungen zur Kundenzufriedenheitsbefragungen)*

#### Erläuterungen:

Die laufende Erfolgs- und Qualitätskontrolle stellt die Einhaltung der vereinbarten Service-Levels sicher.

*Zu: Der Kundenbehörde steht das Recht zu, die laufende Leistungserbringung beim Dienstleister zu überprüfen.*

Art, Umfang und Anlass einer Erfolgs- und Qualitätskontrolle der Kundenbehörde beim Dienstleister sind im Bedarfsfall an dieser Stelle individuell zu definieren resp. und zu vereinbaren.

Die Qualitätskontrolle kann durch ein vereinbartes Berichtswesen unterstützt werden. Regelungen zum vereinbarten Berichtswesen befinden sich in der nachfolgenden Ziff. 2.6.2.

*Zu: Durchführung von Kundenzufriedenheitsbefragungen*



An dieser Stelle kann individuell die Art, der Umfang oder der Anlass bzw. der Zyklus einer Kundenzufriedenheitsbefragung durch den Dienstleister bei der Kundenbehörde und ggf. auch direkt bei den einzelnen Endkunden (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als direkte Leistungsempfänger) vereinbart werden.

Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsbefragung sind der Kundenbehörde zur Verfügung zu stellen und können darüber hinaus in der zentralen DLZ-Angebotsdatenbank (in Abhängigkeit der finalen Informationsstrukturen) veröffentlicht werden.

## 2.6.2 Berichtswesen

<b>Kategorie</b>	erforderlich
	optional

### Textbeispiel

Der Dienstleister muss stets auskunftsfähig gegenüber der betreffenden Kundenbehörde über die laufende Leistungserstellung sein.

Die Auskunftsfähigkeit betrifft insbesondere die in dem SLA definierten Service- und Qualitätsmerkmale der vereinbarten Leistungserbringung (siehe Anlage 2, SLA ).

In jedem Fall muss der Dienstleister hinsichtlich Quantität, Qualität, Erledigungszeiten und Kosten der von ihm erbrachten Dienstleistungen stets auskunftsfähig sein.

#### Optional:

Folgende Berichte / Berichtsarten werden zwischen dem Dienstleister und der Kundenbehörde vereinbart:

Nr.	Berichtsart	Berichtszyklus
1	<i>Berichtsname 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• periodisch</li> <li>• auf Anfrage</li> </ul>
n	<i>Berichtsname n</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• periodisch</li> <li>• auf Anfrage</li> </ul>

Eine detaillierte Festlegung der vereinbarten Berichte erfolgt in der Anlage 2 (Service-Level-Agreement SLA). Vorliegende Vereinbarungen zwischen dem Bund und bestehenden Dienstleistern werden berücksichtigt.

### Erläuterungen:

#### *Zu: Vereinbarung eines Berichtswesens zwischen Dienstleister und Kundenbehörde*

Vereinbarte Berichte vermitteln der Kundenbehörde Informationen, um die Lage bei der Leistungserbringung beurteilen zu können und können damit ein wichtiger Bestandteil für die Durchführung von Erfolgs- und Qualitätskontrollen sein.

Inwiefern der Auskunftspflicht eines Dienstleisters durch die Etablierung eines Berichtswesen nachgekommen werden soll/muss, ist durch die Kundenbehörde und den Dienstleister individuell im Rahmen dieser DLV festzulegen.



Bundesministerium  
des Innern

Bundesministerium  
der Finanzen

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Bundesministerium  
der Verteidigung

Bundesministerium  
für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

DLZ- Projekt, Zwischenbericht Mai 2009

Anlage 2

Empfehlungen zur Ausgestaltung von  
DLV

Grundlegende Möglichkeiten sind dabei: Festlegung eines (a) periodischen oder eines (b) nichtperiodischen, anfragebezogen anlassbezogen Standardberichtswesens mit definierten Berichtsstrukturen und -inhalten, insbesondere auf Basis der Informationsgrößen des SLA.

## 2.7 Nichteinhaltung vereinbarter Service-Levels

<b>Kategorie</b>	<b>erforderlich</b>
	optional

### Textbeispiel

Für den Fall einer Abweichung der erbrachten Leistung vom vereinbarten Service-Level (siehe Anlage 2, SLA, Abschnitt II), z. B. nicht termingerecht, quantitativ oder qualitativ abweichend) wird Folgendes vereinbart.

Die Parteien sind zur Auskunft unter Nennung der Ursache(n) verpflichtet, falls absehbar ist, dass es zu einem Nichteinhalten vereinbarter Service-Levels in zeitlicher, quantitativer oder qualitativer Hinsicht kommt. Es müssen dann die erforderlichen Maßnahmen - ggf. in Abstimmung mit der Kundenbehörde – ergriffen werden.

Im Falle einer einmaligen oder mehrmaligen (über einem kritischen Schwellenwert liegenden) zeitlichen, qualitativen oder quantitativen Nichteinhaltung der vereinbarten Leistung regelt die Anlage 2 (SLA) entsprechende Verfahrensweisen einschließlich zu ergreifender Maßnahmen.

### Erläuterungen:

Bei der Erbringung der in einem SLA geregelten Dienstleistung können sich aus unterschiedlichen Gründen heraus Abweichungen zwischen vereinbarten und tatsächlich erreichten Service-Levels ergeben. Die laufende Leistungserbringung wird darauf geprüft, ob die tatsächlichen Service-Level den vereinbarten entsprechen.

Eine grundsätzliche Erläuterung erfolgt hier im allgemeinen Teil der DLV, eine genaue Spezifizierung der Kriterien und Schwellenwerte erfolgt im SLA (siehe Anlage 2).

#### *Zu: Nichteinhaltung von Service Level*

Regelungen dazu, wann es zu zeitlicher Nichteinhaltung vereinbarter Service-Levels (Nichterfüllung der Vereinbarung in zeitlicher Hinsicht) kommt, müssen in der Dienstleistungsvereinbarung DLV enthalten sein.

Bei einer quantitativen und/oder qualitativen Nichteinhaltung vereinbarter Service-Levels kann die Kundenbehörde grundsätzlich Nachbesserung verlangen. Sofern die Nachbesserung nicht den definierten Anforderungen entspricht, hat die Kundenbehörde einen Anspruch auf,

- eine weitere Nachbesserung oder
- eine alternative Leistungserfüllung zu verlangen.



Eine konkrete Festlegung der Bestimmungen bei nicht erfolgter Nachbesserung ist individuell zwischen Dienstleister und Kundenbehörde im SLA zu regeln.

*Zu: Nichteinhaltung von Service Level bei Etablierung einer Leistungsverrechnung durch Geldmittelfluss*

Bei Einführung einer Leistungsverrechnung können in diesem Abschnitt auch Regelungen dazu getroffen werden, dass der Dienstleister für die Zusatzkosten einer alternativen Leistungserfüllung, die aus einer schuldhaften Nichterfüllung der Service-Level resultiert, aufkommt; bzw. die Kundenbehörde berechtigt ist, ihre Zahlungen an den Dienstleister zu kürzen, falls dessen Leistungen nicht den vereinbarten Service Levels entsprechen.

## 2.8 Kommunikation und Beschwerdemanagement

<b>Kategorie</b>	<b>erforderlich</b>
	optional

### Textbeispiel

Zwischen der Kundenbehörde und dem Dienstleister wird ein zweckorientiertes, organisatorisches und prozessuales Problem-, Beschwerde- und Kommunikationsmanagement definiert. Hierbei vereinbaren beide Vertragspartner, dass eine Problemlösungsstellung auf der untersten möglichen Hierarchieebene (operativ) gelöst wird.

Die Anlage 2 (SLA) regelt aufbauend auf der Nichteinhaltung definierter Service-Level die dienstleistungsspezifischen Verfahrensweisen zum Beschwerdemanagement und hiermit verbundenen Kommunikationswegen.

Im Beschwerdefall sind die im SLA beschriebenen Kommunikationswege und Eskalationsstufen einzuhalten.

### Erläuterungen:

Es bietet sich an, zunächst in einem allgemeinen Teil grundsätzliche Festlegungen zur Kommunikation zu treffen.

Die Ansprechpartner und Kommunikationswege sind – bezogen auf die vereinbarten Service Levels - vollständig und verbindlich in der Anlage 2 (SLA) darzustellen.

## 2.9 Sanktionsmöglichkeiten

<b>Kategorie</b>	erforderlich
	optional

### Textbeispiel

Zwischen Kundenbehörde und Dienstleister werden die im Folgenden dargestellten Sanktionsmechanismen vereinbart.

(...)

### Erläuterungen:

Kommt es zur Nichteinhaltung vereinbarter Service-Level und lassen sich diese Störungen nicht durch eine entsprechende Kommunikation oder Eskalation beseitigen, können ggf. spezifische Sanktionsmaßnahmen zum Tragen kommen.

Sanktionen sollten als letztes Mittel zur Gewährleistung der Einhaltung entsprechender Dienstleistungsvereinbarung gesehen werden

Sanktionsmechanismen, wie bspw. auf Grundlage privatwirtschaftlicher Verträge, sind für Bundesbehörden, wenn überhaupt, nur sehr eingeschränkt möglich. In der nachfolgenden Erläuterungsbox werden mögliche Sanktionsmechanismen durch das Team Steuerung benannt. Diese sind für den konkreten Einzelfall auf ihre Anwendbarkeit hin zu prüfen.

Die nachfolgende Darstellung denkbarer Sanktionsmaßnahmen basiert auf den Workshop-ergebnissen des Teams Steuerung vom 03.03.2009.

#### *I. Gegenwärtig mögliche Sanktionsmaßnahmen:*

- Abmahnung/ schriftliche Rüge,
- Eskalationskette nach Vorgabe SLA,
- Beschwerde auf Leitungsebene,
- Ersatzvornahme durch die Kundenbehörde,
- Ausstieg aus der DLV / Beendigung Leistungsbeziehung (Einleitung eines Anbieterwechsels).

#### *II. Mit der Einführung einer zwischenbehördlichen Leistungsverrechnung werden neue*



*Sanktionsmechanismen möglich:*

- Ersatzvornahme durch die Kundenbehörde (interne Leistung oder externe Leistung durch Beauftragung eines externen Dienstleisters) und anschließende Weiterverrechnung der Kosten an den Dienstleister,
- Minderung von Ausgleichsleistungen,

*III. Mit Einführung einer zentralen Dienstleistungsdatenbank können folgende Sanktionsmechanismen angedacht werden:*

- Veröffentlichung qualifizierter Aussagen von Kundenbehörden zu den Leistungen eines Dienstleisters auf dem Portal des Dienstleistungsangebots (im dafür bereit gestellten nicht-anonymen Blog),
- Veröffentlichung von Benchmark Ergebnissen auf dem Portal des Dienstleistungsangebots,
- Veröffentlichung von:
  - a) Kundenbefragungen (Kundenbehörden eines Dienstleisters),
  - b) Endkundenbefragungen (z. B. Mitarbeiter der Kundenbehörden, die die Dienstleistung empfangen) auf dem Portal des Dienstleistungsangebots.

## 2.10 Datenschutz, Datensicherheit und Geheimhaltung

### 2.10.1 Datenschutz

<b>Kategorie</b>	erforderlich
	optional

#### Textbeispiel

Der Dienstleister verpflichtet sich ausdrücklich zur Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen. Nach Abschluss der <<Name der Dienstleistung>> wird der Dienstleister der Kundenbehörde die <<Name der erstellten Dokumente>> sowie sämtliche Unterlagen mit personenbezogenen Daten von Bediensteten der Kundenbehörde übergeben. Etwaige beim Dienstleister im Zusammenhang mit diesem Auftrag gespeicherte Daten von Beschäftigten werden aus Datenschutzgründen vorbehaltlos vernichtet bzw. gelöscht. Sofern die dem Dienstleister zu übermittelnden Unterlagen personenbezogene Daten enthalten, erfüllt die Kundenbehörde hinsichtlich der Übermittlung die Voraussetzungen des allgemeinen und des bereichsspezifischen Datenschutzrechts.

#### Oder:

Der Dienstleister ist verpflichtet, das Daten- (§ 5 Bundesdatenschutzgesetz) und Fernmeldegeheimnis (§ 85 Telekommunikationsgesetz) zu wahren und stellt sicher, dass seine Mitarbeiter die gesetzlichen Bestimmungen einhalten. Die Pflicht zur Geheimhaltung besteht auch nach Beendigung der Vereinbarung fort. Werden im Rahmen der Vereinbarung personenbezogene Daten des Dienstleisters erhoben, verarbeitet oder genutzt oder kann ein Zugriff auf personenbezogene Daten des Dienstleisters nicht ausgeschlossen werden, sind die Regelungen aus § 11 BDSG zur Datenverarbeitung im Auftrag besonders zu beachten und entsprechende Festlegungen zu technisch- organisatorischen Maßnahmen in der Verarbeitung zu verankern.

#### Oder:

Der Dienstleister gewährleistet im Rahmen seiner Aufgabenerfüllung die Einhaltung der einschlägigen Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes - BDSG -, des Bundesbeamtengesetzes - BBG - (insbesondere §§ 90 ff. BBG) und sonstiger für die Auftragserfüllung zu beachtender Bestimmungen in der jeweils gültigen Fassung.

Der Dienstleister unterwirft sich der Prüfung durch die Kundenbehörde und deren externen Revisionsstellen.



Bundesministerium  
des Innern

Bundesministerium  
der Finanzen

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Bundesministerium  
der Verteidigung

Bundesministerium  
für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

DLZ- Projekt, Zwischenbericht Mai 2009

Anlage 2

Empfehlungen zur Ausgestaltung von  
DLV

### Erläuterungen:

Eine Dienstleistungsvereinbarung muss Regelungen zum Datenschutz beinhalten, um vertrauliche Informationen zu schützen und gesetzliche Vorgaben einhalten zu können.

#### *Anmerkung:*

*Die oben aufgeführten Textpassagen werden gegenwärtig vom Bundesdatenschutzbeauftragten geprüft. Die Ergebnisse werden entsprechend an dieser Stelle der Empfehlungen zur Ausgestaltung einer Dienstleistungsvereinbarung dokumentiert.*

## 2.10.2 Geheimhaltung

<b>Kategorie</b>	<b>erforderlich</b>
	optional

### Textbeispiel

#### Allgemein:

Jede Partei ist verpflichtet, über vertrauliche oder dienstliche Angelegenheiten, die ihr im Rahmen ihrer Tätigkeit auf Grund dieses Vertrages zur Kenntnis gelangen, Dritten gegenüber Stillschweigen zu bewahren. Diese Verpflichtung besteht auch nach Vertragsbeendigung fort.

Gesetzliche, insbesondere haushaltsrechtliche Vorschriften bleiben unberührt.

#### Für IT:

Der Dienstleister verpflichtet sich, alle vom Ansprechpartner erhaltenen Informationen vertraulich zu behandeln und ausschließlich im Rahmen der für den Dienstleister ausgeübten Dienstleistungstätigkeiten einzusetzen. Dies gilt insbesondere für Informationen über Netzwerkverbindungen, Zugriffe und Passwörter. Entsprechend eingestufte Fachinformationen sind zu kennzeichnen. Die Geheimhaltungspflicht gilt für alle Informationen des Verfahrens. Sie betrifft aber auch die vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Vertraulichkeit von Informationen und Daten.

Die vorgenannten Geheimhaltungspflichten gelten nicht für Informationen, die

- dem Dienstleister zum Zeitpunkt des Erhalts ohne Verpflichtung zur Geheimhaltung bereits bekannt sind, oder die
- zum Zeitpunkt des Erhalts bereits öffentlich zugänglich sind, oder
- ohne Verschulden des Servicegebers später öffentlich bekannt werden, oder
- der Dienstleister rechtmäßig von dritter Seite ohne Verpflichtung zur Geheimhaltung erhält.

Unbeschadet der vorstehenden Bestimmungen ist der Dienstleister berechtigt, seinen gesetzlichen Auskunftspflichten auch hinsichtlich der geschützten Informationen nachzukommen. Sobald durch die vorgenannten Regelungen geschützte Daten im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Kundenbehörde nicht mehr erforderlich sind, sind sie unverzüglich und sicher zu vernichten oder zurückzugeben. Eine Vernichtung erfolgt spätestens mit Ablauf der datenschutzrechtlich vorgeschriebenen Fristen. Die entsprechenden Festlegungen aus den Grundschutzkatalogen des BSI sind zu beachten. Im Übrigen gelten

	Bundesministerium des Innern	Bundesministerium der Finanzen	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	Bundesministerium der Verteidigung	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung	DLZ- Projekt, Zwischenbericht Mai 2009
						Anlage 2 Empfehlungen zur Ausgestaltung von DLV

die Regelungen der Dienstvorschrift über die Erfassung von Betriebsdaten der IT-Anlagen BSH in der jeweils gültigen Fassung.

### Für Dritte:

Werden dem Dienstleister im Rahmen der Leistungserbringung Verschlusssachen des Geheimhaltungsgrades "VS -NUR FÜR DEN DIENSTGEBRAUCH (**VS-NfD**)" zugänglich gemacht oder bekannt, verpflichtet er sich, den Forderungen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie sowie des Bundesministeriums der Verteidigung hinsichtlich der Sicherheit und der Geheimhaltung nachzukommen und hierbei auf deren Verlangen insbesondere bestimmte Personen von der Vertragsdurchführung fernzuhalten bzw. eine entsprechende Sicherheitsüberprüfung seines Personals zu veranlassen.

Sofern der Dienstleister im Rahmen der Leistungserbringung von Verschlusssachen des Geheimhaltungsgrades **VS** Vertraulich oder höher Kenntnis erhält, muss er sich in der Geheimschutzbetreuung der jeweils zuständigen Nationalen Sicherheitsbehörde seines Heimatstaates befinden oder zumindest bereit sein, sich in die Geheimschutzbetreuung der jeweiligen nationalen Sicherheitsbehörde seines Heimatstaates aufnehmen zu lassen. Für diesen Fall wird das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie herausgegebene "Handbuch für den Geheimschutz in der Wirtschaft (Geheimschutzhandbuch)" Vertragsbestandteil, das im Bedarfsfall vom Dienstleister bei der Kundenbehörde angefordert werden kann. Bis zur Aufnahme in die Geheimschutzbetreuung ist der Zugang auf solche Firmen beschränkt, die sich bereits in der Geheimschutzbetreuung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie befinden und für die die Verhandlungsbereitschaft im Sinne des o.g. Handbuchs durch das Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie hergestellt wurde.

Der Dienstleister verpflichtet sich, gleichartige Bestimmungen in Verträge mit seinen Unterauftragnehmern aufzunehmen. Diese Verpflichtung besteht nicht, soweit ein Unterauftrag Leistungen betrifft, die der Unterauftragnehmer üblicherweise auch an Dritte erbringt und die den Forderungen der Nationalen Sicherheitsbehörde oder des Bundesministeriums der Verteidigung hinsichtlich der Sicherheit und der Geheimhaltung nicht unterliegen.

Jede Partei ist verpflichtet, über vertrauliche oder dienstliche Angelegenheiten, die ihr im Rahmen ihrer Tätigkeit auf Grund dieses Vertrages zur Kenntnis gelangen, Dritten gegenüber Stillschweigen zu bewahren. Diese Verpflichtung besteht auch nach Vertragsbeendigung fort. Gesetzliche, insbesondere haushaltsrechtliche, sowie durch Verwaltungsvorschriften oder andere behördeninterne Rechtsgrundlagen geschaffene Auskunftspflichten bleiben unberührt.

Der Dienstleister hat die für die Kundenbehörde geltenden Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes sowie der Durchführungsbestimmungen zum Bundesdatenschutzgesetz, (in der jeweils geltenden Fassung) über die Speicherung und Verwendung von Daten so zu beachten, als ob er selbst Adressat dieser Regelungen wäre. Er unterliegt hierbei der Kontrolle des Bundesdatenschutzbeauftragten.

Der Dienstleister hat seine Mitarbeiter und Nachunternehmer entsprechend der hier vereinbarten Regelung zu verpflichten.

#### Erläuterungen:

Eine allgemeine Geheimhaltungserklärung wird von beiden Vertragsparteien unterschrieben. Zusätzliche spezielle Regelungen für IT oder Dritte können aufgenommen werden.

#### Anmerkung:

*Die oben aufgeführten Textpassagen werden gegenwärtig vom Bundesdatenschutzbeauftragten geprüft. Die Ergebnisse werden entsprechend an dieser Stelle der Empfehlungen zur Ausgestaltung einer Dienstleistungsvereinbarung dokumentiert.*

## 2.11 Dauer und Kündigung der Vereinbarung

Kategorie	erforderlich
	optional

### Textbeispiel

Die Gültigkeit tritt mit der Unterzeichnung der genannten Parteien ein. Sie erlischt je nach Vertragsgestaltung durch Kündigung oder Ablauf der vereinbarten Vertragsdauer bzw. mit der beiderseitigen Unterzeichnung einer neuen Version bzw. Angabe einer bestimmten Vertragsdauer.

#### Oder:

Der Geltungsbeginn der DLV ist der **<TT.MM.JJJJ>**.

Er hat eine Geltungsdauer von **xx Jahr(en)** und verlängert sich automatisch jeweils um ein weiteres Jahr, wenn nicht mindestens **xx Monate** vor Ende dieser Laufzeit von einer Vertragspartei diese Vereinbarung aufgekündigt wird.

#### Oder:

Diese Dienstleistungsvereinbarung tritt zum **<01.MM.JJJJ>** in Kraft und läuft auf unbestimmte Zeit, mindestens jedoch **xx Monate**. Sie kann von jeder Vertragspartei mit einer Frist von **xx Monaten** zum Ende eines Kalenderjahres schriftlich gekündigt werden. Maßgeblich für eine fristgerechte Kündigung ist der rechtzeitige Zugang der Kündigung bei der jeweils anderen Partei.

### Erläuterungen:

Wichtig ist die auf die Dienstleistungsvereinbarung angepasste Formulierung der Vertragslaufzeit und Kündigungsmöglichkeit.

Regelungen dazu müssen in der Vereinbarung enthalten sein.

## 2.12 Sonstige Bestimmungen

<b>Kategorie</b>	erforderlich
	optional

### Textbeispiel

(...)

### Erläuterungen:

Offener Abschnitt für spezielle Bestimmungen, die von dem Vertragsgegenstand an sich abhängen und nicht als generell verwendbar in der DLV Toolbox aufgenommen sind.

Beispiele sind:

- *Beschaffung Hardware*
- *Altlasten*
- *Verteidigungsfall*
- *Beschreibung spezifischer Vertragsleistungen*
- *Wer beteiligt welche Gremien (PR, etc.) auf Seiten des Kunden und des Dienstleisters / relevant (bspw. beim Personalgewinnungsprozess)*

## 2.13 Änderungen der Dienstleistungsvereinbarung

<b>Kategorie</b>	<b>erforderlich</b>
	optional

### Textbeispiel

Die Dienstleistungsvereinbarung einschließlich ihrer Anlagen enthält sämtliche Absprachen zwischen dem Dienstleister und der Kundenbehörde.

Mündliche Nebenabreden und Zusicherungen wurden nicht getroffen.

Jede Änderung, Ergänzung sowie eine Aufhebung dieser Dienstleistungsvereinbarung bedarf der Schriftform. Das gilt auch für die Änderung oder Aufhebung dieser Bestimmung.

### Erläuterungen:

Die Klausel zur Änderungsmöglichkeit der Dienstleistungsvereinbarung muss aufgenommen werden. Sie beschreibt die Gültigkeit der Vereinbarung und verhindert eine mündliche Aufhebung dieser.

## 2.14 Unterschriften

<b>Kategorie</b>	erforderlich
	optional

### Textbeispiel

Dieser Vertrag wurde in zwei gleichlautenden Ausfertigungen hergestellt.

Eine Ausfertigung erhält ..... eine Ausfertigung erhält

.....

#### Kundenbehörde

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift

#### Dienstleistungszentrum

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift

### Erläuterungen:

Wegen der jederzeit möglichen und letztlich nicht zu verhindernden Einflussnahme auf den Dienstleister, sollte eine geeignete Form der Einbeziehung des für ihn zuständigen Ressorts, etwa im Wege der Mitzeichnung oder Vorlage der Vereinbarung zur Billigung, erwogen werden.

Letztlich wird sich diese aber nicht in einer Unterschrift auf der Vereinbarung selbst niederschlagen.

## 2.15 Anlagen und Bezugsdokumente

<b>Kategorie</b>	<b>erforderlich</b>
	optional

### Textbeispiel

Anlage 1: Dienstleistungskatalog  
 Anlage 2: Service-Level-Agreement  
 Anlage 3: Kostenverrechnung

### Erläuterungen:

Auflistung der Anhänge zum Hauptdokument, die mit dessen Inkrafttreten ebenfalls gültige Vertragsbestandteile werden. Deren Rangfolge ist noch zu regeln, sowohl im Verhältnis der Anhänge zum Hauptdokument als auch untereinander.

## Anlage 1 Dienstleistungskatalog

<b>Kategorie</b>	erforderlich
	optional

### Textbeispiel

Lfd. Nr.	Leistung/Prozess	Beschreibung
1.	...	
1.1		
1.2		
2.	...	
2.1		
2.n		
3.	...	
3.1		
...		

### Erläuterungen:

Hier findet eine genaue Spezifizierung der vereinbarten Dienstleistungen und Teildienstleistungen statt. Je nach Prozess kann die Spezifizierung auch mit dem SLA verbunden werden.

## Anlage 2 Service-Level-Agreement

Kategorie	erforderlich
	optional

### Textbeispiel

#### I. Allgemeine und quantitative Festlegungen

Leistung Nr.	Leistungsart	Beschreibung
1.1	...	detaillierte Beschreibung der Leistung, so wie unter Anlage 1 angegeben

Mengenmessgröße
z. B. Anzahl Vorgänge

Planmenge 200x	Planmenge je Monat	Höchst-/Mindestmenge 200x	Höchst-/Mindestmenge je Monat
...	...	...	...

Bemerkungen zur Leistungsbeschreibung und vereinbarten Mengen
...

#### II. Vereinbarte Servicequalität

Vereinbartes Service-Level / Servicequalität			
Service-Level	A	B	C
Bearbeitungszeit	Abschluss der Bearbeitung der Vorgänge eines Monats erfolgt jeweils am <b>01.</b> Werktag des Folgemonats <i>Oder:</i> Abschluss/Bescheid eines Vorganges innerhalb von <b>2</b> Tagen nach Eingang (Durchlaufzeit Kundenauftrag)	Abschluss der Bearbeitung der Vorgänge eines Monats erfolgt jeweils am <b>03.</b> Werktag des Folgemonats <i>Oder:</i> Abschluss/Bescheid eines Vorganges innerhalb von <b>3</b> Tagen nach Eingang (Durchlaufzeit Kundenauftrag)	Abschluss der Bearbeitung der Vorgänge eines Monats erfolgt jeweils am <b>05.</b> Werktag des Folgemonats <i>Oder:</i> Abschluss/Bescheid eines Vorganges innerhalb von <b>4</b> Tagen nach Eingang (Durchlaufzeit Kundenauftrag)

...	...		
-----	-----	--	--

Vom Auftraggeber zu erbringende Vorleistungen (Inputqualität)
nicht definiert (z. B. Mitwirkungspflichten, Ausnahmebedingungen)

Ergänzungen zum vereinbarten Service-Level / Qualität
...

### III. Erfolgs- und Qualitätskontrolle, Berichtswesen (optional)

Dienstleistungsspezifische Berichte					
Nr.	Berichtsart	Berichtsinhalt	Berichtsrythmus	Berichtsempfänger	Berichtsmedium
1	<i>Berichtsname</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leistungsmengen</li> <li>Prozesszeiten</li> <li>Kapazitäten</li> <li>Verbrauchsmengen</li> <li>...</li> </ul> (Grundlage u. a. SLA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>jährlich / mtl. / wö.</li> <li>auf Anfrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Person(en)</li> <li>Organisationseinheiten/ Bereiche Kundenbehörde</li> <li>u. a.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papier / Post</li> <li>E-Mail / Dateianhang</li> <li>Internet (elektronischer Zugriff)</li> <li>Systemzugriff</li> </ul>
2					

Messverfahren	
Quantitätsmessverfahren	z. B. Anzahl manueller Bearbeitungen Auswertung von Berichten
Qualitätsmessverfahren	z. B. Vereinbarungen zu (End-) Kundenzufriedenheitsbefragungen
Zeitliches Messverfahren	z. B. Überprüfung des Schlusses der Bearbeitungsperiode

Ergänzungen zum Berichtswesen / Qualitätsüberprüfung
...

## IV. Nichteinhaltung von Service-Levels / Kommunikation

Nichteinhaltung von Service-Levels / Beschwerdemanagement und Kommunikation			
Priorität	Nichteinhaltung Kriterien	Dienstleister Information an:	Kundenbehörde Information an:
1	Mengen:  1) Nichtbearbeitung der Bearbeitungsmenge (Vorgängen) um mehr als jeweils ... % in mehr als ... aufeinanderfolgenden Monaten  2) Überschreitung der Höchstbearbeitungsmenge (Vorgänge) um mehr als jeweils ... % in mehr als ... aufeinanderfolgenden Monaten	Name: <Name> OrgEinheit: <Org.Einheit> Telefon: <Telefon> Telefax: <Telefax> E-Mail: <Email>	Name: <Name> OrgEinheit: <Org.Einheit> Telefon: <Telefon> Telefax: <Telefax> E-Mail: <Email>
2	...	...	...

**Ergänzungen zur Nichteinhaltung / Kommunikation**

...

Zu prüfen:  
 ggf. kann an dieser Stelle der weiterführende Kommunikationsprozess aufgeführt werden  
 Sind Konflikte nicht auf der jeweils auftretenden Hierarchieebene zu lösen, wird eine unverzügliche Kommunikation zu der nächst höheren Hierarchieebene nach Vorgabe des Kommunikationsweges und Eskalationsregeln im SLA angestrebt.

## V. Leistungsverrechnung (so weit erforderlich)

Abrechnungsmodalitäten (soweit nicht unter Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.)	
Preis pro Leistungseinheit	... EUR
Abrechnungsmodus	Regelmäßige (z.B. Quartalsweise) Abrechnung (Anzahl Vorgänge x ... EUR) <i>oder:</i> quartalsweise Abschlagszahlungen mit anschließender Schlussabrechnung <i>oder:</i> Zahlung nach Schlussrechnung
Geltungsdauer	z. B. ab <<tt.mm.jjjj>> für den Geltungszeitraum der DLV

**Erläuterungen:**

Die vereinbarten Service-Level werden in diesem Abschnitt für jede einzelne Dienstleistung spezifiziert. Dabei werden nicht nur Mengen und Qualitäten der Leistungserbringung festgelegt,



Bundesministerium  
des Innern

Bundesministerium  
der Finanzen

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Bundesministerium  
der Verteidigung

Bundesministerium  
für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

DLZ- Projekt, Zwischenbericht Mai 2009

Anlage 2

Empfehlungen zur Ausgestaltung von  
DLV

sondern auch Qualitätssicherungs- und Eskalationsmaßnahmen sowie Kriterien für die Messung der Einhaltung der SLA definiert.

Der Aufbau und die Struktur des SLA werden im Zusammenarbeit mit ausgewählten Pilotprojekten am konkreten Beispiel getestet. Erkenntnisse hieraus fließen in die Ausgestaltung der Anlage 2 ein. Je nach Prozess kann die Spezifizierung auch mit dem Dienstleistungskatalog verbunden werden.

Soweit erforderlich kann die Frage der Leistungsverrechnung ausführlicher in einer Anlage 3 geregelt werden.



Bundesministerium  
des Innern

Bundesministerium  
der Finanzen

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Bundesministerium  
der Verteidigung

Bundesministerium  
für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

DLZ- Projekt, Zwischenbericht Mai 2009

Anlage 3

Szenarien zur Erstausrüstung von DLZ

# **Detailbeschreibung der Szenarien zur Erstausrüstung von DLZ**

1 Erstausrüstung des DLZ durch Stellenumsetzung nach § 50 Abs. 1 BHO													
Beschreibung	<p>Dem DLZ können Stellen gem. § 50 BHO Abs. 1 zur Verfügung gestellt werden, indem mit Einwilligung des BMF Planstellen von der Kundenbehörde (ggf. auch aus den Behörden des Ressorts/Geschäftsbereichs) zum DLZ umgesetzt werden.</p> <p>Voraussetzung dafür ist, dass Aufgaben von der Kundenbehörde zum Dienstleistungszentrum über gehen (§ 50 BHO Abs. 1).</p> <p>Über den weiteren Verbleib der Planstelle ist im nächsten Haushaltsplan zu bestimmen.</p>												
Anmerkungen	<table border="1"> <tr> <td rowspan="5" style="background-color: #d9d9d9;">Anmerkungen</td> <td rowspan="5"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rückabwicklung ist ggf. möglich (Anbieterwechsel), jedoch aufwändiges Verfahren</li> </ul> </td> <th colspan="2" style="background-color: #1a3a5a; color: white;">Umsetzbarkeit</th> </tr> <tr> <td>nein</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>ab 2009</b></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td>ab 2010</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ab 2011</td> <td></td> </tr> </table>	Anmerkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rückabwicklung ist ggf. möglich (Anbieterwechsel), jedoch aufwändiges Verfahren</li> </ul>	Umsetzbarkeit		nein		<b>ab 2009</b>		ab 2010		ab 2011	
Anmerkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rückabwicklung ist ggf. möglich (Anbieterwechsel), jedoch aufwändiges Verfahren</li> </ul>			Umsetzbarkeit									
				nein									
				<b>ab 2009</b>									
				ab 2010									
		ab 2011											

**Tabelle 1: Erstausrüstung DLZ, Szenario 1**

2 Erstausrüstung des DLZ durch Stellenausbringung mit Kompensation aus dem gesamten Ressortbereich			
Beschreibung	Bei der Aufstellung des nächsten Haushalts werden die benötigten Planstellen und Stellen im DLZ veranschlagt. Die Kundenbehörde (Ressort) verfügt über keine freien Planstellen. Die notwendige Kompensation wird aus den Behörden des Ressorts/Geschäftsbereichs geliefert.		
Anmerkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ klassisches HH-Aufstellungsverfahren</li> <li>▪ Rückabwicklung ist ggf. möglich (Anbieterwechsel), jedoch aufwändiges und überjähriges Verfahren</li> </ul>	Umsetzbarkeit	
		nein	
		ab 2009	
		<b>ab 2010</b>	
	ab 2011		

**Tabelle 2: Erstausrüstung DLZ, Szenario 2**

3 Erstausrüstung des DLZ durch durch Bereitstellung temporärer Ersatzplanstellen (gemäß Entsendung zu internationalen Organisationen)											
Beschreibung	<p>Analog zum § 15 HG 2009 sollen Ersatzplanstellen für das DLZ bereitgestellt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für das DLZ wird eine Ersatzplanstelle / Ersatzstelle zur Verfügung gestellt. Diese entspricht der Wertigkeit der Planstelle / Stelle desjenigen, der aus einer anderen Behörde ins DLZ versetzt wird. Die original Planstelle / Stelle verbleibt bei der abgebenden Behörde und kann wieder besetzt werden.</li> <li>▪ Kehrt der Beschäftigte aus dem DLZ wieder in die Behörde zurück, fällt die Ersatzplanstelle / Ersatzstelle beim DLZ wieder weg. In der Behörde muss eine entsprechende Planstelle / Stelle frei sein.</li> </ul>										
Anmerkungen	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #003366; color: white;">Umsetzbarkeit</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #e6e6e6;">nein</td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e6e6e6;">ab 2009</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e6e6e6;">ab 2010</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e6e6e6;">ab 2011</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>▪ Vom Team Finanzierung <b>verworfen</b>.</p> <p><i>Nachrichtlich :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die beschriebene Maßnahme entspricht nicht dem in § 15 HG geregelten Verfahren. Ersatzplanstellen ermächtigen zur Beschäftigung von Ersatzkräften für vorübergehend abwesende, aber weiterhin von der abgebenden Behörde bezahlte Beschäftigte, die gerade nicht versetzt wurden und deshalb ihre Planstellen blockieren. Sie sind dementsprechend zwingend bei der entsendenden Behörde in der Wertigkeit der Ersatzkraft auszubringen.</li> <li>▪ Entsprechende Regelung bei Personalwechseln innerhalb der Bundesverwaltung kommt mangels unabwendbaren Bedarfs nicht in Betracht. Die damit verbundene Doppelbezahlung ist nur in den Sonderfällen der internationalen Verwendung gerechtfertigt.</li> </ul>	Umsetzbarkeit		nein		ab 2009		ab 2010		ab 2011	
Umsetzbarkeit											
nein											
ab 2009											
ab 2010											
ab 2011											

Tabelle 3: Erstausrüstung DLZ, Szenario 3

4a Erstausrüstung des DLZ durch Stellenspernung, bis Gegenfinanzierung gesichert ist											
Beschreibung	<p>Die Kundenbehörde will eine Aufgabe durch das DLZ wahrnehmen lassen. Für die Aufgabenwahrnehmung benötigt das DLZ nachweislich x Planstellen.</p> <p>Das Bundesministerium der Finanzen stellt dem DLZ die Anzahl von x Planstellen (mit Sperre) zur Verfügung. In der Kundenbehörde werden x Planstellen in gleicher Höhe mit einem kw-Vermerk versehen.</p> <p>Bei späterem Wirksamwerden der kw-Vermerke/Wegfall der Planstellen bei der Kundenbehörde erfolgt die Entsperrung bzw. Entfristung der Planstellen beim DLZ durch das BMF („nicht qualifizierter“ bzw. „einfacher“ Sperrvermerk).</p>										
Anmerkungen	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #1a3a5a; color: white;">Umsetzbarkeit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>nein</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ab 2009</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>ab 2010</b></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td>ab 2011</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entsperrung kann durch das BMF erfolgen, soweit es sich um eine nicht qualifizierte (einfache) Sperre handelt.</li> <li>▪ Im Einzelfall festzulegen: zum späteren Zeitpunkt zu realisierender Stellenabwuchs bei der Kundenbehörde</li> </ul>	Umsetzbarkeit		nein		ab 2009		<b>ab 2010</b>		ab 2011	
Umsetzbarkeit											
nein											
ab 2009											
<b>ab 2010</b>											
ab 2011											

**Tabelle 4: Erstausrüstung DLZ, Szenario 4a**

4b		Erstausrüstung des DLZ durch <b>Stellensperre, bis Gegenfinanzierung über eine Leistungsverrechnung mit Geldmittelfluss gesichert ist</b>	
Beschreibung	<p>Das Bundesministerium der Finanzen stellt dem DLZ eine Anzahl von gesperrten Plan-/Stellen ohne die entsprechenden Personalmittel zur Verfügung.</p> <p>Mit Abschluss einer Dienstleistungsvereinbarung und Aufnahme der Leistungsbeziehungen durch das DLZ beantragt das DLZ beim Bundesministerium der Finanzen die Entsperrung der Stellen.</p> <p>Voraussetzung hierfür ist, dass die Finanzierung der Stellen im DLZ über eine Leistungsverrechnung gesichert ist.</p>		
Anmerkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entsperrung kann durch das BMF erfolgen, soweit es sich um eine nicht qualifizierte (einfache) Sperre handelt.</li> <li>▪ Bedarf der Einführung der Leistungsverrechnung mit Geldmittelfluss auf Basis einer durch die HH-Abt. des BMF genehmigten „Experimentierklausel DLZ“</li> </ul>	Umsetzbarkeit	
		nein	
		ab 2009	
		ab 2010	
	<b>ab 2011/2012</b>		

**Tabelle 5: Erstausrüstung DLZ, Szenario 4b**

5 Erstausrüstung des DLZ durch Befristete Abordnungen											
Beschreibung	<p>Beamte/Beamtinnen der Kundenbehörde nehmen durch vorübergehende Zuweisung/ Abordnung Aufgaben im DLZ wahr, die vergleichbar sind mit den ursprünglichen Aufgaben in der Kundenbehörde.</p> <p>Die Zugehörigkeit des Beamten zur bisherigen Stammdienststelle (Kunde) bleibt unverändert. Bezüglich der Erteilung von dienstlichen Weisungen, der Dienstbefreiung und der Urlaubserteilung ist nunmehr der Dienstvorgesetzte der neuen Beschäftigungsbehörde zuständig.</p> <p>Maßnahmen die das statusrechtliche Amt des Beamten betreffen (z. B. Beförderung), bleiben dem Dienstvorgesetzten der Stammdienststelle (Kundenbehörde) vorbehalten.</p> <p>Das Szenario 5 sollte mit Zustimmung des Beschäftigten erfolgen.</p>										
Anmerkungen	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #003366; color: white;">Umsetzbarkeit</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #d9d9d9;">nein</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9d9d9;"><b>ab 2009</b></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9d9d9;">ab 2010</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9d9d9;">ab 2011</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kurzfristige Lösung, aber keine grundsätzliche Lösung im Sinne eines „Finanzierungsmodells DLZ“</li> <li>▪ kann temporär einen Teil des DLZ-Bedarfes decken, ersetzt aber nicht den personellen Grundstock (insbes. im Hinblick auf die Wahrnehmung von Daueraufgaben im DLZ)</li> <li>▪ Befristete Abordnung von technisch qualifiziertem Personal von der Kundenbehörde in ein DLZ wird ggf. nur erschwert möglich sein, da dieses bei der Kundenbehörde unentbehrlich ist.</li> </ul>	Umsetzbarkeit		nein		<b>ab 2009</b>		ab 2010		ab 2011	
Umsetzbarkeit											
nein											
<b>ab 2009</b>											
ab 2010											
ab 2011											

**Tabelle 6: Erstausrüstung DLZ, Szenario 5**

6 Erstausrüstung des DLZ durch einen Stellenvorfinanzierung des BMF mit Rückzahlung			
Beschreibung	Das Bundesministerium der Finanzen finanziert dem DLZ den notwendigen Personalbedarf vor, der in einem festzulegenden Zeitraum und in festzulegender Höhe durch das DLZ zurückzuzahlen ist.		
Anmerkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Rückzahlung" von Stellen kann auch durch den Geschäftsbereich/ das Ressort geleistet werden</li> <li>▪ Vorfinanzierung und Rückzahlung muss im Einzelfall in Absprache mit dem BMF ausgestaltet werden (Gegenstand der HH-Verhandlungen).</li> </ul>	Umsetzbarkeit	
		nein	
		ab 2009	
		<b>ab 2010</b>	
		ab 2011	

**Tabelle 7: Erstausrüstung DLZ, Szenario 6**

7 Erstausrüstung des DLZ durch Übernahme von Beamten/Beamtinnen der Postnachfolgeunternehmen gemäß BMF-Haushaltsführungs-rundschreiben																						
Beschreibung	<p>Dem DLZ werden befristete Stellen durch Übernahme von Beamten/Beamtinnen aus dem Postnachfolgeunternehmen zur Verfügung gestellt (Zwischenfinanzierung durch BMF).</p> <p>Nach spätestens drei Jahren sind die Beschäftigten auf freie Planstellen in den Personalhaushalt des DLZ zu übernehmen. Die Ausbringung/Finanzierung dieser Stellen im DLZ kann nach drei Jahren bspw. durch</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Umsetzung aus der Kundenbehörde (Szenario 1),</li> <li>b) eine Bereitstellung mit Kompensation durch das Ressort der Kundenbehörde (Szenario 2) oder</li> <li>c) auf Basis einer Leistungsverrechnung mit Geldmittel-fluss (Ausbringung einer Stelle ohne Mittel; Szenario 4b) nach deren Einführung</li> </ol> <p>erfolgen.</p> <p>Voraussetzung dafür ist, dass eine verbindliche Erklärung des DLZ zur Übernahme der Beamten nach Wegfall der auf max. 3 Jahre befristeten kw-Stellen auf freie Planstellen abgegeben wird.</p>																					
Anmerkungen	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">Kritische Erfolgsfaktoren:</th> <th colspan="2" style="background-color: #4F81BD; color: white;">Umsetzbarkeit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualifikation und Motivation der Beamten/Beamtinnen,</li> <li>▪ bei der Integration ist ggf. mit intensivem Aufwand ist zu rechnen.</li> </ul> </td> <td style="background-color: #D9D9D9;">nein</td> <td style="background-color: #D9D9D9;"></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;"><b>ab 2009</b></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;">ab 2010</td> <td style="background-color: #D9D9D9;"></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;">ab 2011</td> <td style="background-color: #D9D9D9;"></td> </tr> <tr> <td rowspan="4"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haushaltsrechtliche Regelungen liegen bereits vor (HH-Führungs-rds. 2009, Nr. 1.4.11.2; § 14 Abs. 2 HG)</li> <li>▪ Postnachfolgeunternehmen zahlen Bezüge während der Abordnung sowie später einen Pauschalbetrag an den Epl. 60. Personalausgaben können dem DLZ nur i.R.d. Haushaltsaufstellung zur Verfügung gestellt werden.</li> </ul> </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Kritische Erfolgsfaktoren:	Umsetzbarkeit		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualifikation und Motivation der Beamten/Beamtinnen,</li> <li>▪ bei der Integration ist ggf. mit intensivem Aufwand ist zu rechnen.</li> </ul>	nein		<b>ab 2009</b>		ab 2010		ab 2011		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haushaltsrechtliche Regelungen liegen bereits vor (HH-Führungs-rds. 2009, Nr. 1.4.11.2; § 14 Abs. 2 HG)</li> <li>▪ Postnachfolgeunternehmen zahlen Bezüge während der Abordnung sowie später einen Pauschalbetrag an den Epl. 60. Personalausgaben können dem DLZ nur i.R.d. Haushaltsaufstellung zur Verfügung gestellt werden.</li> </ul>								
Kritische Erfolgsfaktoren:	Umsetzbarkeit																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualifikation und Motivation der Beamten/Beamtinnen,</li> <li>▪ bei der Integration ist ggf. mit intensivem Aufwand ist zu rechnen.</li> </ul>	nein																					
	<b>ab 2009</b>																					
	ab 2010																					
	ab 2011																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haushaltsrechtliche Regelungen liegen bereits vor (HH-Führungs-rds. 2009, Nr. 1.4.11.2; § 14 Abs. 2 HG)</li> <li>▪ Postnachfolgeunternehmen zahlen Bezüge während der Abordnung sowie später einen Pauschalbetrag an den Epl. 60. Personalausgaben können dem DLZ nur i.R.d. Haushaltsaufstellung zur Verfügung gestellt werden.</li> </ul>																						

**Tabelle 8: Erstausrüstung DLZ, Szenario 7**

8 Erstausrüstung des DLZ durch über den Sachverständigentitel	
Beschreibung	Das DLZ kauft mit Mitteln aus dem Sachverständigentitel 526 .2 benötigte externe Leistungen (z. B. durch Ingenieure) ein.
Anmerkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Wahrnehmung von Daueraufgaben</li> <li>▪ punktueller Einsatz von Experten (bspw. Deckung von Arbeitsspitzen in der Anlaufphase des DLZ)</li> <li>▪ keine Handlungsalternative für eine nachhaltige personelle Ausstattung des DLZ</li> <li>▪ haushaltsrechtlich unproblematisch</li> </ul>
	Umsetzbarkeit
	nein
	<b>ab 2009</b>
ab 2010	
ab 2011	

**Tabelle 9: Erstausrüstung DLZ, Szenario 8**

9 Erstausrüstung des DLZ durch über den Aushilfskräftetitel		
Beschreibung	Das DLZ stellt mit Mitteln aus dem Aushilfskräftetitel 427 .9 benötigtes Personal auf befristeter Basis ein.	
Anmerkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einsatz von ausgelerten Azubis denkbar (bis zu 24 Monaten)</li> <li>▪ Daueraufgaben sind nicht mit befristetem Personal (externe Personaldienstleistungen) zu besetzen</li> <li>▪ Keine grundsätzliche Handlungsalternative für eine nachhaltige personelle Ausstattung des DLZ. Anwendbarkeit ist im konkreten Einzelfall zu prüfen.</li> <li>▪ Technisches wie auch anderes speziell fachlich ausgebildetes Personal ist nicht bzw. nur erschwert über befristete Einstellungen zu gewinnen.</li> <li>▪ haushaltsrechtlich unproblematisch</li> </ul>	
	Umsetzbarkeit	
	nein	
	ab 2009	
ab 2010		
ab 2011		

**Tabelle 10: Erstausrüstung DLZ, Szenario 9**

10 Erstausrüstung des DLZ durch Stellenumsetzung nach § 50 Abs. 1 BHO unter Beibehalt des Arbeitsplatzes ("Türschildmodell")													
Beschreibung	<p>Dem DLZ können Stellen gem. § 50 BHO zur Verfügung gestellt werden, indem mit Einwilligung des BMF Planstellen von der Kundenbehörde zum DLZ umgesetzt werden.</p> <p>Voraussetzung dafür ist, dass Aufgaben von der Kundenbehörde zum Dienstleistungszentrum übergehen (§ 50 BHO Abs. 1).</p> <p>Der Mitarbeiter behält seinen alten Arbeitsplatz in der Kundenbehörde, wird aber dem DLZ - als neuer Dienststelle - zugewiesen.</p>												
Anmerkungen	<table border="1"> <tr> <td rowspan="5" style="background-color: #d9d9d9;">Anmerkungen</td> <td rowspan="5" style="background-color: #d9d9d9;">▪ Unterfall von Szenario 1</td> <th colspan="2" style="background-color: #d9d9d9;">Umsetzbarkeit</th> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9d9d9;">nein</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9d9d9;"><b>ab 2009</b></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9d9d9;">ab 2010</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9d9d9;">ab 2011</td> <td></td> </tr> </table>	Anmerkungen	▪ Unterfall von Szenario 1	Umsetzbarkeit		nein		<b>ab 2009</b>		ab 2010		ab 2011	
Anmerkungen	▪ Unterfall von Szenario 1			Umsetzbarkeit									
				nein									
				<b>ab 2009</b>									
				ab 2010									
		ab 2011											

**Tabelle 11: Erstausrüstung DLZ, Szenario 10**

„Zukunftsszenario“											
<b>11</b>	<b>Erstausrüstung des DLZ durch ein flexibel verwendbares Gesamtbudget</b>										
Beschreibung	<p>Das DLZ erhält ein Gesamtbudget vom Bundesministerium der Finanzen, das im Zuge der Erstausrüstung / Anschubfinanzierung für Personal, Sachmittel und/oder Investitionen flexibel verwendet werden kann.</p> <p>Zur Finanzierung einer Aufgabenübernahme seitens des DLZ sind geeignete Szenarien zur Anwendung zu bringen. Soweit das erforderliche Gesamtbudget über den Rahmen des bisherigen Haushaltsansatzes des DLZ hinausgeht, ist mit der Haushaltsabteilung des BMF eine Gegenfinanzierung zu verhandeln (bspw. Szenario 4a oder 7).</p>										
Anmerkungen	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #003366; color: white;">Umsetzbarkeit</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">nein</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ab 2009</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ab 2010</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><b>langfristig</b></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"></td> </tr> </tbody> </table> <p>Das Szenario bietet für das DLZ flexible Handlungs-, Steuerungs- und Finanzierungsmöglichkeiten der Aufgabenwahrnehmung</p> <p>kurz-/mittelfristig nicht realisierbar</p> <p>wird als „innovatives Szenario“ von der Arbeitsgruppe Finanzierung gerade im Hinblick auf die Erkenntnisse der Feinkonzeption zur Leistungsverrechnung („Experimentierklausel DLZ“) weiterverfolgt.</p> <p>Die Budgetierung ist primär ein Instrument der Haushaltsplanung und -bewirtschaftung, steht aber erstmal nicht im Zusammenhang mit der kurzfristigen Finanzierung von zusätzlichem Mittelbedarf.</p> <p>Ein Vorteil der Budgetierung besteht z. B. darin, unterjährig flexibel befristetes Personal einzustellen (s. Szenario 9).</p> <p>Über Personalmehrbedarf wg. neuer Aufgaben muss jedoch ebenfalls verhandelt werden (Budgetverhandlungen).</p>	Umsetzbarkeit		nein		ab 2009		ab 2010		<b>langfristig</b>	
Umsetzbarkeit											
nein											
ab 2009											
ab 2010											
<b>langfristig</b>											

**Tabelle 12: Erstausrüstung DLZ, Szenario 11**

<b>12</b>	<b>Erstausrüstung des DLZ im Zuge einer eigenen Rechtspersönlichkeit (DLZ)</b>		
Beschreibung	Überführung des DLZ in eine eigene Rechtspersönlichkeit, z. B. in Form einer Bundesanstalt.		
Anmerkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auch bei Überführung eines DLZ in eine andere Rechtsform besteht weiterhin Finanzierungsbedarf bei der Übernahme der Aufgaben von einer Kundenbehörde – bspw. unter Rückgriff auf die Szenarien 1 bis 10.</li> <li>▪ Szenario 12 ist damit kein (kurzfristiges) Finanzierungsszenario und wurde von der Arbeitsgruppe daher nicht weiter verfolgt.</li> </ul>	<b>Umsetzbarkeit</b>	
		nein	
		ab 2009	
		ab 2010	
		Ab 2011	

**Tabelle 13: Erstausrüstung DLZ, Szenario 12**



Bundesministerium  
des Innern

Bundesministerium  
der Finanzen

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Bundesministerium  
der Verteidigung

Bundesministerium  
für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

DLZ- Projekt, Zwischenbericht Mai 2009

Anlage 4  
Eckpunkte Personalwirtschaftliche  
Umsetzung

# **Eckpunkte**

# **Personalwirtschaftliche**

# **Umsetzung**

	Bundesministerium des Innern	Bundesministerium der Finanzen	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	Bundesministerium der Verteidigung	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung	DLZ- Projekt, Zwischenbericht Mai 2009  Anlage 4 Eckpunkte Personalwirtschaftliche Umsetzung
--	---------------------------------	-----------------------------------	--	---------------------------------------	---	--

## Eckpunkte der Personalgewinnung

### Eckpunkt 1: Herausforderungen der Personalgewinnung bewältigen

In der Personalgewinnung für die Dienstleistungszentren der Bundesverwaltung müssen besonderen Herausforderungen bewältigt werden. Diese sind u.a.

- richtige Personalgewinnungsstrategie,
- selbstbestimmte Personalauswahl,
- Standortfragen sowie
- Motivation von Beschäftigten durch Attraktivität des Arbeitsplatzes (Anreize, Möglichkeiten der Personalentwicklung).

Voraussetzung zur Bewältigung der Herausforderungen ist das Vorhandensein einer ausreichenden Ausstattung der DLZ mit dauerhaften Arbeitsverhältnissen (Stellen/ Planstellen). Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Personalgewinnung grundsätzlich durch Ausschreibung erfolgen sollte, so dass das DLZ Herr des Verfahrens ist.

### Eckpunkt 2: Anforderungsprofile für eine zielorientierte Personalauswahl entwickeln

Die Personalausstattung muss sich qualitativ und quantitativ an den vereinbarten Leistungs- und Qualitätszielen und vor allem der geforderten Kundenzufriedenheit orientieren. Das DLZ muss die Möglichkeit haben, die Personalauswahl anhand von Anforderungsprofilen vornehmen zu können.

Grundsätzlich sind für jeden DLZ-Arbeitsplatz (abgestuft nach der Rolle des Beschäftigten) folgende Fähigkeiten erforderlich:

- 1) Basiskompetenzen (Initiative, Planungskompetenz, Kreativität, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Veränderungen, analytisches Denken),
- 2) Handlungskompetenz (ergebnisorientiertes Handeln, abgeschlossene Ausbildung im mittleren / gehobenen Verwaltungsdienst, Belastbarkeit)

	Bundesministerium des Innern	Bundesministerium der Finanzen	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	Bundesministerium der Verteidigung	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung	DLZ- Projekt, Zwischenbericht Mai 2009 Anlage 4 Eckpunkte Personalwirtschaftliche Umsetzung
---	---------------------------------	-----------------------------------	--	---------------------------------------	---	--

3) Kompetenz im Umgang mit anderen (Konfliktlösungskompetenz, Kritikfähigkeit, Kommunikations- und Verhandlungsgeschick, Kooperations- und Teamfähigkeit sowie Adressaten- und Dienstleistungsorientierung).

Zusätzlich sind fachliche Fähigkeiten erforderlich, die sich ebenfalls an der Rolle innerhalb des DLZ orientieren müssen. (vgl. Rollenmodell in der Machbarkeitsstudie). Führungskräfte müssen spezifische Führungskompetenzen nachweisen. Fachliche und Führungs- Anforderungsprofile werden beispielhaft bis zum Jahresende 2009 erarbeitet werden.

### **Eckpunkt 3: Personalgewinnung durch Personalübertragung**

Ein gängiger Weg zur Personalgewinnung ist die Personalübertragung aus dem Bestand der Bundesverwaltung (interne Ausschreibung). Eindeutige Vorteile sind die haushalterische Aufkommensneutralität und die unmittelbare Verfügbarkeit des Personals. Mögliche Nachteile wie Eignung und Motivation der Beschäftigten können durch direkte Personalauswahl durch das DLZ und generelle Besetzung über den Weg der Ausschreibung gemindert werden.

### **Eckpunkt 4: Personalgewinnung durch Neueinstellung**

Ein weiterer Weg der Personalgewinnung ist die Neueinstellung durch externe Ausschreibung. Deutliche Vorteile dieser Strategie sind eine Maximierung des Auswahlbereiches und eine Erhöhung der Flexibilität in der Personalgestaltung. Voraussetzung dafür ist jedoch eine Ablösung der Stellenfinanzierung durch eine Geldfinanzierung, die durch den Grundsatzbereich Finanzierung angeregt und ausgestaltet werden sollte. Grundsätzlich sollte den DLZ aber schon jetzt die Möglichkeit gewährt werden, Personalbesetzungen auch durch Neueinstellungen vorzunehmen.

### **Eckpunkt 5: Personalgewinnung aus privatisierten Bereichen der ehemaligen Bundesverwaltung**

Ein weiterer Weg ist die Personalgewinnung aus privatisierten ehemaligen Bundesbereichen wie Bahn, Post und Telekom. Vorteile sind die Aufkommensneutralität für

die ersten drei Jahre und die unmittelbare Verfügbarkeit des Personals. Im Team Finanzierung wird dieses Modell haushaltstechnisch beschrieben.

## Eckpunkte zur Personalentwicklung

### Eckpunkt 1: Gezielte Personalauswahl durch die DLZ als Grundstein der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung beginnt bereits mit der Auswahl des richtigen Personals. Eine Herausforderung für die DLZ bei der Personalgewinnung ist es, qualifizierbares und motivierbares Personal zielsicher identifizieren zu können. Diese können die DLZ nur bewältigen, wenn sie

- interne wie externe Ausschreibung durchführen
- eine am Anforderungsprofil orientierte Personalauswahl vornehmen und
- Personalauswahlverfahren unter Einbindung des Potenzialprofils.

### Eckpunkt 2: Individuelle Potenziale mit gezielter Qualifizierung/ Weiterbildung fördern

Die potenziellen Beschäftigten der DLZ dürften in wesentlichen Bereichen ggf. noch Qualifizierungsbedarf für die Aufgaben eines Dienstleistungszentrums haben. Insbesondere in den Bereichen IT, fachliche Anforderungen und Dienstleistungsorientierung sind individuell unterschiedliche Qualifizierungsbedarfe. Daher sollten nicht nur allgemeine Grundlagen vermittelt, sondern die Weiterbildung an den individuellen Qualifikationen und Potenzialen ausgerichtet werden. Generelle Weiterbildungsinstrumente, wie Lernbüro, eLearning, Learning by doing, Präsenzs Schulungen (nach modularem Qualifizierungskonzept) sollten durch Potenzialanalysen vorbereitet und durch individuelle Entwicklungsplanungen und Coachingmodelle (Mentoren-/ Patenprogramme) ergänzt werden.

Die individuelle Weiterbildung am Arbeitsplatz wird von den DLZ verantwortet. Bundeseigene Weiterbildungsanbieter werden aufgefordert, spezifische Weiterbildungsangebote für alle DLZ zu entwickeln und anzubieten, wie z.B. Seminare, eLearning-

angebote und Inhouse-Schulungen zur Dienstleistungsorientierung. Die Konkretisierung der Anforderungen erfolgt im weiteren Projektverlauf.

### **Eckpunkt 3: Motivation und Integration der Beschäftigten vom ersten Tag an**

Bei der Personalgewinnung müssen häufig Beschäftigte aus anderen Behörden, die bisher andere Aufgaben wahrgenommen haben, oder neue Beschäftigte außerhalb rekrutiert und in das DLZ eingegliedert werden. Erstere müssen in die Dienstleistungskultur und letztere in die Verwaltungskultur integriert werden. Für einen positiv motivierenden Beginn sollten Einführungsveranstaltungen/ -workshops durchgeführt und ein Start-Up Paket (Begrüßungsmappe) bereitgestellt werden. Diese Maßnahmen sollten durch Coachingmodelle (Mentoren-/Patenprogramme) und Teamentwicklungsmaßnahmen ergänzt werden.

### **Eckpunkt 4: Förderung einer dauerhaften Leistungsbereitschaft**

Die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsbedingungen sind ausschlaggebende Faktoren für eine dauerhafte Motivation und Leistungsbereitschaft. Ebenso wichtig sind die Anerkennung unterschiedlicher Leistungsfähigkeit und die Belohnung von Leistung.

Erprobte Lösungsansätze für einen dauerhaft attraktiven Arbeitsplatz sind flexible Arbeitszeitmodelle, innovative Arbeitsplatzgestaltung (z.B. Telearbeit, Arbeitsplatz-sharing, moderne IT Ausstattung und -Infrastruktur), Arbeitsplatzanreicherung, Diese Lösungsansätze sollten in der Ausgestaltung der DLZ weiter entwickelt und in einen systematischen Zusammenhang gebracht werden.

### **Eckpunkt 5: Strukturiertes Führungsfeedback und Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven als Meilensteine der Personalentwicklung**

Die Aufgaben in einem Dienstleistungszentrum haben häufig den Charakter von wiederkehrenden Massenabwicklungen. Diese implizieren i.d.R. hohe Leitungsspannen, woraus häufig die demotivierende Gefahr resultiert, dass Führung gering wahrnehmbar ist, insbesondere, wenn die Aufgaben auf mehrere Standorte verteilt sind.

Deshalb ist es in solchen Fällen erforderlich, Organisationsstrukturen zu wählen, die fachliche Führung und Koordination der Prozesse in kleineren Arbeitseinheiten ermöglichen.

Die Anlässe zu gemeinsamen Reflexion der Arbeit sind erfahrungsgemäß selten. Dem sollte durch regelmäßige Feedbackgespräche entgegen gewirkt werden, die auch Entwicklungsperspektiven und Fortbildungsmöglichkeiten aufzeigen. Instrumente dazu sind Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Führungskräfteentwicklung, Mitarbeiterbefragung und Führungskräftebeurteilung.

### **Eckpunkt 6: Strukturierte Karrierepfade verdeutlichen die Entwicklungsmöglichkeiten**

Ein Wechsel in ein DLZ oder ein beruflicher Neubeginn ist oftmals seitens der Beschäftigten mit hohen Erwartungen an berufliche Entwicklungsmöglichkeiten verbunden. Ein Angebot von strukturierten, aus dem Anforderungsprofilen bzw. Kompetenzmodellen abgeleiteten Karrieremöglichkeiten verdeutlichen die beruflichen Perspektiven und ermöglichen eine zielgerichtete horizontale wie vertikale Entwicklung. In das Angebot integriert werden sollten Personalentwicklungsinstrumente wie die Verwendungsplanung, Fachkarrieren und Programme zur Führungsnachwuchsförderung.

	Bundesministerium des Innern	Bundesministerium der Finanzen	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	Bundesministerium der Verteidigung	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung	DLZ- Projekt, Zwischenbericht Mai 2009  Anlage 4 Eckpunkte Personalwirtschaftliche Umsetzung
--	---------------------------------	-----------------------------------	--	---------------------------------------	---	--

## Eckpunkte zur Sozialverträglichkeit

### Eckpunkt 1: Mobilität fördern

Für die Frage der Mobilität gelten die beamtenrechtlichen und tarifvertraglichen Regelungen. Insbesondere für die Beamtinnen und Beamten des einfachen und mittleren Dienstes (und die entsprechenden Tarifbeschäftigten) gelten die Grundsätze der Sozialverträglichkeit (keine Standortverlagerungen). Nach Möglichkeit soll niemandem unbegrenzte Mobilität zugemutet werden.

Die Mobilitätsgrenzen haben Konsequenzen für die organisatorischen Zuschnitte der DLZ und können im Extremfall zu sehr dislozierten Strukturen führen. Dies wiederum führt in der Folge zu großen Herausforderungen in der einheitlichen Führung und Steuerung, der Umsetzung von Qualitäts- und Rechtsstandards, der vorhandenen Fachkompetenz der Beschäftigten, der Aus- und Weiterbildung des Personals sowie der Wirtschaftlichkeit der DLZ-Lösung.

Für die Umsetzung bedarf es kurz- und mittelfristig der Bereitstellung von attraktiven Arbeitsplätzen. Langfristig ist eine Veränderung der Verwaltungskultur in Richtung Dienstleistungsorientierung unerlässlich.

### Eckpunkt 2: Vorausschauende und strukturierte Einbindung von Beauftragten und Gremien

Eine frühzeitige und kontinuierliche Einbindung der Personal- und Interessenvertretungen erleichtert die Umsetzung.

Die zieladäquate Einbindung der Beauftragten und Gremien ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die personelle Umsetzung. Einbindung und Ansprache müssen dabei als Informations-, Akzeptanz- und Veränderungsmanagement erfolgen und wahrgenommen werden, so dass unterschiedliche Interessen berücksichtigt werden können, ohne das eigentliche Ziel aus den Augen zu verlieren. Dabei ist es entscheidend, den

richtigen Fahrplan zu verfolgen und zu wissen, wann wer mit welchen Informationen mitgenommen werden soll.

Ein grundsätzlicher Fahrplan für die Einbindung (insbesondere der Gremien) und Arbeitshilfen für ein zielgruppenorientiertes Informations- und Akzeptanzmanagement sollte vorliegen.

### **Eckpunkt 3: Ein klarer Planungsrahmen sichert eine ausreichende Zeitschiene**

Es ist eine ausreichende Zeitschiene für die Umsetzung von personellen Maßnahmen zu bemessen.

Die Zeitschiene muss der Erfahrung nach so bemessen sein, dass sie die rasche Arbeitsaufnahme der DLZ nicht verhindert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Zeitschiene von Umfang und Neuigkeit der DLZ Aufgabe abhängt und je länger zu bemessen ist, je neuer oder umfangreicher die Aufgabe ist.

Um Planungssicherheit für betroffene Beschäftigte zu schaffen, sollte ein Zeitrahmen vorgegeben bzw. vereinbart werden. Innerhalb dessen muss eine Verlagerung von Aufgaben und Personal von der potenziell abgebenden Behörde geprüft, geplant und umgesetzt werden. Ad-hoc-Aktionen erschweren die Akzeptanz bei den Betroffenen. Während des gesamten Prozesses sollte eine kontinuierliche Kommunikation und Information erfolgen.

### **Eckpunkt 4: Information und Kommunikation mit den Beschäftigten**

Im Rahmen der personellen Umsetzung muss eine zielgerichtete Information und Kommunikation der Beschäftigten erfolgen. Dies reicht von der Information zu ersten Überlegungen bis hin zur Einbindung in die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Einbindung sowohl auf den Seiten der abgebenden, als auch auf Seiten der aufnehmenden Behörde erfolgt und gemeinsame Botschaften abzustimmen sind.



Bundesministerium  
des Innern

Bundesministerium  
der Finanzen

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Bundesministerium  
der Verteidigung

Bundesministerium  
für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

DLZ- Projekt, Zwischenbericht Mai 2009

Anlage 5  
Rechtsgutachten

# Rechtsgutachten

## Sachverhalt

Im Rahmen des Projekts „Aus- und Ausbau von Dienstleistungszentren“ ist vorgesehen, dass Dienstleistungszentren in der Bundesverwaltung unterstützende Leistungen effizient und in hoher Qualität für die Kundenbehörden erbringen.

Bestehende Dienstleistungszentren sind Bundesbehörden wie etwa das BADV und das BVA, die Wasser- und Schifffahrtsämter, die Bundesnetzagentur und der Deutsche Wetterdienst.

In weiterer Zukunft ist die Gründung neuer Bundesbehörden als DLZ denkbar. Eine privatrechtliche Struktur ist nicht angedacht.

Es ist beabsichtigt, den DLZ ein gewisses Maß an rechtlicher Selbstständigkeit zu gewähren. Das beinhaltet, dass sie sich ihre Kunden selbst aussuchen können und mit diesen Dienstleistungsvereinbarungen schließen. Diese legen den Umfang der zu erbringenden Leistung ebenso fest wie deren Verrechnung. Letztere kann durch Übertragung von Stellen ebenso erfolgen wie durch Bezahlung. Dabei wird mittelfristig ein Teilkostenansatz für die Berechnung der Leistung angestrebt. Aus der Leistungsverrechnung soll sich das Dienstleistungszentrum zu einem nicht unerheblichen Teil finanzieren.

Zwischen den Dienstleistungszentren soll ein verwaltungsinterner "Wettbewerb" insoweit eröffnet werden, als dass die DLZ ihre Leistungen in einer behördeninternen Angebotsdatenbank auf Basis transparenter Berechnung anbieten. Für die Kundenbehörden soll grundsätzlich die Möglichkeit eröffnet sein, den Dienstleister zu wechseln.

In der derzeitigen Projektphase werden von den Dienstleistern pilothaft Leistungen in den Bereichen Haushalt (Haushaltsdurchführung / Unterstützung bei der Bearbeitung von Einnahmen und Ausgaben), Personal (Arbeitszeitmanagement, Unterstützung bei der Personalgewinnung, Personalberichtswesen, Reisevorbereitung, Personalabrechnung, Personalnebenleistungen, Personalverwaltung) und Beschaffung erbracht.



Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den ressortübergreifenden Pilotprojekten, welche die Dienstleistungen für ein anderes Ressort oder dessen Geschäftsbereich erbringen.

Kundenbehörden sind Einrichtungen der unmittelbaren Bundesverwaltung (Ministerien und nachgeordneter Bereich). Es können aber auch Einrichtungen der mittelbaren Bundesverwaltung potentielle Kunden sein, wie z.B. Anstalten, Institute, Stiftungen.

Vor diesem Hintergrund ist wiederholt die Frage aufgetreten, ob eine Vergabe der vorbezeichneten Leistungen an ein Dienstleistungszentrum ohne transparentes Vergabeverfahren erfolgen kann. Des Weiteren stellt sich die Frage nach der Steuerpflichtigkeit der DLZ.

## Rechtliche Würdigung - Vergaberecht

Ein transparentes Vergabeverfahren ist nach § 97 GWB durchzuführen, wenn es sich um die Beschaffung von Waren oder Dienstleistungen durch öffentliche Auftraggeber handelt. Öffentliche Auftraggeber sind (unter anderem) die Gebietskörperschaften (der Bund) sowie deren Sondervermögen und juristische Personen des öffentlichen Rechts.<sup>1</sup> Diese Voraussetzung erfüllen der Bund und seine Behörden.

Öffentliche Aufträge sind entgeltliche Verträge zwischen öffentlichen Auftraggebern und Unternehmen, die Liefer- Bau- oder Dienstleistungen zum Gegenstand haben.<sup>2</sup> Hier ist fraglich, ob überhaupt Verträge mit Unternehmen zustande kommen und ob diese entgeltlich sind. Entscheidender Auslegungsmaßstab für diese Frage ist letztendlich das Europarecht – Richtlinienkonforme Auslegung.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> § 98 GWB.

<sup>2</sup> § 99 Abs. 1 GWB.

<sup>3</sup> Richtlinie 2004/18/EG des EP und des Rates vom 31. März 2004 über die Koordinierung der Verfahren zur Vergabe öffentlicher Bauaufträge, Lieferaufträge und Dienstleistungsaufträge-ABI. EG Nr. L 134/114 ff vom 30.04.2004



Von Verträgen mit Unternehmen sind danach die Fälle zu unterscheiden, die allein der Organisationsgewalt der Bundesregierung unterliegen. Europäische Regelungen erstrecken sich nicht auf den Bereich der Staatsorganisation. Die Bundesrepublik ist mithin frei darin, die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben zu organisieren.

Das Vergaberecht wird demnach für anwendbar gehalten, wenn ein öffentlicher Auftraggeber (der Bund) beabsichtigt, mit einer Einrichtung, die sich formal von ihm unterscheidet und die ihm gegenüber eigene Entscheidungsgewalt besitzt, einen schriftlichen entgeltlichen Vertrag zu schließen.<sup>4</sup> Vor diesem Hintergrund scheidet die Anwendung des Vergaberechts bereits immer dann aus, wenn die Aufgabe innerhalb der Bundesregierung auf einen Dienstleister übertragen wird, der keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt (Abteilung, Behörde, nicht rechtsfähige Anstalt).

Sofern die Übertragung auf eine formal unterschiedliche Einrichtung (rechtsfähige Anstalt, aber auch juristische Person des Privatrechts) vorgesehen ist, kann eine Ausschreibung entfallen, wenn die Gebietskörperschaft über die fragliche Person eine Kontrolle ausübt wie über ihre eigenen Dienststellen und wenn diese Person zugleich ihre Tätigkeit im Wesentlichen für die Gebietskörperschaft oder die Körperschaften verrichtet, die ihre Anteile innehaben.<sup>5</sup>

Da es sich bei den vorgenannten Merkmalen um Ausnahmen von den allgemeinen Vorschriften des Gemeinschaftsrechts handelt, sind sie eng auszulegen. Die Beweislast für das Vorliegen der Voraussetzungen obliegt demjenigen, der sich darauf berufen möchte.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Hierzu beispielhaft: EuGH vom 18.11.1999 in der Rechtssache "Teckal" (Az.: C-107/98) Slg.1999, I-8121 ff. = NZBau 2000, 90, 91, Rz. 49f.

<sup>5</sup> EuGH, Urteil v. 13.11.2008 - Az.: C-324/07 – Brutélé – Rz.: 28 ff; Urteil v. 08.04.2008 - Az.: C-337/05; Urteil v. 18.12.2007 - Az.: C-220/06 – Span. Post – Rz.: 58 ff.; Urteil v. 19.04.2007 - Az.: C-295/05 – Tragsa – Rz.: 55.

<sup>6</sup> EuGH, Urteil vom 13.10.2005 – Az.: C-458/03 – Parking Brixen – Rz.: 63.



Kontrolle wie über eigene Dienststellen wird nach der Rechtsprechung des EuGH ausgeübt, wenn die Körperschaft die Möglichkeit hat, sowohl auf die strategischen Ziele als auch auf die wichtigen Entscheidungen ausschlaggebenden Einfluss zu nehmen.<sup>7</sup> Das bloße Halten der Mehrheit der Anteile und der Mehrheit in einem Verwaltungsrat reichen nicht aus, wenn die juristische Person im Übrigen (innerhalb weit gesteckter Ziele) frei agieren kann.<sup>8</sup> Die - auch nur minderheitliche - Beteiligung eines privaten Unternehmens am Kapital der Gesellschaft, schließt eine solche Kontrolle in jedem Fall aus.<sup>9</sup>

Die juristische Person muss im Wesentlichen (nahezu ausschließlich) Tätigkeiten für die Körperschaften verrichten, die ihre Anteile innehaben. Dabei kommt es nicht darauf an, dass die Mehrheitsverhältnisse exakt oder annähernd nach der verrichteten Arbeit aufgeteilt sind. Die Körperschaften müssen lediglich beteiligt sein.<sup>10</sup>

Demnach ist der Aufbau von Dienstleistungszentren innerhalb der Bundesverwaltung (ohne eigene Rechtspersönlichkeit) vergaberechtlich irrelevant und als obere Bundesbehörde mit einer Rechtspersönlichkeit (z.B. als Anstalt) unproblematisch, sofern sie in Bundeshand bleiben und dieser die Kontrolle (Fachaufsicht) ausübt. Das Tätigwerden für mehrere obere oder oberste Behörden innerhalb einer Körperschaft ist ebenfalls unproblematisch. Problematisch ist ein Tätigwerden für Einrichtungen der mittelbaren Bundesverwaltung (Körperschaften, Anstalten und Stiftungen), weil diese je nach Errichtungsgrundlage eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen. Körperschaftsübergreifende Organisationsformen und Partnerschaften mit Privaten sind nicht Gegenstand des Projekts.

<sup>7</sup> EuGH, Urteil vom 13.10.2005 – Az.: C-458/03 – Parking Brixen – Rz.: 65, EuGH, Urteil v. 13.11.2008 - Az.: C-324/07 – Brutélé – Rz.: 28 ff.

<sup>8</sup> EuGH, Urteil vom 13.10.2005 – Az.: C-458/03 – Parking Brixen – Rz.: 66 ff.

<sup>9</sup> EuGH vom 11.01.2005, Rechtssache Stadt Halle (Az. C-2603 Rz. 49)

<sup>10</sup> So steht eine Verteilung wie im EuGH Urteil v. 19.04.2007 - Az.: C-295/05 – Tragsa – Rz.: 58 ff., dort verteilten sich die Anteile 99:1% und die Aufgaben 35:55% zwischen dem spanischen Staat und den Regionen, nicht entgegen.

## Rechtliche Würdigung - Steuerrecht

### I. Körperschaftsteuer

#### 1. Gesetzliche Grundlagen

Eine juristische Person des öffentlichen Rechts (jPöR) ist gemäß § 1 Abs. 1 Nr. 6 Körperschaftsteuergesetz (KStG) körperschaftsteuerpflichtig, soweit sie einen Betrieb gewerblicher Art (BgA) im Sinne des KStG unterhält. Nicht zu den BgA gehören jedoch nach § 4 Abs. 5 KStG Betriebe, die überwiegend der Ausübung der öffentlichen Gewalt dienen (Hoheitsbetriebe).

Die DLZ der unmittelbaren Bundesverwaltung sind Teil der juristischen Person des öffentlichen Rechts Bund.<sup>11</sup>

Betriebe gewerblicher Art sind nach der Legaldefinition des § 4 KStG alle Einrichtungen<sup>12</sup>, die einer nachhaltigen wirtschaftlichen Tätigkeit zur Erzielung von Einnahmen außerhalb der Land- und Forstwirtschaft dienen und die sich innerhalb der Gesamtbetätigung der juristischen Person wirtschaftlich herausheben. Weder die Absicht, Gewinn zu erzielen, noch die Beteiligung am wirtschaftlichen Verkehr sind erforderlich, § 4 Abs. 1 Satz 2 KStG.

Nach der Verwaltungspraxis wird in der Tatsache, dass der Jahresumsatz 30 678 Euro nachhaltig übersteigt, ein Anhaltspunkt dafür gesehen, dass die Tätigkeit von einigem wirtschaftlichem Gewicht ist. Bei diesem Jahresumsatz wird davon ausgegangen, dass die Tätigkeit sich innerhalb der Ge-

<sup>11</sup> Amtliches Körperschaftsteuer-Handbuch 2008, R 6 Abs. 1 KSTR zu § 4 KStG.

<sup>12</sup> Ein wichtiges Merkmal für die wirtschaftliche Selbständigkeit der ausgeübten Tätigkeit und damit für die Annahme einer Einrichtung ist, dass der Jahresumsatz im Sinne von § 1 Abs. 1 Nr. 1 UStG den Betrag von 130 000 Euro übersteigt, Amtliches Körperschaftsteuer-Handbuch 2008, R 6 Abs. 4 Satz 2 KSTR zu § 4 KStG.

samtbetätigung der jPöR wirtschaftlich heraushebt.<sup>13</sup> Auch wenn die DLZ Teil einer Behörde sein können, so dürften die DLZ die genannten Merkmale einer Einrichtung, die sich wirtschaftlich heraushebt, regelmäßig erfüllen.

Das Kriterium der Nachhaltigkeit der wirtschaftlichen Tätigkeit entspricht dem des § 15 Abs. 2 Einkommensteuergesetz (EStG) und erfordert, dass die Tätigkeit nicht nur gelegentlich stattfindet, sondern auf Wiederholung angelegt ist.

Die Einnahmeerzielungsabsicht bezieht sich auf den weiten Einnahmefbegriff des § 8 Abs. 1 EStG. Umfasst sind alle Güter, die in Geld oder Geldeswert bestehen. Eine Gewinnerzielungsabsicht ist gemäß § 4 Abs. 1 Satz 2 KStG nicht erforderlich. Die Einnahmeerzielungsabsicht kann daher auch dann vorliegen, wenn die Leistungen zum Selbstkostenpreis erbracht werden und keine Überschüsse entstehen. Beispielhaft ist die Steuerpflicht von selbstkostenorientierten Versorgungseinrichtungen zu nennen.<sup>14</sup>

Hier entscheidend ist die Vorschrift des § 4 Abs. 5 KStG, wonach Hoheitsbetriebe von der Körperschaftssteuerpflicht ausgenommen sind. Hoheitsbetriebe sind gemäß § 4 Abs. 5 Satz 1 KStG die Betriebe, die überwiegend der Ausübung der öffentlichen Gewalt dienen. § 4 Abs. 5 Satz 2 KStG statuiert, dass Zwangs- und Monopolrechte für die Annahme eines Hoheitsbetriebs nicht ausreichen.

Das Merkmal der „Ausübung öffentlicher Gewalt“ ist gesetzlich nicht definiert und seine Auslegung umstritten. Das KStG versteht den Begriff dabei

---

<sup>13</sup> Amtliches Körperschaftsteuer-Handbuch 2008, R 6 Abs. 5 KSTR zu § 4 KStG. Auch wenn diese Schwelle nicht erreicht ist, können andere Gründe wie Art und Umfang der Tätigkeit die Annahme eines Betriebs gewerblicher Art rechtfertigen, siehe hierzu mit Rechtsprechungsnachweisen: Christian Sterzinger, Unternehmereigenschaft einer juristischen Person des öffentlichen Recht, in: UmsatzsteuerRundschau 2009, 37, 38f. m.w.N.

<sup>14</sup> Krämer, in: Dötsch/ Jost/ Pung/ Wit, Die Körperschaftsteuer, Kommentar, § 4 Rn. 37 (Stand: Juli 2006).

in einem gegenüber dem allgemeinen Verwaltungsrecht eingeschränkten Sinn.<sup>15</sup>

Der Bundesfinanzhof (BFH) definiert Ausübung öffentlicher Gewalt als eine Tätigkeit, die der öffentlich-rechtlichen Körperschaft eigentümlich und vorbehalten ist. Er grenzt in seiner neueren Rechtsprechung die hoheitliche Tätigkeit nach der Art der Tätigkeit ab. Kennzeichnend ist die Erfüllung öffentlich-rechtlicher Aufgaben, die aus der Staatsgewalt abgeleitet sind und staatlichen Zwecken dienen. Dies ist allerdings nicht schon dadurch der Fall, dass der jPöR Tätigkeiten durch Gesetz zugewiesen werden. Schaltet sich eine jPöR durch ihre Einrichtungen in den wirtschaftlichen Verkehr ein und entfaltet eine Tätigkeit, die sich ihrem Inhalt nach von der Tätigkeit eines privaten gewerblichen Unternehmers nicht wesentlich unterscheidet, so sei keine Ausübung öffentlicher Gewalt anzunehmen.<sup>16</sup> Die Tätigkeit ist der öffentlichen Hand nicht mehr vorbehalten und eigentümlich.

Öffentliche Gewalt ist insbesondere dann anzunehmen, wenn es sich um Leistungen handelt, zu deren Annahme der Leistungsempfänger aufgrund gesetzlicher oder behördlicher Anordnung verpflichtet ist.<sup>17</sup>

Hilfsgeschäfte, die einen Annex zur hoheitlichen Tätigkeit bilden, wie die Verwertung bzw. Veräußerung von Material oder Gegenständen aus dem hoheitlichen Bereich einer jPöR, sind ebenfalls dem hoheitlichen Bereich zuzuordnen.<sup>18</sup>

Sinn und Zweck der Besteuerung der BgA ist in erster Linie die Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen für privatrechtliche Unternehmen, die mit jPöR

---

<sup>15</sup> Wäre bereits die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben als hoheitliches Handeln einzustufen, so liefe die Vorschrift des § 1 Abs. 1 Nr. 6 KStG und des § 2 Abs. 3 UStG leer. Denn die Wahrnehmung öffentlicher Gewalt ist ein Wesensmerkmal der jPöR. Zudem sollen nach § 4 Abs. 5 Satz 2 KStG nicht einmal Zwangs- und Monopolrechte für die Annahme eines Hoheitsbetriebs ausreichen, siehe näher Stadie, in: UKM, § 2 Zif. 902ff (Stand: Mai 2008).

<sup>16</sup> Amtliches Körperschaftsteuer-Handbuch 2008, H 9 zu § 4 KStG mit Nachweisen zur Rechtsprechung.

<sup>17</sup> Amtliches Körperschaftsteuer-Handbuch 2008, R 9 Abs. 1 Satz 1 KSTR zu § 4 KStG.

<sup>18</sup> Amtliches Körperschaftsteuer-Handbuch 2008, R 9 Abs. 2 Satz 1 KSTR zu § 4 KStG.

konkurrieren. Diesen Wettbewerbsgesichtspunkt betont der BFH in ständiger Rechtsprechung. Aus diesem Grund ist der Begriff des Hoheitsbetriebs eng auszulegen. Der Wettbewerb zu privatwirtschaftlichen Unternehmen muss nicht gewollt sein. Schon ein möglicher Wettbewerb genügt für die Annahme eines BgA. Potenzieller Wettbewerb ist dann gegeben, wenn dadurch der Marktzutritt Dritter gehindert oder erschwert wird.<sup>19</sup>

Eine Konkurrenzsituation zu anderen Hoheitsbetrieben führt hingegen nicht zu einer Steuerpflichtigkeit der jPöR.<sup>20</sup>

Die DLZ übernehmen zum einen Aufgaben innerhalb der unmittelbaren Bundesverwaltung, zum anderen können Verwaltungsaufgaben auch für andere jPöR ausgeführt werden. Diese Unterscheidung im Hinblick auf die Kundenbehörde ist für die steuerrechtliche Bewertung relevant.

## **2. Dienstleistungserbringung innerhalb der unmittelbaren Bundesverwaltung**

Hier erfolgt eine ggf. ressortübergreifende, jedoch interne Aufgabenverlagerung innerhalb der jPöR „Bund“. Verlagert werden im Wesentlichen Tätigkeiten, die einen Annex zur hoheitlichen Tätigkeit bilden. Ziel der Zentralisierung bestimmter Tätigkeiten bei den DLZ ist, die Fachbehörden auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren und das Verwaltungshandeln zu effektivieren. Dass die Behörde, welche die Aufgaben einem DLZ überträgt, sich entscheiden können soll, welchem DLZ sie die Aufgaben überträgt, stellt eine Neuerung in der Verwaltungsorganisation dar. Formal handelt sich hierbei jedoch um eine

---

<sup>19</sup> BFH, Urteile v. 23.10.1996 - I R 1-2/94, BStBl 1997 II, 139 und v. 27. 2. 2003, V R 78/01, HFR 2003, 703.

<sup>20</sup> BFH, Urteil v. 13.4.1961 – V 120/59 U, BStBl. II, 1961, 298; Urteil v. 30.6.1988 – V R 79/84, BStBl. II 1988, 910; Urteil v. 14.3.1990 – I R 156/87, BStBl. II 1990, 866; Stadie, in: UKM, Stand: Mai 2008, § 2 Rn. 910 m.w.N.; Krämer, in: Dötsch/ Jost/ Pung/ Wit, Die Körperschaftsteuer, Kommentar, § 4 Rn. 121 (Stand: Juli 2006) m.w.N.

innerorganisatorische Maßnahme, die der Organisationshoheit des Bunds unterliegt.

Die angestrebte Leistungsverrechnung bzw. eine Übertragung von Stellen der aufgabenverlagernden Behörde erfolgt innerhalb derselben juristischen Person des öffentlichen Rechts im Rahmen des Bundeshaushalts. Sie ist insofern als rein haushalterische Lösung zu qualifizieren, die der Transparenz und der zielgerichteten Ressourcenverteilung und -steuerung dient.

Die Tätigkeit der DLZ ist als verwaltungsinterne Unterstützungsleistung konzipiert und stellt insoweit – auch wenn sie von ihrer Art eine nachhaltige wirtschaftliche Tätigkeit zur Erzielung von Einnahmen darstellen kann – nur ein Hilfsgeschäft zur hoheitlichen Tätigkeit der jPöR „Bund“ dar.

Die Dienstleistungserbringung innerhalb der unmittelbaren Bundesverwaltung ist damit nicht steuerpflichtig.

### **3. Dienstleistungserbringung für eine andere jPöR**

Hier erbringt ein DLZ Dienstleistungen gegen Entgelt für eine andere jPöR. Die steuerrechtliche Qualifizierung dieser so genannten Beistandsleistungen wird kontrovers diskutiert.<sup>21</sup>

Nach dem Beschluss der Abteilungsleiter (Steuer) der obersten Finanzbehörden des Bundes und der Länder vom Mai 2001 sollen Beistandsleistungen von juristischen Personen des öffentlichen Rechts bei der Erfüllung hoheitlicher Aufgaben anderer jPöR körperschaftsteuerlich und umsatzsteuerlich keinen Betrieb gewerblicher Art begründen. Dies soll insbesondere dann gelten, wenn die beteiligten jPöR die Ausführung der hoheitlichen Aufgaben in den hierzu erforderlichen Vereinbarungen entsprechend re-

---

<sup>21</sup> Zum Streitstand bei der sog. nichtunternehmerischen Amtshilfe Krämer, in: Dötsch/Jost/Pung/Witt, Die Körperschaftsteuer, Kommentar, § 4 KStG Rn. 133.



geln. Eine hoheitliche Tätigkeit oder hoheitliche Hilfstätigkeit werde nicht durch Übertragung auf eine andere jPöR zum BgA. In diesem Sinne haben die Körperschaftsteuer-Referatsleiter der obersten Finanzbehörden des Bundes und der Länder im selben Jahr entschieden, dass für die körperschaftssteuerliche Beurteilung im Falle einer Beistandsleistung der Charakter der übernommenen Tätigkeit ausschlaggebend ist, wobei keine isolierte Betrachtung erfolgen dürfe. Danach müsse die Tätigkeit ebenso eingestuft werden, wie sie bei der jPöR selbst qualifiziert worden wäre.

Diese oben genannte Auffassung wird vom Bundesrechnungshof (BRH) und von der Steuerabteilung des BMF nicht geteilt.

Nach Auffassung des BRH kann eine jPöR nur in Erfüllung ihrer eigenen Aufgaben hoheitlich handeln, nicht bei Erledigung übertragener Aufgaben.<sup>22</sup> In Bezug auf kommunale Rechenzentren führte er aus, diese unterstützten lediglich die Verwaltungsabläufe, ohne eventuellen hoheitlichen Entscheidungen vorzugreifen. Dies sei eine Geschäftsbesorgungsleistung. Auch die Auslagerung der Aufgabenerledigung auf einen speziell zu diesem Zweck gegründeten öffentlich-rechtlichen Zweckverband kann nach Ansicht des BRH zu keinem anderen steuerlichen Ergebnis führen. Er begründet dies damit, dass der Zweckverband ein gegenüber seinen Mitgliedern selbständiges anderes Rechtssubjekt und nicht das „gemeinsame Dach“ sei.<sup>23</sup>

Nach Ansicht des Bundesfinanzhofs kann Gegenstand der Beistandsleistung grundsätzlich jede Art von behördlicher Tätigkeit sein. Dazu könnten auch Tätigkeiten gehören, für deren Vornahme durch die ersuchte Behörde bloß Zweckmäßigkeitserwägungen sprächen. Eine ihrer Natur nach unter-

---

<sup>22</sup> BRH, Bericht nach § 99 BHO zur umsatzsteuerlichen Behandlung der öffentlichen Hand – Vorschläge für eine EG-konforme Besteuerung der juristischen Personen des öffentlichen Rechts vom 2. 11. 2004, S. 16 Zif. 2.3.

<sup>23</sup> BRH, Bericht nach § 99 BHO zur umsatzsteuerlichen Behandlung der öffentlichen Hand – Vorschläge für eine EG-konforme Besteuerung der juristischen Personen des öffentlichen Rechts vom 2. 11. 2004, S. 16 Zif. 2.3.

nehmerische Tätigkeit werde jedoch nicht zu einer „Ausübung öffentlicher Gewalt“, nur weil sie als Amtshilfe übernommen wird.<sup>24</sup>

Für die Beurteilung der Frage, wann eine Tätigkeit als wirtschaftlich zu werten ist, legt der Bundesrechnungshof ebenso wie die Rechtsprechung weite Maßstäbe an. Wirtschaftliche Tätigkeiten sind demnach alle Aktivitäten der jPöR, die in Konkurrenz zu anderen Unternehmen am Markt angeboten werden. Weder die Leistungserbringung an den hoheitlichen Bereich einer jPöR noch der hoheitliche Charakter könnten Einfluss auf die steuerliche Beurteilung haben. Entscheidender Maßstab für die Unterscheidung zwischen hoheitlicher und unternehmerischer Tätigkeit ist danach der Wettbewerbsgedanke. Der BRH weist darauf hin, dass bei einem privatwirtschaftlichen Nebeneinander von öffentlichen und privaten Dienstleistungsanbietern der Staat zwangsläufig in Konkurrenz zu der wirtschaftlichen Tätigkeit privater Unternehmer tritt. Aus Gründen der Wettbewerbsgleichheit sei geboten, dass die öffentliche Hand gegenüber privaten Unternehmern keinen Wettbewerbsvorteil erhält.

Das Gebot der Wettbewerbsneutralität ist verfassungsrechtlich durch den in Art. 3 Abs. 1 Grundgesetz normierten Gleichheitsgrundsatz festgeschrieben, ebenso wie im Gebot der Wettbewerbsgleichheit, das aus Art. 12 und 14 GG abgeleitet wird.<sup>25</sup>

Der Bundesrechnungshof bezieht sich dabei auf die neuere Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs. Dieser hat den Wettbewerbsgedanken in seiner Rechtsprechung dahingehend erweitert, dass es für die Beurteilung der Wettbewerbsrelevanz im konkreten Fall nicht darauf ankommt, dass tatsächlich ein privater Anbieter existiert, der gleichartige Dienstleistungen in Konkurrenz anbietet. Ausreichend ist vielmehr, dass ein potentieller Wettbewerb besteht. Dass sei zum Beispiel dann der Fall, wenn der Marktzutritt

---

<sup>24</sup> BFH, Urteil v. 21.09.1989-, BStBl II 1990, 95 (zu Blutalkoholuntersuchungen eines chem. Untersuchungsamtes einer Gemeinde im Auftrag der Polizei).

<sup>25</sup> Vgl. BVerfG, Urteil v. 6.4.1973, HFR 1973, S. 306.

Dritter durch die Beteiligung der jPöR am Wettbewerb gehindert oder erschwert wird.<sup>26</sup>

Voraussetzung hierfür ist aber auch, dass die Aufgabe rechtlich von einem privaten Dritten wahrgenommen werden darf.

Der BRH hatte auch das DLZ im – damaligen - Bundesamt der Finanzen, das im Rahmen von Service-Centern Personalnebenleistungen für die Gebietskörperschaft „Bund“, andere jPöR sowie privatrechtliche Leistungsempfänger erbrachte, geprüft. Die dortige Praxis, Leistungen an den hoheitlichen Bereich von Behörden der eigenen Trägerschaft „Bund“ als nichtsteuerpflichtige Beistandsleistungen im hoheitlichen Bereich zu qualifizieren und steuerlich nicht zu erfassen, Leistungen an andere jPöR und private Dritte hingegen „freiwillig“ der Besteuerung zu unterwerfen, hat er als solche nicht kritisiert. Seine Kritik in diesem Zusammenhang zielte auf die Rechtsunsicherheit, die sich an dieser Vorgehensweise, die den Vorgaben des Beschlusses der Abteilungsleiter Steuern nicht entsprach, zeigte.<sup>27</sup>

### **Zwischenergebnis**

Ob die Tätigkeiten, die einem DLZ übertragen werden, ihrer Art nach auch von Privaten erbracht werden können oder als „Ausübung hoheitlicher Gewalt“ einzustufen sind, ist daher für die jeweilige Dienstleistung zu prüfen. Dabei steht die Frage im Vordergrund, ob das DLZ mit der jeweiligen Dienstleistung in Konkurrenz zu wirtschaftlichen Tätigkeiten Privater tritt oder zumindest potentieller Wettbewerb besteht und damit gefährdet wird. Entscheidend ist dabei nach der Rechtsprechung des BFH und dem BRH, ob tatsächlich und rechtlich eine Konkurrenz durch private Unternehmen möglich ist.

---

<sup>26</sup> BFH, Urteile v. 30.6.1988 – V R 79/84, BStBl II, 1988, 910; v. 23.10.1996- I R 1-2/94, BStBl 1997 II, 139 und v. 27.2.2003-V R 78/01, BStBl II 2004, 431.

Soweit die DLZ Leistungen für andere jPöR erbringen, kommt eine Körperschaftsteuerpflicht grundsätzlich in Betracht.

## **B. Umsatzsteuer**

### **1. Gesetzliche Grundlagen**

Nach § 1 Abs. 1 Nr. 1 Satz 1 UStG unterliegen die Lieferungen oder sonstigen Leistungen, die ein Unternehmer im Inland gegen Entgelt im Rahmen seines Unternehmens ausführt, der Umsatzsteuer. Entgelt umfasst dabei alles, was der Empfänger oder ein Dritter aufwenden muss, um die Leistung zu erhalten.

Unternehmer ist nach der Legaldefinition in § 2 Abs. 1 Satz 1 UStG, wer eine gewerbliche oder berufliche Tätigkeit selbständig ausübt. Als „gewerblich oder beruflich“ ist gemäß § 2 Abs. 1 Satz 3 UStG jede nachhaltige Tätigkeit zur Erzielung von Einnahmen zu verstehen, auch wenn die Absicht, Gewinn zu erzielen, fehlt oder eine Personenvereinigung nur gegenüber ihren Mitgliedern tätig wird.

In Bezug auf juristische Personen des öffentlichen Rechts normiert § 2 Abs. 3 Satz 1 UStG, dass sie nur im Rahmen ihrer Betriebe gewerblicher Art (§ 1 Abs. 1 Nr. 6, § 4 des Körperschaftsteuergesetzes) und ihrer land- oder forstwirtschaftlichen Betriebe gewerblich oder beruflich tätig sind.

Damit knüpft das EStG an die Tatbestandsvoraussetzungen des KStG an.

---

<sup>27</sup> BRH, Bericht nach § 99 BHO zur umsatzsteuerlichen Behandlung der öffentlichen Hand – Vorschläge für eine EG-konforme Besteuerung der juristischen Personen des öffentlichen Rechts vom 2. 11. 2004, S. 28f Zif. 5.4.

Der Umsatzsteuer liegt jedoch - im Gegensatz zu der nationalen Körperschaftsteuer - das gemeinschaftsrechtliche Mehrwertsteuersystem zugrunde. Der in § 2 Abs. 3 Satz 1 UStG normierte Verweis auf die körperschaftsteuerrechtlichen Regelungen ist daher richtlinienkonform auszulegen.

Die in Art. 13 Abs. 1 UAbs. 1 der Richtlinie 2006/112/EG<sup>28</sup> normierte Ausnahme von der Steuerpflicht knüpft an das Merkmal der öffentlichen Gewalt an.<sup>29</sup> Eine Ausnahme von diesem Grundsatz besteht nach Art. 13 Abs. 1 UAbs. 2 dann, wenn eine Behandlung der Einrichtung des öffentlichen Rechts als Nichtsteuerpflichtige zu größeren Wettbewerbsverzerrungen führen würde, oder unabhängig davon, wenn es sich um die im Anhang I aufgeführten Betätigungen handelt.

Nach der Rechtsprechung des EuGH übt eine öffentliche Einrichtung eine Tätigkeit im Rahmen der öffentlichen Gewalt aus, wenn diese hoheitliche Befugnisse umfasst.<sup>30</sup> Die Ausnahmeregelung hat der EuGH in seiner Rechtsprechung dahingehend konkretisiert, dass sie nicht nur den gegenwärtigen sondern auch den potentiellen Wettbewerb umfasst. Voraussetzung ist, dass die Möglichkeit für einen privaten Wirtschaftsteilnehmer, in den relevanten Markt einzutreten, real und nicht rein hypothetisch ist.<sup>31</sup>

Maßgeblich für die Abgrenzung ist, ob das Land die öffentliche Aufgabe befreiend auf einen privaten Unternehmer übertragen könnte oder ob sich das Land bei der Erfüllung der öffentlich-rechtlichen Aufgabe eines Privatunter-

---

<sup>28</sup> Richtlinie des Rates vom 28. November 2006 über das gemeinsame Mehrwertsteuersystem (MwStSystRL).

<sup>29</sup> Danach gelten Staaten, Länder, Gemeinden und sonstige Einrichtungen des öffentlichen Rechts nicht als Steuerpflichtige, soweit sie Tätigkeiten ausüben oder Umsätze bewirken, die ihnen im Rahmen der öffentlichen Gewalt obliegen, auch wenn sie im Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten oder Umsätzen Zölle, Gebühren, Beiträge oder sonstige Abgaben erheben.

<sup>30</sup> EuGH, Urteil vom 17.10.1989 – C-231/87, 129/88 – Carpaneto Piacentino, Rivergaro, UR 1991, 77; Urteil vom 14.12.2000, C 446/98 – Fazenda Pública – UR 2001, 108; Urteil vom 16.9.2008, C-288/07 – Isle of Wright Council u.a., UR 2008, 816.

<sup>31</sup> Urteil vom 16.9.2008, C-288/07 – Isle of Wright Council u.a., UR 2008, 816.

nehmers nur als Erfüllungsgehilfe bzw. Verwaltungshelfer bedienen könnte.<sup>32</sup>

## **2. Dienstleistungserbringung innerhalb der unmittelbaren Bundesverwaltung**

Für die Dienstleistung innerhalb der unmittelbaren Bundesverwaltung ergibt sich umsatzsteuerrechtlich keine andere Bewertung: Es liegt kein BgA im Sinne des KStG vor und auch die Auslegung im Lichte der MwStSystRL führt zu keinem anderen Ergebnis.

## **3. Dienstleistungserbringung für eine andere jPöR**

Eine richtlinienkonforme Auslegung führt zu einer zwingenden Anwendung des Grundsatzes der Wettbewerbsneutralität.

Soweit im Einzelfall ein BgA vorliegt, ist umsatzsteuerrechtlich zu prüfen, ob das DLZ Unternehmereigenschaft hat. Elementares Merkmal der Unternehmereigenschaft ist die Tätigkeit von Umsätzen im Sinne des § 1 Abs. 1 Nr. 1 UStG, d.h. die Erbringung von Leistungen gegen Entgelt.<sup>33</sup>

Diese Voraussetzungen dürften bei DLZ regelmäßig gegeben sein.

Erbringen die DLZ Leistungen für andere jPöR, kommt eine Umsatzsteuerpflicht in Betracht, sofern ein BgA vorliegt und das DLZ als Unternehmer Umsätze im Rahmen des Unternehmens getätigt hat. Entscheidend ist, ob die ausgeführten Leistungen wettbewerbsrelevant sind.

---

<sup>32</sup> Sterzinger, Unternehmereigenschaft einer juristischen Person des öffentlichen Rechts, UR 2009, 37 (39).

<sup>33</sup> Abschn. 16 Abs. 1 Satz 2 Umsatzsteuerrichtlinien.

Werden wettbewerbsrelevante Leitungen durch ein DLZ an eine andere jPöR erbracht, so liegt eine wirtschaftliche Tätigkeit vor, die einen BgA nach § 1 Abs. 1 Nr. 6, § 4 Abs. 1 KStG begründet.

Damit besteht eine Umsatzsteuerpflicht nach § 2 Abs. 3 Satz 1 UStG.

### **Zusammenfassung**

Die Steuerpflicht für juristische Personen des öffentlichen Rechts soll Wettbewerbsverzerrungen gegenüber privaten Dritten verhindern. Entscheidend sowohl für die körperschaftssteuerliche als auch für die umsatzsteuerliche Beurteilung (§ 2 Abs. 3 Satz 1 UStG verweist insoweit auf das Körperschaftssteuerrecht) ist, ob die DLZ Betriebe gewerblicher Art im Sinne des § 4 Abs. 5 KStG darstellen oder von der Ausnahme „Hoheitsbetrieb“ erfasst sind.

Im Ergebnis ist die Dienstleistungserbringung durch DLZ innerhalb der unmittelbaren Bundesverwaltung als innerorganisatorische Aufgabenverlagerung, nicht als Betrieb gewerblicher Art zu qualifizieren.

Erbringen DLZ Leistungen für andere juristische Personen des öffentlichen Rechts, so sind diese als Beistandsleistungen zu qualifizieren. Deren steuerrechtliche Behandlung ist in Verwaltung und Rechtsprechung umstritten. Mit der Auffassung des Bundesrechnungshofs und der neueren Rechtsprechung des BFH dürfte hier eine Körperschafts- und Umsatzsteuerpflicht gegeben sein, sofern die DLZ ihre Leistungen in einem – zumindest potenziellen – Wettbewerb mit privaten Dritten erbringen.



Bundesministerium  
des Innern

Bundesministerium  
der Finanzen

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Bundesministerium  
der Verteidigung

Bundesministerium  
für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

DLZ- Projekt, Zwischenbericht Mai 2009

Anlage 6  
Produktdatenblatt

# Produktdatenblatt



Produktsteckbrief Dienstleistungen		
Datenbereich / Datenfeld	Formularfeldname für Dienstleistungen	Bemerkungen
Produkttyp		
Prozessbereich	Prozessbereich	z. B. Beschaffung, Haushalt, Personal
Produkt	Bezeichnung Dienstleistung	Bezeichnung der Dienstleistung (z. B. Rechnungsbearbeitung)
Produktbeschreibung	Leistungsbeschreibung	Detailliertere Beschreibung der Dienstleistung
Zielgruppe	Zielgruppe	
Funktionen		
Kundenvorteile	Kundenvorteile	Aufzeigen von Vorteilen für die Behörde / den Nutzer (u.a. Verweis auf Wirtschaftlichkeit / Kostentransparenz), auch möglich: Verweis auf Punkt „Herausforderungen/Besonderheiten und Aufzeigen der Vorteile der professionellen Abwicklung im DLZ
Service Levels	Service Levels	Liefer-/Bearbeitungszeiten, Servicezeiten, Verfügbarkeiten, Ergebnisqualitäten, ...
Leistungszeitraum	Leistungszeitraum	(Mindest-)vertragslaufzeiten, Kündigung, Stichtagbezogene Aufnahme der DL
Preis	Preis	Lizenzen, Preismodelle
Kundenservice	Zusätzliche Kundenservice	Aufzeigen des zusätzlichen Kundenservice bei Auftragserteilung
Besonderh_Herausford	Besonderheiten / Herausforderungen	Beschreibung von Besonderheiten oder Herausforderungen, denen sich der Kunde üblicherweise bei der Abwicklung dieser Dienstleistung konfrontiert sieht
Kompetenz	Kompetenz rund um die Dienstleistung	Beschreibung von möglichen kompatiblen Zusatzangeboten rund um die eigentliche Leistung



Produktsteckbrief Dienstleistungen		
Datenbereich / Datenfeld	Formularfeldname für Dienstleistungen	Bemerkungen
Prozessabwicklung	Informationen zur Prozessabwicklung	Beschreibung von: 1. Prozessabwicklung, Verfahren, Ablaufprozesse usw. zur Erhöhung der Transparenz, 2. Projekt-/ Fortschrittscontrolling, Berichtswesen (Reports), Qualitätssicherung 3. Einflussnahme des Kunden auf die Ausführung
IT-Voraussetzungen	IT-Voraussetzungen	Notwendige IT-Voraussetzungen für die Übernahme / Erbringung der DL durch das DLZ
Referenzkunden	Referenzkunden	Aufzeigen von Referenzkunden / Referenzprojekten / Referenzaufträgen
Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheitsauswertungen	Möglichkeit der Erhöhung der Vertrauenswürdigkeit durch Ergebnispräsentation von Kundenbefragungen
Ansprechpartner	Ansprechpartner (Kundenbetreuer)	Angabe des Ansprechpartners für Rückfragen / Kontakt bzgl. des Dienstleistungsangebots
Kurzdarstellung	Kurzdarstellung DLZ	Kurzdarstellung des DLZ, Kompetenzen, Tätigkeitsspektrum und generelles Leistungsangebot