



Bundesministerium  
des Innern

# Moderne Verwaltung – Motor für innovative Lösungen

Tagung der Behördenleitungen des Bundes 2004  
– Dokumentation –



[www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de)





## Vorwort

Manchmal sind die informellen Gespräche die erfolgreichsten – wer die lebhaften Gespräche der Präsidenten der Bundesbehörden anlässlich der Abendveranstaltung der 4. Behördenleitungstagung des Bundes beobachtete, konnte jedenfalls diesen Eindruck gewinnen.

Das Konzept der Veranstaltung ging auf: Eingestimmt durch Impulsvorträge gab es vielfältigen Gesprächsstoff für die Führungskräfte der Bundesverwaltung, sich über die aktuellen Reformmaßnahmen in ihren Behörden auszutauschen.

Gastgeber Bundesinnenminister Otto Schily stellte das moderne Verwaltungsmanagement und insbesondere die Bedeutung von Führungskräften in den Reformprozessen dar. Modernisierung ist Chefsache, so sein Appell, und er forderte dazu auf, Ideen und Kreativität der Beschäftigten gezielt aufzugreifen und zu nutzen.

Erfolge einer Verwaltungsreform schilderte Gastrednerin I.E. Pamela Fayle, Botschafterin der Republik Australien. Ihre eindrucksvollen Ausführungen über mehr Leistungsanreize bei Beamtinnen und Beamten in Australien korrespondierten in vielen Bereichen mit der angestrebten Dienstrechtsreform des Bundes.

Unter welchen Bedingungen ein Wettbewerb von Verwaltungen zu mehr Leistung und Innovation führen kann, legte Professor Dr. Bernd Adamaschek vom Institut für Organisations- und Strategieentwicklung Herten dar. Zahlreiche kommunale und internationale Beispiele zeigten Möglichkeiten einer stärker auf Ziele ausgerichteten Steuerung von Verwaltungshandeln.

Die drei Workshops am zweiten Tag standen ganz im Zeichen von Kommunikation und Wissenstransfer. Durch ausgezeichnete Moderationen gelang es, alle Gruppen über engagierte Dialoge auch zu Lösungsvorschlägen zu führen.

Inhalte und Ablauf der Tagung stießen bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf durchweg positive Resonanz. Sie entwickelt sich damit zunehmend zu einem wichtigen und gut genutzten Ideenforum – ein Ansporn für uns, den Gedankenaustausch unter den Behördenleitungen des Bundes im nächsten Jahr konzentriert fortzusetzen.

Dr. Göttrik Wewer  
Staatssekretär im Bundesministerium des Innern

# Inhalt

**Vorwort** 1



**Otto Schily, Bundesminister des Innern**

**Moderne Verwaltung – Motor für innovative Lösungen** 4



**I. E. Pamela Fayle, Botschafterin von Australien**

**Verwaltungsmodernisierung und Innovation im internationalen Vergleich – Erfahrungen und Möglichkeiten** 12



**Prof. Dr. Bernd Adamaschek,  
Institut für Strategie- und Organisations-  
entwicklung Herten**

**Wettbewerb in strategischen Politikfeldern  
als Quelle für Leistung und Innovation** 16

## Praxisforen

### Die Ergebnisse im Abschlussplenum

Ergebnisse Forum I

Ergebnisse Forum II

Ergebnisse Forum III

24

24

27

29



### Dr. Hans Hack, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften (DHV) Speyer

Modernisierungsschub durch Teilnahme am

7. Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerb?!

34



### Der „BundOnline-Star“

Verleihung des eGovernmentpreises

38



# Otto Schily

## Moderne Verwaltung – Motor für innovative Lösungen

Sehr geehrte Frau Botschafterin Fayle,  
sehr geehrter Herr Professor Adamaschek,  
meine Herren Staatssekretäre,  
meine Damen und Herren  
Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter,  
meine Damen und Herren  
Präsidentinnen und Präsidenten,  
meine sehr verehrten Damen und Herren,

eine Verwaltung, die den Ehrgeiz besitzt und den Ehrgeiz haben sollte, sich grundlegend zu modernisieren – und ich darf allen auch hoffentlich diesen Ehrgeiz unterstellen, die heute dankenswerterweise in sehr großer Zahl hier erschienen sind – darf nicht nur Schritt halten wollen mit den Reformbemühungen, in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Sie muss selber treibende Kraft der Innovation, der Erneuerung sein – und deshalb haben Sie ein gutes Motto gewählt für diese Behördenleitungstagung „Moderne Verwaltung – Motor für innovative Lösungen“, wobei ich Motor nicht mechanistisch verstehe, sondern als Bewegter! Sie sollen alle Bewegerrinnen und Bewegter werden!

Ich darf Sie alle hier sehr herzlich zur vierten Behördenleitungstagung begrüßen und hoffe, dass der Erfahrungsaustausch über die unterschiedlichen Aspekte der Verwaltungsmodernisierung zu vielen neuen Ideen und Anregungen führen wird.

### Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“

Um eine Bewegerrin oder ein Bewegter im Modernisierungsprozess zu sein oder zu werden und nicht nur dessen mehr oder weniger schwerfälliger Anhänger, ist eine dauerhafte, sich immer wieder neu regenerierende Anstrengung nötig, die sehr viel mehr erfordert, als sich nur reaktiv auf neue Anforderungen einzustellen. Die Bundesverwaltung ist im Verlauf der ersten Phase unseres Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ – das sage ich mit großem Selbstbewusstsein und Dank an Sie alle – leistungsfähiger und leistungsbereiter geworden für diese Dauerübung oder auch „Ausdauerübung“ der Modernisierung. Im Mittelpunkt der Reformen stand zunächst die Optimie-



rung der Verwaltungsstrukturen. Die Bilanz der ersten Phase, die wir im Jahr 2002 gezogen haben, belegt die beachtlichen Erfolge, die wir gemeinsam erzielt haben und die zum Abbau unnötiger Verwaltungsinstanzen und überflüssiger Personalkapazitäten geführt haben. Einige Zahlen darf ich in Erinnerung bringen. Dazu gehört:

Der Behördenstand des Bundes ist seit 1998 um fast ein Fünftel (18,5 Prozent) von 654 auf 533 Behörden reduziert worden. Wobei 533 Behörden, meine Damen und Herren, immer noch eine ziemlich stattliche Anzahl ist. Weitere rund hundert Behörden wurden intern gründlich reorganisiert, Abteilungen und Referate aufgelöst, Hierarchien abgeflacht, und seit 1998 wurden in der Bundesverwaltung mehr als 27.000 Stellen eingespart. Dieser Einsparungsprozess hat schon vor 1998 begonnen, das muss man fairer Weise sagen. In der Zeit seit 1998

# ung der gen des Bundes

ptember 2004

bedeutet dies einen Rückgang der Stellen um 8,8 Prozent. Damit sind wir auf Bundesebene bei einem Personalbestand von vor der Wiedervereinigung angelangt, Frau Botschafterin, aber jetzt verwaltet dieser Personalbestand das vereinte Deutschland, also nicht nur Westdeutschland.

Ich meine, wir können auch mit Recht behaupten, dass unsere Behördenstruktur inzwischen viel übersichtlicher und straffer geworden ist und dass nach diesen internen Reorganisationsmaßnahmen die Bundesverwaltung jetzt rascher und leistungsstärker handelt als früher. Und indem wir moderne Managementmethoden eingeführt haben, können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch größere Freiräume für mehr Leistung schaffen. All dieses hat in den zurückliegenden Jahren zu erheblichen finanziellen Einsparungen geführt. Ich kann Ihnen auch eine Zahl nennen: Wir haben inzwischen durch die Verwal-

tungsmodernisierung Einsparungen von rund 750 Millionen Euro erzielen können. Keine übergroße Zahl, aber eine sehr beachtliche Zahl.

## „Aktivierender Staat“

Meine Damen und Herren, ich sagte es schon, die Modernisierung der Bundesverwaltung bleibt eine Daueraufgabe! Diese wird nie ganz erledigt sein. Modernisierung ist ein sich ewig neu wieder belebender Prozess und muss es sein. Unsere Strategie für die zweite Phase des Regierungsprogramms hat zum Ziel, das Bewusstsein für notwendige Modernisierungsmaßnahmen weiterhin zu stärken. Die künftigen Schwerpunkte liegen daher besonders auf einer stärkeren Dienstleistungsbereitschaft und -orientierung und auf gesteigerter Effektivität im Verwaltungshandeln. Ohne mehr Service und ohne mehr Effizienz geht es nicht, wenn unser übergeordnetes Leitbild vom „aktivierenden Staat“ nicht bloße Rhetorik sein soll, sondern der Impuls zu einer neuen Aufgabenteilung zwischen Staat und Gesellschaft. Ich habe kürzlich einen kleinen Bericht gelesen und möchte darauf hinweisen – ohne die Verdienste der vergangenen Regierung in diesem Bereich schmälern zu wollen – dass zwischen den Prinzipien schlanker Staat und aktivierender Staat ein kleiner, aber durchaus bedeutender Unterschied besteht. Der aktivierende Staat ist nicht nur einfach Abbau, Personalabbau, Schlankheitskur, Abmagerungskur und womöglich Magersucht, das wäre ganz schlecht, sondern es geht darum, dass sich der Staat auf die Wahrnehmung seiner Kernaufgaben beschränkt. Das Leitbild zielt auf eine neue Aufgabenverteilung zwischen Staat und Gesellschaft. Nicht jede Aufgabe soll vom Staat erledigt werden, der Staat ist nicht omnipotent und erst recht nicht totalitär, er gestaltet vielmehr die Rahmenbedingungen so, dass sehr viel aus der Gesellschaft selber hervorgehen kann, das ist das, was wir mit aktivierendem Staat meinen.

Effektiv handelt, wer fragt, was heute noch unbedingt staatlich geregelt und finanziert werden muss und was die Bürgerinnen und Bürger besser in Eigenregie leisten können. Und nicht alles, was wünschenswert wäre, ist für den Staat auch machbar, das heißt er besitzt oftmals gar

nicht die Leistungskapazität. Genauso muss wahrlich nicht alles zwingend staatlich reglementiert werden. Ich gehe sogar so weit zu sagen, im Zweifel gegen Verregelung und für Selbstorganisation. Nach diesem Prinzip müssen wir unsere Entscheidungsabläufe gestalten. Freiräume müssen zur Regel, Reglementierung zur Ausnahme werden.

Unser Programm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ wird ohne einen umfassenden Mentalitätswandel in der Verwaltung und vielleicht auch bisweilen in der Politik keine Wirkung entfalten können. Bürgerinnen und Bürger dürfen nie als bloßes Objekt von Verwaltungshandeln verstanden werden. Verwaltungshandeln muss „adressatenbezogen“ sein, und das Selbstverständnis aller in der Verwaltung Tätigen muss sich mehr als bisher am Service-Gedanken orientieren, wobei ich nicht sagen möchte, dass der Staat ein reines Dienstleistungsunternehmen ist, das ist auch nicht richtig. Hoheitliche Tätigkeit ist mehr als nur eine Dienstleistung, dies sollte man bedenken. Deshalb bin ich auch nicht immer ganz so glücklich mit dem Ausdruck „Service“, ich bin eigentlich mehr für den Ausdruck „adressatenbezogen“. Aber jedenfalls muss es heißen, die Verfahrensabläufe von den Zielen aber auch von der Zielgruppe her zu konzipieren, und damit die geistige Fähigkeit auszubilden, das eigene Handeln aus der Perspektive – mindestens auch aus der Perspektive – des Adressaten zu betrachten.

Welche Anforderungen die Bürger an eine moderne Verwaltung stellen, das wissen wir eigentlich auch aus den Situationen, wo wir selber die Adressaten von Verwaltungshandeln sind. Keiner möchte von Pontius zu Pilatus geschickt werden, sondern schnell und unkompliziert die zuständige Stelle finden und an dieser einen Stelle möglichst viel erledigen können. Keiner möchte nach Wochen des Wartens ein letztlich unverständliches Schreiben der Behörde in den Händen halten, sondern schnelle und transparente Entscheidungen. Und keiner möchte bei Problemen auf die „Beschwerdestelle in Zimmer XY“ verwiesen werden, sondern einen kompetenten und aufgeschlossenen Ansprechpartner finden.

Ein reibungsloser Ablauf der innerbehördlichen Verwaltungsprozesse ist gewiss wichtig, er darf jedoch nicht über den Anspruch der Adressaten auf eine ebenso reibungslose Erledigung ihrer Angelegenheiten gestellt werden. Der Bundeskanzler hat mit Recht im Rahmen der aktuellen Debatte um die Arbeitsmarktreform gesagt, dass die Gesetze wichtig sind, dort haben wir uns sehr viel Mühe gegeben. Vielleicht ist das ein oder andere noch überprüfungsbedürftig, aber der Erfolg einer solch großen Arbeitsmarktreform, der größten in der Geschichte der Bundesrepublik, ist letzten Endes davon abhängig, ob die Verwaltung sich als fähig erweist, die Reformen so in die Praxis umzusetzen, dass die Adressaten damit zufrieden sind.

### Qualitätskonferenzen und -wettbewerbe

Selbstverständlich stehen auch die Verwaltungen anderer Länder vor ähnlichen Problemen und Herausforderungen wie wir. Deswegen organisieren wir an verschiedenen Stellen einen regen Ideenaustausch mit unseren Nachbarn in Europa und auch darüber hinaus, den wir aber sicherlich noch weiter ausdehnen und intensivieren können. Deshalb – sehr verehrte Frau Botschafterin Fayle – danke ich Ihnen besonders, dass Sie uns heute die Ehre erweisen, zu uns zu kommen und die Erfahrungen Australiens bei der Verwaltungsmodernisierung vorstellen werden. Wir wollen von anderen lernen und unsere eigenen Innovationsprojekte nach außen vermitteln, also durchaus auch unsere Möglichkeiten anderen zur Verfügung stellen. Genau das, meine Damen und Herren, findet zurzeit in Rotterdam auf der 3. Qualitätskonferenz für öffentliche Verwaltungen in der Europäischen Union statt, an der auch eine Reihe von Behörden aus Deutschland teilnehmen. Über den punktuellen Wissenstransfer hinaus muss uns daran gelegen sein, den Verwaltungen in allen EU-Staaten innovative Lösungen kontinuierlich zur Verfügung zu stellen. Dafür wäre eine gemeinsame Datenbank aus meiner Sicht das richtige Mittel. Die EU-Kommission hat bereits erste Schritte in diese Richtung gemacht und eine Datenbank für eGovernment-Projekte eingerichtet. Diese soll nun um alle übrigen Innovationsprojekte erweitert werden, denn



nur flächendeckende und umfassende Informationsmöglichkeiten helfen uns zu vermeiden, das Rad stets aufs Neue zu erfinden.

### Informationstechnologie

Um Motor für innovative Lösungen zu sein oder zu werden, brauchen unsere Verwaltungen, wie alle Antriebsaggregate, eine leistungsfähige Elektronik, jedenfalls die modernen Antriebsaggregate. Sie sorgt für das reibungslose Zusammenspiel der Komponenten und macht anfällige mechanische Konstruktionen überflüssig. Allerdings wissen wir von unseren Autos zum Teil, dass, wenn man sehr viel Sensortechnik und moderne Elektronik einbaut, dies wieder zu neuen Sensibilitäten führt, auch dies müssen wir beachten. Zahlreiche Routinevorgänge werden im Hintergrund erledigt. Für die moderne Verwaltung bedeutet das: Durch den Einsatz fortschrittlicher Informations- und Kommunikationstechnologie wird die Zusammenarbeit

### Benchmarking

Leistungsvergleiche und Wettbewerb über Benchmarking sind innerhalb der Bundesverwaltung bereits eine Selbstverständlichkeit geworden, wobei Wirtschaftlichkeit und Legalität im Einklang stehen müssen. Wer einen unmittelbaren Vergleich mit Wirtschaftsbetrieben sucht – und dies ist durchaus angemessen –, muss immer bedenken, dass eine normengebundene Verwaltung immer noch etwas anderes ist als ein an der Rendite orientierter Wirtschaftsbetrieb. Das dürfen wir nicht ganz außer Betracht lassen. Es geht um eine verantwortungsvolle Verbindung von Gemeinwohl und wirtschaftlicher Effizienz, denn die Prinzipien des Marktes sind auf ein Verwaltungshandeln, das dem Legalitätsprinzip verpflichtet ist, nicht immer – wie ich schon sagte – uneingeschränkt anwendbar. Belebender Wettbewerb unter den Behörden ist gewiss wichtig. Wir wollen jedoch keine Konkurrenz um der Konkurrenz willen, die das eigentliche Ziel – die Kooperation der Behörden miteinander – konterkariert.

„Bürgerinnen und Bürger dürfen nie als bloßes Objekt von Verwaltungshandeln verstanden werden.“

in den Behörden vereinfacht. Ich gehe so weit zu sagen, dass erfolgreiche Verwaltungsmodernisierung immer einhergeht mit der umfassenden Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnik. Herkömmliche Verfahren werden durch schnellere, elektronische ersetzt und Dienstleistungen, für die Bürgerinnen und Bürger vorher verschiedene Behörden aufsuchen mussten, können nun aus einer Hand an einer Stelle angeboten und dann automatisiert im Backoffice abgewickelt werden. Auch für die Kontakte zwischen Verwaltung und Wirtschaft bringt eGovernment Geschwindigkeits- und Qualitätsvorteile. Die Bundesregierung hat mit der Initiative BundOnline die Maßstäbe gesetzt und wirkt bei der Umsetzung der nationalen eGovernment-Strategie „Deutschland-Online“ mit. Das ist die weitergehende Initiative, die die Länder und Kommunen einbezieht. Auch die Aktivitäten von Ländern und Kommunen in diesem Bereich zeigen: eGovernment beschleunigt den Innovationsmotor der Verwaltung.

Gerade weil die Wirksamkeit von Verwaltungshandeln nicht einfach zu bewerten ist und – oft zu unrecht – in Zweifel gezogen wird, hilft uns das Benchmarking, Leistungen messbar und darstellbar zu machen. Zudem zeigt das Benchmarking Wege auf, wie Verwaltungen von einander lernen und Probleme eigenständig lösen können. Wir beurteilen vor diesem Hintergrund zum Beispiel das „Outsourcing“ von Verwaltungsaufgaben heute viel differenzierter. Es ist eben nicht zwangsläufig die beste Lösung zu mehr Wirtschaftlichkeit. Es kann es sein, es muss aber nicht. Benchmarking ist eine geeignete Methode, um diese Entscheidung richtig treffen zu können.

### Leistungsvergleiche

Bisherige Leistungsvergleiche ergeben, dass die Bundesverwaltung, sowohl im nationalen als auch im internationalen Bereich, gut aufgestellt ist. Jüngst waren zwei Bundesbehörden – das Bundesverwaltungsamt und die Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post – unter den vier Nominees für den renommierten Carl-Bertelsmann-Preis, der 2004 unter dem Motto „Leistungssteigerung und Fortschritt im öffentlichen Bereich, Organisationskultur und

Wettbewerb“ gestanden hat. Zum ersten Mal in der 16-jährigen Geschichte dieses international besonders angesehenen Preises waren zwei Bundesbehörden unter den besten vier Organisationen des europäischen öffentlichen Sektors. Darauf können wir stolz sein und herzlichen Glückwunsch diesen beiden Behörden, dass sie das erreicht haben. Ich möchte aber nicht versäumen, dem Preisträger auch zu gratulieren. Das war keine deutsche Behörde, sondern eine große dänische Kommune. Der Bremer Bürgermeister hat eine glänzende, wirklich auch sehr persönliche Laudatio



auf den dänischen Bürgermeister und seine Gemeinde gehalten. Ihr Motto lautet: „fewer rules – more values“. Das klingt ganz einfach und sehr simpel: „Weniger Regeln, mehr Werte“, das heißt das Handeln der Menschen in dieser Gemeinde wird mehr durch Werte bestimmt, auf die man sich verständigt, die man ständig auch wieder auffüllt und erneuert, als durch von außen wirkendes Regelwerk.

Ein wirklich konstruktives Benchmarking findet auch im Rahmen des kürzlich ausgeschriebenen 7. Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerbs statt. Dieser von der Bundesregierung und den Regierungen Österreichs und der Schweiz unterstützte Wettbewerb verschränkt den förderlichen Wettkampf zwischen den Verwaltungen mit einem länderübergreifenden Lernprozess. Die beste Zielsetzung des Speyerer Qualitätswettbewerbs besteht darin, innovative Weiterentwicklungen der öffentlichen Verwaltung im Sinne einer integrierten Modernisierung zu fördern. Zur Teilnahme sind alle Verwaltungen aufgerufen, die eine Selbstbewertung vorgenommen haben und jetzt von außen begutachtet haben wollen, ob sie den Anforderungen einer modernen Verwaltung gerecht werden und Spitzenleistungen erbringen. Dies ist ein guter Prozess, wo auch immer Sie die Möglichkeit haben, daran teilzunehmen, sollten Sie das tun. So lernen Behörden, ihre Stärken und Schwächen zu erkennen und die daraus sich ergebenden Veränderungsnotwendigkeiten in die Tat umzusetzen. Ich möchte Sie ausdrücklich ermuntern, sich an diesem Wettbewerb zu beteiligen und auch für den Wettbewerb Werbung zu machen. Die Bundesbehörden sollten in Speyer stark vertreten sein. Ich habe mir sagen lassen, dass ihr Anteil durchaus noch steigerungsfähig sei.

### **Dienstrechtsreform: Tarif- und Besoldungsreform**

Um mehr Wettbewerb, Vielseitigkeit und Flexibilität geht es uns auch bei der Fortentwicklung des Dienstrechts. Die Bundesregierung wird Schritt für Schritt die notwendigen Strukturveränderungen angehen. Besonderes Gewicht hat hierbei die Tarifreform. Die Neugestaltung des Tarifrechts im öffentlichen Dienst muss mehr Arbeitszeit-, Lohn- und Beschäftigungsflexibilität herstellen.

„Die Neugestaltung des Tarifrechts im öffentlichen Dienst muss mehr Arbeitszeit-, Lohn- und Beschäftigungsflexibilität herstellen.“

Wir wollen ein modernes und umfassend neues Tarifsyst- em für den öffentlichen Dienst. Es geht vor allem um deut- liche Leistungskomponenten in der Vergütung. Der Bund hält es nach wie vor für sinnvoll, in den Grundzügen zu einer einheitlichen Regelung für alle Gebietskörperschaf- ten, also für Bund, Länder und Gemeinden zu kommen. Die Tarifvertragsparteien haben sich darauf verständigt, das Tarifrecht bis zum 31. Januar 2005 neu zu gestalten und ich hoffe, dass wir uns diesem ambitionierten Ziel auch rasch nähern können. Wir haben uns in wichtigen Punkten inzwischen einigen können, aber es gibt noch einige Hürden zu überwinden. Und parallel zu diesen tarifrechtlichen Verhandlungen sind wir auch dabei, im Beamtenrecht die Dinge neu zu regeln. Es geht in der Besoldungsstruktur um mehr Flexibilität und eine stärkere Leistungsorientierung. Auch auf diese Weise wird sich dann im öffentlichen Bereich eine andere Unternehmens- kultur einstellen, die bis in die Arbeitszeit wirkt. Sie wissen, auch ich bin dafür, dass wir die Wochenarbeitszeit auf 40 Stunden erhöhen. Es gibt aber auch ein paar andere Strukturveränderungen, die wir verkoppeln wollen. Wir sind mit den beteiligten Organisationen, Beamtenbund und Gewerkschaften, auf einem guten Weg, hier zu einer sehr tief greifenden Reform zu kommen und ich hoffe, dass alle dazu beitragen, dass diese Reform gelingt. Da gibt es Bezüge zur Föderalismuskommission, die man nicht ganz außer Acht lassen darf, aber wir haben in diesem Jahr wahr- scheinlich eine der großen Möglichkeiten, einen ganz großen Schritt nach vorne zu kommen. Und es wäre schade, wenn diese Chance verpasst würde.

Zum Thema notwendige Strukturreformen gehört auch die aktuell sehr heftig diskutierte Reform der Sozialsysteme. Es ist selbstverständlich, dass die Angehörigen des öffentlichen Dienstes die gleichen Lasten tragen müssen, die auch von anderen Gruppen der Bevölkerung zu schultern sind. Deshalb müssen Veränderungen der allgemeinen sozialen Sicherungssysteme wirkungsgleich auf die beamtenrechtlichen Systeme übertragen werden.

### Personalentwicklung und Personalaustausch

Der Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Wirtschaft und Verwaltung ist ebenfalls eine Aufgabe, der wir uns stärker widmen müssen, bis hin zu der Tatsache, dass es zwischen diesen beiden gesellschaftlichen Arbeitsfeldern einen stärkeren Personalaustausch geben muss. Übrigens, wenn dies geschieht, sollte man es auch nicht gleich wieder mit einem großen Fragezeichen versehen. In Amerika ist diese Art des Personalaustausches gang und gäbe, in beiden Richtungen. Man geht von der Wirtschaft in die Politik und aus der Politik oder der Verwaltung in die Wirtschaft.

Hierfür müssen auch die Voraussetzungen verbessert werden. Ich möchte an dieser Stelle nur ein Detail erwähnen, das ganz wichtig ist: Wenn ein Mitarbeiter aus dem öffentlichen Dienst in die Wirtschaft geht, dann darf er nicht automatisch alle seine Versorgungsansprüche verlieren. Dies ist in vielen Fällen ein Hinderungsgrund. Wir müssen diesen Blutaustausch, wenn ich das einmal so nennen darf, fördern. Ich halte ihn für ein sehr geeignetes Mittel, um die Flexibilität und geistliche Beweglichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.

Eine Behörde ist stets nur so gut, innovativ und flexibel wie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Personalentwicklungskonzepte sind ein wichtiges Instrument, das Sie alle kennen. Im Hinblick auf unsere ehrgeizigen Modernisierungsanforderungen sind die Verwaltungen mit ihren wechselnden Arbeitsschwerpunkten auf Beschäftigte angewiesen, die sich nicht nur durch hohe fachliche Qualifikation

auszeichnen, sondern auch vielseitig eingesetzt werden können. Das wird übrigens zunehmend nicht eine einseitige Ausbildung sein, sondern ein Kaleidoskop von Fähigkeiten, die dann eben auch vielseitig nutzbar sind. Die vorliegenden Personalentwicklungskonzepte sind darauf ausgerichtet, diese geforderten Fähigkeiten verstärkt auszubilden.

Dabei hat Personalentwicklung nicht nur zur Aufgabe, das Leistungspotenzial der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Sie soll die Beschäftigten genauso dazu befähigen, Veränderung und Wandel innerhalb ihrer Behörde vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen mitzugestalten. Erfreulicherweise steigt hierzu die Bereitschaft, wenn sich der berufliche Werdegang nicht nur innerhalb ein und derselben Behörde vollzieht, sondern auch externe Verwendungen bei einer anderen Dienststelle oder in einem Unternehmen der Wirtschaft mit einschließt. Wer vergleichen kann, was unter Umständen an anderer Stelle besser läuft, wird eher geneigt und bereit sein, Veränderungsprozesse in Gang zu bringen. Die Intensivierung des Personalaustauschs hat aus diesem Grunde im vorliegenden Regierungsprogramm zu Recht einen besonders hohen Stellenwert.

Durch Personalaustausch lernen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedliche Aufgaben und Arbeitsabläufe kennen, mitunter auch unterschiedliche „Organisationskulturen“. Diesen persönlichen Erfahrungszugewinn wollen wir für die Aufgabenwahrnehmung der beteiligten Einrichtungen nutzen. Es profitieren also das Personal und die Organisation als Ganzes gleichermaßen.

Ein paar Beispiele:

- Mit den Behörden meines Geschäftsbereichs ist im Februar 2002 ein Tauschprogramm beschlossen worden, in dem die erfolgreiche Außenverwendung zum Auswahlkriterium für Beförderungentscheidungen und die Übertragung von Führungsfunktionen benannt wird.
- Mit den Bundesressorts haben wir – zweitens – ein weiteres ressortübergreifendes Tauschprogramm im Januar dieses Jahres vereinbart und – drittens –

„Eine Behörde ist stets nur so gut, innovativ und flexibel wie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“



■ besonders hervorheben möchte ich, dass wir ein auf Nachwuchsführungskräfte besonders zugeschnittenes Personalaustauschprogramm mit führenden Unternehmen der deutschen Wirtschaft vereinbart haben. Dazu gehören die Deutsche Bank, Daimler-Chrysler, BASF und VW. Das Programm soll zum 1. Oktober 2004 beginnen. Das BMI nimmt hier eine so genannte Drehscheibenfunktion für Interessenten aus anderen Bundesressorts ein. Ich hoffe, dass dieses Programm ein großer Erfolg sein wird.

Angebote zum Personalaustausch müssen attraktiv sein und Karriereanreize bieten, damit die Beschäftigten sie auch in großer Zahl annehmen. Wir werden deshalb stärker darüber nachdenken müssen, wie das zu bewerkstelligen ist. Es darf eben nicht sein, dass ein Mitarbeiter, der vorübergehend den Geschäftsbereich wechselt, damit aus den Augen und aus dem Sinn ist und bei Beförderungen vergessen wird. Dies gilt ja auch für Auslandseinsätze.

Nach unserem heutigen Verständnis nutzt eine Führungskraft durch Arbeit im Team, durch Mitarbeitergespräche und Führungskräfte-Feedback das Wissen und die unterschiedlichen Sichtweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um zu Entscheidungen zu kommen, die auf dem Wissen und Urteil vieler Beteiligter fußen. Das Ziel ist natürlich ein Minimum an Fehlentscheidungen und ein Maximum an guten Lösungen.

Wer vom traditionellen Behördenchef zu einem Manager der Verwaltung werden will, muss sich in dieser Hinsicht grundlegend umstellen. Sie müssen Teamchef sein, aber zugleich auch Vorbild, Mentor, Entscheider, Motivator, Bewegter und Innovator. Wer Leistungsbereitschaft von den Beschäftigten einfordert, muss sie auch selber verkörpern. Fördern Sie auch den Mut ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Initiative. Sie kennen ja meine Devise, die ironischerweise lautet: „In meinem Ministerium kann jeder

## „Teamarbeit bedeutet die Bündelung von Potenzialen und die arbeitssteilige Lösung von Problemen.“

Eine Außenverwendung zum Kriterium für die Beförderung und die Übertragung von Führungsfunktionen zu machen, ist deshalb der richtige Ansatz.

### **Leadership, Vorbildfunktion und Teamarbeit**

„A boss says 'Go!'—A leader says 'Let's go!'“: In dieser Wendung kommt der Unterschied zwischen hierarchischem Chefgebaren und echter Führungsstärke recht gut zum Ausdruck. Ohne die Fähigkeit zur Teamarbeit kann modernes Verwaltungsmanagement nicht gelingen. Teamarbeit bedeutet die Bündelung von Potenzialen und die arbeitssteilige Lösung von Problemen. Arbeitsteilung bedeutet nicht, dass jeder isoliert vom anderen seinen Zuständigkeitsbereich bearbeitet, ohne dabei die anderen zu beachten. Das ist eine veraltete und falsche, mitunter aber noch immer verbreitete Auffassung von Arbeitsteilung. Sie hat den amerikanischen Komiker Jerry Lewis einmal zu der Bemerkung angeregt: „Kleinlebewesen vermehren sich durch Zellteilung, Bürokraten durch Arbeitsteilung.“

das tun, was ich will“. Aber in diesem Prozess bis zu der Entscheidung kann jeder widersprechen, kann jeder seinen Gedanken, sein Argument vorbringen, wenn es das bessere ist, muss es auch beachtet werden. Am Schluss muss dann eine Entscheidung getroffen werden.

Wenn man dies erreichen will, dann müssen die Menschen in Ihren Behörden Raum für unkonventionelles Denken haben und es muss beachtet werden, wenn sie neue und vielleicht auch ungewöhnliche, fremde, bisher fremdartig erscheinende Lösungen vorschlagen. Es ist das Schrecklichste, was einem Mitarbeiter passieren kann, wenn man einfach sagt, „das haben wir immer so gemacht, und warum sollen wir etwas Neues machen, bleiben Sie doch mit ihren Überlegungen beiseite“. Ganz schrecklich erscheint es dagegen manchem Vorgesetzten, wenn dann noch der Dienstweg außer Acht gelassen wird. Das ist dann meistens das Ende einer Idee. Die Erfahrungen, die im Modernisierungsprojekt „Ideenmanagement“ der Bundesverwaltung gesammelt wurden, belegen das beachtliche Ideenpotenzial unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch gezielte Nutzung neuer Ideen konnten schon viele Geschäftsabläufe deutlich verbessert und mitunter hohe Einsparungen erzielt werden. Spitzenreiter in diesem Wettbewerb sind bei

uns vor allem die Beschäftigten im Bundesministerium für Verteidigung. In den letzten zwei Jahren verhalfen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verteidigungsministerium mit etwa 4.500 Optimierungsvorschlägen dem Ministerium zu Einsparungen von geschätzten zehn Millionen Euro. Das ist nicht schlecht, da können sich andere ein Beispiel nehmen. Ich bin überzeugt, auch in anderen Behörden gibt es ein solches Potenzial, und Sie sollten das nicht brach liegen lassen, meine Damen und Herren.

### Ausbildungsplätze schaffen!

Genauso wenig dürfen wir zulassen, dass die Begabungen, Fähigkeiten und Hoffnungen tausender junger Menschen verkümmern, weil sie nach ihrem Schulabschluss keinen Ausbildungsplatz finden. Sie wissen, das ist eine Diskussion, die uns über Jahre begleitet in verschiedenen Konjunkturen. Aber eine Gesellschaft, die es nicht fertig bringt, jedem Jugendlichen, der von der Schule kommt, eine Perspektive anzubieten, die hat noch nicht zu der Form gefunden, die sie als Mindestform erreichen muss. Deshalb müssen wir verhindern, dass so etwas eintritt. Das kann nur durch gemeinsame Anstrengungen aller gesellschaftlichen Kräfte gelingen. Deshalb noch einmal meine Bitte an Sie alle, schauen Sie nach, wo Sie einen Ausbildungsplatz mehr in den Bundesbehörden zur Verfügung stellen können und dass Sie sich untereinander verständigen und koordinieren. Sie wissen, dass der Bundeskanzler mit der Wirtschaft angesichts der außerordentlich hohen politischen Bedeutung dieser Aufgabe im Juni dieses Jahres einen „Nationalen Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland“ geschlossen hat. Ich bin sehr glücklich darüber, dass uns dadurch eine Ausbildungsplatzabgabe erspart blieb, die aus meiner Sicht Bürokratie hoch drei produziert hätte.

Mit dem Pakt werden nicht nur der Wirtschaft neue Ausbildungsplätze abverlangt, auch die Bundesregierung hat sich verpflichtet, die Zahl der Ausbildungsplätze in der Bundesverwaltung in diesem Jahr um rund 20 Prozent zu

erhöhen. Wir sind vorangekommen, aber wir müssen erreichen, dass die Bundesbehörden die Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze entsprechend anhebt und zwar unabhängig von der notwendigen Konzentration auf die Kernbereiche der Verwaltung. Natürlich muss die Ausbildung auch so sein, dass wir den Menschen etwas mitgeben, was sie später in ihrem beruflichen Leben nutzen können. Neben dem Bund sind natürlich genauso die Länder, Kommunen und öffentlichen Einrichtungen aufgerufen, ihrerseits zu einer deutlichen Steigerung der Ausbildungsleistung zu kommen. Jeder hat Verantwortung für seinen Bereich, damit wir die Zielmarke erreichen.

Deshalb noch einmal die ganz herzliche Bitte an Sie, dass Sie sich daran beteiligen und jede Anstrengung investieren, damit wir dieses selbst gesteckte Ziel erreichen. Haben Sie bitte Verständnis, dass ich diesen Punkt am Schluss meiner Ausführungen doch noch heraushebe, obwohl es nicht unmittelbar zum Thema gehört. Aber ob Innovation gelingt, ob Modernisierung der Verwaltung gelingt, hängt letzten Endes auch davon ab, ob wir auch die jungen Menschen in diesen Prozess mit hineinführen können.

Meine Damen und Herren, ich darf jetzt das Wort an die sehr verehrte Frau Botschafterin Fayle weitergeben. Die Olympischen Spiele in Sydney habe ich leider nur sehr kurz besuchen können, aber ich möchte schon sagen, was Australien damals geleistet hat, das war großartig. Ich muss Ihnen ein ganz großes Kompliment machen, nicht nur für die sportlichen Leistungen, sondern auch für das, was die Menschen dort und die Verwaltung geleistet haben. Deshalb sind wir ganz gespannt darauf, was Sie uns sagen werden. Wir werden Ihre Ausführungen auswerten und können sicher etwas daraus lernen.

In zwei Jahren haben wir auch ein großes Sportereignis, die Fußballweltmeisterschaft hier in Deutschland. Wir brauchen für dieses Ereignis eine tüchtige Verwaltung und nun sind wir gespannt, was uns Ms Fayle berichtet, wie man so ein Ereignis organisiert.



# I. E. Pamela Fayle

## Australiens Erfahrungen mit Reformen im öffentlichen Sektor

Sehr geehrter Herr Minister Schily,  
sehr geehrte Damen und Herren,

ich danke Ihnen ganz herzlich für die Einladung, heute Abend über Reformen im öffentlichen Sektor in Australien zu sprechen.

Lassen Sie mich zunächst eines sagen: Generelle Vorschläge zur Reform von Bürokratie sind in der Regel leider nicht sehr erfolgreich. Es gibt keine einfachen Antworten zur Reform des öffentlichen Dienstes. Der öffentliche Dienst insgesamt und einzelne Regierungsbehörden und Ministerien unterscheiden sich in ihrer Geschichte und ihrem Kontext. Daher müssen maßgeschneiderte Mechanismen entwickelt werden.

Es gibt jedoch einige Prinzipien, um die wir uns in jedem Fall bemühen können – Effizienz, Kostenwirksamkeit, gute Verwaltungsarbeit, Kundenzufriedenheit und ein ethisch verantwortungsvoller öffentlicher Dienst. Also geben die australischen Reformen vielleicht doch einige Anregungen, die Ihnen in Deutschland von Nutzen sein könnten. Wir haben bei uns viel aus den Erfahrungen anderer in den verschiedensten Bereichen gelernt: von der Privatisierung öffentlicher Behörden über Veränderungen in der Finanzbuchhaltung bis zu Reformen im Management- und Arbeitsplatzbereich.

Im Übrigen haben wir aufgrund unserer Verbesserungen in der Qualität des öffentlichen Dienstes kürzlich einen angesehenen Preis der Vereinten Nationen gewonnen, in Anerkennung von zwei Jahrzehnten der Reform.

Als ich in den siebziger Jahren in den öffentlichen Dienst eintrat, war das Image des australischen Beamten alles andere als positiv. Nach der allgemeinen Meinung waren wir überbezahlt, faul, ineffizient, zu bequem in unserer Festanstellung, um harte Arbeit zu leisten, Bürokraten, die gern 'nein' sagten, anstatt Leuten zu helfen. Und – wir waren viel zu viele.

Die Erwartungen der Allgemeinheit zwangen uns zur Veränderung. Wie auch unsere Finanzen – wir hatten einen



öffentlichen Dienst aufgebaut, den wir uns nicht mehr leisten konnten.

Die Negativ-Images sind schwer zu beseitigen und das Stereotyp des Beamten ist ein leichtes Ziel der Kritik. Aber ich glaube nicht, dass viele Australier heute noch ernsthaft so denken. Heute können Beamte in Australien wegen mangelnder Leistungen entlassen werden, genau wie Beschäftigte im privaten Sektor. Heute gibt es in Australien keine dauerhaft angestellten Beamten mehr.

Ein Teil des Gehalts australischer Beamter ist heute von ihrer individuellen Leistung abhängig. Im Rechnungswesen arbeitet der öffentliche Dienst mittlerweile nach Prinzipien der Periodenabgrenzung, genau wie der private Sektor. Er hat Berge von bürokratischen Hindernissen entfernt und ist stolz darauf, Preise für höflichen, schnellen

# gung der ngen des Bundes

September 2004



und hilfreichen Service gewonnen zu haben. Die Öffentlichkeit, Ombudsmänner, Rechnungsprüfer, das Parlament und die Medien achten immer genauer darauf, was der öffentliche Dienst leistet und wie er Steuergelder ausgibt.

Darüber hinaus haben wir eine Kultur der Innovation und der ständigen Verbesserung. Wir werden sogar zu Innovationen angehalten. Jedes Bundesministerium muss pro Jahr ein Prozent seines Gesamthaushalts als Effizienzdividende an die Gesamteinnahmen abführen. Und im Zuge von Tarifverhandlungen können Bundesministerien ihren Angestellten nur dann vereinbarte Gehaltserhöhungen zahlen, wenn ihnen selber die Mittel dafür zur Verfügung stehen – Mittel, die durch Effizienzsteigerung und Kostensenkungen frei werden. Wenn die Gehaltserhöhung eines Beamten davon abhängt, Mittel und Wege zu finden, effizienter zu arbeiten, wird er erstaunlich kreativ.

Australiens Reform des öffentlichen Dienstes fand im Zusammenhang eines umfassenden mikroökonomischen Reformprozesses statt. Konkret hieß dies, verstärkt marktwirtschaftliche Mechanismen zu nutzen und staatliche Monopole wirtschaftlichem Wettbewerbsdruck auszusetzen. Eine frühe Initiative bestand darin, für eine Reihe von zuvor kostenlosen Gütern und Dienstleistungen Nutzungsgebühren zu erheben. Sie können sich denken, dass ein großer Teil der Aufgabe darin bestand, die Erwartungen der Öffentlichkeit zu ändern.

Dieses Prinzip von ‚der Nutzer zahlt‘ wurde sowohl zwischen Regierungsbehörden wie auch für die allgemeine Öffentlichkeit eingeführt. Dadurch entstand schnell ein Bewusstsein für die Kosten öffentlicher Dienstleistungen, und es hielt die Nutzer davon ab, das System durch Überanspruchnahme zu belasten. Als Folge gingen einige Behörden dazu über, Dienstleistungen von privaten Unternehmen zu beziehen, wenn die von der Regierung erhobenen Gebühren zu hoch waren oder das Produkt nicht gut genug. Man gibt sich mit schlechtem Service zufrieden, wenn er kostenlos ist, aber wenn man dafür zahlen muss, wird man ein wenig achtsamer. Also waren Anbieter dazu gezwungen, wettbewerbsfähig zu arbeiten und auf die Wünsche ihrer Kunden einzugehen.

Einige Regierungsstellen hatten aufgrund von administrativen, rechtlichen und finanziellen Einschränkungen Schwierigkeiten, konkurrenzfähig zu arbeiten. In einigen Fällen führte dies zu Privatisierungen. Australien hat eines der größten Privatisierungsprogramme in der OECD, im Wert übertroffen nur von Großbritannien – einer weitaus größeren Volkswirtschaft. Die Erträge aus den Verkäufen von Banken, Fluglinien, Verteidigungsindustrien, Flughäfen etc. sind den Steuerzahlern zugute gekommen. Sie haben es der Regierung ermöglicht, neue Prioritäten und Programme zu finanzieren und mehr dafür zu sorgen, dass diese Einrichtungen den Bedürfnissen der Bevölkerung entsprechen.

Eine weitere große Veränderung betraf das Outsourcing. Aus den Forderungen nach der effizienteren Bereitstellung von Dienstleistungen in den achtziger Jahren ergab sich eine veränderte Sichtweise auf die Rolle der Regierung. Regierungen haben Dienstleistungen häufig zu regulieren

und zu bezahlen. Sie müssen sie jedoch nicht zwangsläufig selbst bereitstellen. Im Zuge des Outsourcings haben wir festgestellt, dass Beamte nicht notwendigerweise gut darin sind, Verträge mit externen Anbietern zu schließen. Eine der großen Herausforderungen besteht heute darin, unsere Vertragsführung zu verbessern, damit die vereinbarten Leistungen aus Steuergeldern auch geliefert werden. In den neunziger Jahren schuf der Competition Policy Reform Act Wettbewerbsneutralität zwischen der Regierung und dem privaten Sektor – es musste ein öffentliches Interesse festgestellt werden, ehe die Regierung als Monopol-Anbieter agieren oder den Wettbewerb beschneiden konnte. Für Regierungsbehörden gelten jetzt die selben Besteuerungen und Regeln wie für den privaten Sektor. Keine finanziellen Vorteile gegenüber privaten Firmen sind erlaubt.

Die Öffnung hin zu mehr Wettbewerbsfähigkeit und das Nachdenken über die Regierung als Käufer anstatt als Anbieter von Leistungen war eine große kulturelle Veränderung. Wir mussten verzichtbare Aktivitäten identifizieren und sie vollständig oder teilweise in den Nichtregierungssektor überführen. Als Folge wurden die natürlichen monopolistischen Elemente von öffentlichen Einrichtungen, Wirtschaftsverbänden und ein Großteil des Gesundheitssektors von den regulatorischen Elementen getrennt und dem Wettbewerb ausgesetzt. So wurden beispielsweise staatliche Elektrizitätsbehörden aufgeteilt, wobei der Staat die Kontrolle über die Weiterleitung behielt und die Stromerzeugung dem nationalen Wettbewerb geöffnet wurde.

Nur dort, wo wir begründen konnten, dass der öffentliche Dienst einen klaren Mehrwert erwirtschaftete, der anderswo nicht erreicht werden konnte, erbrachte dieser weiterhin Dienstleistungen. Somit begann ein wichtiger Benchmarking-Prozess, der seinerseits die Aufmerksamkeit auf 'Best-Practice' erhöhte. Sogar Politikberatung wurde als verzichtbar angesehen. Sie können sich vorstellen, wie dies zu Verbesserungen in einer Reihe von Beratungs- und Dienstleistungen führte – nach dem Motto: Mach's gut oder gib's auf! Ich erinnere mich daran, dass ich meine

Regierung davon überzeugen musste, den Großteil ihrer außenpolitischen Beratung von meinem Ministerium zu beziehen, anstatt sie von Akademikern zu kaufen – und einige Leistungen im Bereich der Politikberatung beziehen wir tatsächlich von unseren Universitäten und Think-Tanks.

Ich möchte Ihnen ein Beispiel von Outsourcing schildern. Im Jahr 1998 wurde das Job-Network gegründet, um die Unterstützung für benachteiligte Arbeitssuchende marktwirtschaftlich auszurichten. Die Bereitstellung von Weiterbildung, Kundenmanagement und Angeboten bei der Arbeitssuche wurden per Vertrag auf bessere Anbieter übertragen – Belohnungen inklusive. Eine Überprüfung im Jahr 2002 ergab, dass die Gesamtkosten für diese Maßnahmen im Vergleich zu vorher stark gesunken sind. Der Wettbewerb hat die Effizienz verbessert und Arbeitssuchende, die die Wahl zwischen mehreren Anbietern haben, erzielen bessere Ergebnisse bei der Arbeitssuche. Arbeitgeber sind ebenfalls zufriedener. Unsere Arbeitslosenquote ist stark zurückgegangen – sie lag bei elf Prozent, aber wir haben immer noch 5,5 Prozent Arbeitslose, also können wir uns weiter verbessern.

Nach diesen Veränderungen hin zur Privatisierung war die private Finanzierung öffentlicher Infrastruktur kein großer Schritt mehr und wird nun vielfach in Australien praktiziert – mit Projekten im Wert von vielen Milliarden australischer Dollar, vornehmlich im Bereich der Verkehrsinfrastruktur. Solche Public-Private-Partnerships in der Entwicklung von Infrastruktur sind kostengünstiger und in der Regel risikoärmer für die Regierung. Hier in Deutschland sind sie recht neu. Soweit ich weiß, ist der Warnow-Tunnel in Rostock das erste derartige Beispiel. Der Tunnel wurde übrigens vom Macquarie Investment Fund finanziert – einer australischen Firma, einer der größten Global Players in diesem Bereich. Für diese Projekte bestehen unterschiedliche 'Build-Own-Operate-and-Transfer'-Mechanismen.

Lassen sie mich zur Leistungsevaluation kommen. Heutzutage veröffentlichen wir Angaben über die Performance der Regierung in der Bereitstellung spezifischer Leistungen. Dies ist insbesondere dort wichtig, wo norma-



„Wenn die Gehaltserhöhung eines Beamten davon abhängt, Mittel und Wege zu finden, effizienter zu arbeiten, wird er erstaunlich kreativ.“

erweise kein direkter Wettbewerb herrscht, der Effizienz und Effektivität antreiben kann. Und unser Australian National Audit Office führt nicht nur von Zeit zu Zeit finanzielles Auditing aus, sondern auch Performance Auditing für Behörden oder für spezifische Leistungen.

Wir bemühen uns auch, lange Wartezeiten oder übermäßig komplizierte Formulare oder Abläufe zu vermeiden, da jede Regierungsbehörde in ihrem Jahresbericht eine Zusammenfassung von Beschwerden seitens der Kunden veröffentlichen muss. Kundenbefragungen sind ein Teil unseres Lebens – in meinem Ministerium werden sie im Pass- und Konsularbereich durchgeführt. Höflichkeit und Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter werden regelmäßig bewertet und über entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen verbessert.

1987 (über 170.000 Angestellte). Drohende Überalterung im öffentlichen Dienst, der Verlust von institutionellem Gedächtnis und Erfahrung mit zunehmendem Ausscheiden der Babyboomer – dies sind die Probleme, die wir derzeit vor uns haben und die wir künftig bewältigen müssen. Die Tatsache, dass wir uns so stark verkleinern konnten, hängt natürlich mit technologischem Fortschritt im öffentlichen Sektor zusammen. Wir führen mehr Regierungsgeschäfte online als der Großteil anderer industrialisierter Staaten. Dies hat auch die Abstimmung zwischen Bundesministerien und ihren Arbeitsabläufen verbessert und Verdopplung erheblich verringert. Dies wiederum ermöglichte es uns, Personal einzusparen oder für andere Aufgaben einzusetzen.

Aber unser Wille zur Effizienzverbesserung und zu innovativen Arbeitsabläufen hat eine große Rolle gespielt. Ein Bericht der Weltbank hat kürzlich gezeigt, dass wir erfolg-

„ Ich musste meine Regierung davon überzeugen, den Großteil ihrer außenpolitischen Beratung von meinem Ministerium zu beziehen, anstatt sie von Akademikern zu kaufen.“

Leistungsbeurteilung hat sich jedoch bei der Beurteilung von individuellen Arbeitsleistungen als herausragend wichtig erwiesen. Beamte wissen, dass ihr Bonus von einer starken Leistung abhängt. In meinem Ministerium bekommen nur fünf Prozent aller Mitarbeiter die höchste Beurteilung und den entsprechend höchsten Bonus, weitere fünfundzwanzig Prozent bekommen die nächsthöchste Beurteilung und einen erheblichen Bonus. Dies bedeutet nicht, dass die verbleibenden siebzig Prozent nur schwache Leistungen zeigen. Ihnen wird ihr Lohn gezahlt dafür, dass sie tun, was man von ihnen erwartet und dass sie es gut tun. Wenn jeder einen Bonus bekäme, gäbe es keinen finanziellen Anreiz für höhere Leistungen. Im öffentlichen Sektor sagen wir immer, dass Geld nicht alles ist. Für das eigene Land zu arbeiten, ist auch auf persönlicher Ebene befriedigend. Die Arbeit ist interessant und die Anerkennung der geleisteten Arbeit über Feedback ist ebenso wichtig. Aber Geld spielt in der Tat eine Rolle.

Die Rücknahme der Unkündbarkeit aus Arbeitsverhältnissen im öffentlichen Dienst gab Managern mehr Möglichkeiten, effizient zu arbeiten. Der öffentliche Dienst ist erheblich verkleinert worden. Im Bereich des Bundes zum Beispiel ist er heute genauso groß wie im Jahr 1997 (ungefähr 130.000 Angestellte) und erheblich kleiner als im Jahr

reich einen Großteil langwieriger und unnötiger bürokratischer Abläufe abbauen konnten. Danach sind in Australien zwei verschiedene Arbeitsabläufe und zwei Tage notwendig, um ein neues Unternehmen zu gründen. In Deutschland setzt dies neun verschiedene Abläufe voraus und dauert 45 Tage. In einigen anderen europäischen Ländern dauert es sogar noch länger. Durch die Beseitigung solcher administrativen Hürden können Reformen im öffentlichen Sektor einen wichtigen Beitrag zu Wirtschaftswachstum und zur Schaffung von Arbeitsplätzen leisten.

Ich wünsche Ihnen bei Ihren Diskussionen über Reformen alles Gute. Und ich ermutige sie dazu, Gespräche mit Australien zu führen – kommen Sie zu uns und sehen Sie selbst. Wir sind so viel mehr als Kängurus und Krokodile. Wir haben einander viel mitzuteilen und können viel voneinander lernen.

# Prof. Dr. Bernd Adamaschek

## Wettbewerb in strategischen Politikfeldern als Quelle für Leistung und Innovation

Herr Minister, Frau Botschafterin,  
sehr geehrte Damen und Herren,

ich darf heute zu Ihnen über „Wettbewerb in strategischen Politikfeldern als Quelle für Leistung und Innovation“ sprechen.

Ich möchte mit einem Zitat beginnen: „Die Bereitschaft zum Wandel ist eine Daueraufgabe.“ Diese Aussage wird Ihnen bekannt vorkommen, Herr Minister, ich habe sie mir am letzten Freitag aufgeschrieben, als Sie dies bei der Verleihung des Bertelsmann-Preises in Gütersloh sagten. Ich verstehe das so, dass die Daueraufgabe nicht nur darin besteht, den Wandel an sich herbeizuführen, sondern auch – und dies sage ich angesichts der hier anwesenden Behördenleiterinnen und Behördenleiter – darin besteht, die Bereitschaft zum Wandel zu pflegen. Das ist einer der Werte, die wir brauchen: Es ist eine Werthaltung und kein Instrument. Da stellt sich vor allem die Frage, wie man als Führungskraft diese schwierige Aufgabe angeht.

Sie haben zwar als Behördenleiter eine sehr mächtige Position, zum Beispiel können Sie Anweisungen geben, jedoch habe ich noch keine Dienstanweisung gesehen, die erfolgreich für die Bereitschaft zum Wandel sorgen könnte.

Außerdem ändert sich die Welt so schnell, dass die dazu passenden Antworten der öffentlichen Verwaltung durch zentrale Vorgaben der Behördenleitungen diese Veränderungen im Vorhinein gar nicht angemessen einbeziehen können. Sie mögen vielleicht trainieren, motivieren, vielleicht alle möglichen Instrumente der Personalführung einsetzen, die Vorwegnahme der Zukunft durch zentrale Steuerung wird nur unvollkommen gelingen. Dies ist eines der Hauptprobleme unserer Behörden.

Viele Chefs glauben, man könne das Problem lösen, indem man eine Werthaltung vorlebt. In meinem früheren Leben – ich habe selbst 15 Jahre im öffentlichen Dienst gearbeitet – habe ich dies auch versucht. Aber diejenigen, die es mit „Vorleben“ versuchen, haben irgendwann das Gefühl, als ob sie an einem Fußballspiel in der Bundesliga teilnehmen: 22 Leute mühen sich ab und 37.000 schauen diesen Bemühun-



gen genüsslich von den Rängen zu. Die Zuschauer sehen keine Veranlassung für irgendeine Anstrengung. Sie meinen, ihr Bedarf an sportlicher Betätigung sei mit dem Kauf der Eintrittskarte ausreichend gedeckt. Wir wissen: Dies ist nicht so, weder auf Schalke noch in unseren Behörden.

Die Bereitschaft zum Wandel und die Notwendigkeit, den Wandel betreiben zu müssen, sind längst nicht so weit verbreitet wie wir es uns wünschen. Um die Zuschauer mit ins Boot zu holen und bei ihnen die Bereitschaft zum Wandel zu wecken, sind nicht nur Verkündigungen von Werthaltungen nötig, sondern auch Instrumente, die diese Werthaltungen stützen und dafür sorgen, dass sie nachhaltig gelebt werden.

Vielfach wird von Privatisierung geredet. Wir haben aus vielen Ländern (Australien, Neuseeland, USA etc.) von sehr

# gung der ngen des Bundes

September 2004



erfolgreichen Privatisierungsexperimenten gehört. Auch hierzulande bedient man sich dieses Instrumentes. Nur muss man bedenken, dass wir auch ein Verwaltungsmanagement brauchen für die Bereiche, die nie privatisiert werden können. Es wird immer ein großer Bereich staatlichen Handelns bleiben, von den Gerichten, den Finanzämtern bis hin zur Polizei und Militär, die zum Kern hoheitlicher Aufgaben gehören und höchstwahrscheinlich nie privatisiert werden. Auch für diese Bereiche brauchen wir eine Lösung. Ich möchte mich gar nicht auf die Grenzziehung einlassen, wo das eine anfängt und das andere aufhört.

Lieber möchte ich versuchen, auch für die Dinge, die heute in staatlicher Hand sind, ein Instrument anzubieten, das greift.

Im Übrigen sehen wir ja auch, dass die Privatisierung nicht unbedingt greift:

Hierzu ein paar Schlagzeilen der letzten Wochen, zum Beispiel Schlagzeilen über die Deutsche Bahn: „Weniger Leistung, aber höhere Preise“. Ein Aufschrei ging durch den Blätterwald und durch die Republik. Und wer oft mit der Bahn fährt, der kann mit den Geschichten, die er mit diesem (privatisierten) Dienstleister erlebt hat, jeden langweiligen Partyabend animieren.

Ähnliche Probleme bei den privaten Energieversorgern. Schlagzeile: „Das Kartell der Kassierer“. Obwohl jahrelang und schon immer traditionell privat, gibt es auch bei RWE oder VEW bittere Klagen. Schlagzeilen wie „Der Strommarkt steckt fest in dem Griff der Großen“ sind keine Seltenheit. Das Publikum ist nicht unbedingt begeistert, sondern erlebt das Verhalten dieser privaten Unternehmen eher als suboptimale Leistung. Und vor allen Dingen eins: Es erlebt, dass bei diesen Unternehmen die Interessen der eigenen Organisation im Vordergrund stehen und dass sie viel wichtiger sind als die Interessen ihrer Kunden. Und das, obwohl diese Unternehmen sehr gut trainieren, sehr gut ausbilden, obwohl sie exzellente und gut bezahlte Mitarbeiter haben. Wo ist die Bereitschaft zum Wandel? Ist das die Flexibilität, die wir brauchen? Die Probleme privater Monopole oder monopolähnlicher Unternehmen sind ähnlich denen der öffentlichen Hand. Privatisierung für sich allein ist also nicht das Instrument, das die Werthaltung stützt, die wir uns als Voraussetzung für den permanenten Wandel wünschen.

Diese Aufgabe ist nur zu lösen, wenn man Instrumente einsetzt, die eine basisorientierte Selbststeuerung und damit den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Sinne eines praxis- und kundenorientierten Wandels von Organisationen garantieren. Eines dieser Instrumente ist „Benchmarking“.

Ich habe aus Gütersloh noch ein anderes Zitat mitgebracht. Herr Jürgen Hensen hat in seiner Ansprache gesagt: „Die Wettbewerbssituation verändert die Einstellung.“ Und das ist eigentlich der Schlüssel zum Erfolg. Die Einstellung oder Werthaltung wird dadurch geändert, dass auch Notwendigkeit zum Wandel geschaffen wird. Die Leistungen der

öffentlichen Hand sind in der Regel von monopolistischen Strukturen geprägt. Monopole haben aber – unabhängig davon, ob sie in privater oder öffentlicher Rechtsform auftreten – die Tendenz, eigene Interessen in den Vordergrund zu stellen. Für die Veränderung der Einstellung ist der Wettbewerb unerlässlich.

Was hat das nun mit Benchmarking zu tun? Das Problem öffentlicher Verwaltungen ist, dass wir in der Regel keinen echten Wettbewerb herstellen können. Ich kann mir kaum vorstellen, dass die Bundeswehr in einen Wettbewerb mit einer anderen Bundeswehr treten könnte. Oder dass das Bundesverwaltungsgericht sagt, jetzt wollen wir mal ganz gute Urteile sprechen, damit man bei uns und nicht bei einem anderen Gericht um Rechtsschutz nachsucht. Solche Beispiele lassen sich beliebig fortsetzen.

Wenn echter Wettbewerb nicht zu schaffen ist, müssen wir einen Wettbewerbsersatz finden, und das ist Benchmarking.

Benchmarking muss allerdings sehr klug und mit Fingerspitzengefühl eingesetzt werden. Das gilt insbesondere in strategischen Politikfeldern. Hier kann man immer wieder Ansätze beobachten, die manchmal recht gelungen, manchmal aber auch etwas dilettantisch wirken. Ich erinnere mich an den Stern im Jahr 2002, der einen Wettbewerbsansatz machte zwischen den Regionen Deutschlands. Da lag Bayern vorne und die Niederlausitz ganz hinten, und das hat Eindruck gemacht, obwohl es sehr strittig ist, ob dieser Vergleich methodisch in Ordnung war. Aber es hat bei den Behörden, die für die Lebensverhältnisse in den betreffenden Regionen zuständig waren, Wirkung gezeigt. Die Bertelsmann-Stiftung hat in Zusammenarbeit mit der Zeitschrift „Impulse“ die Wirtschaftsförderung der 25 größten Städte der Bundesrepublik untersucht. Das Ergebnis war: Bielefeld lag vorn – Bochum hinten. Was glauben Sie, was das für Bewegung gebracht hat? Ich musste viele Gespräche mit den zuständigen Dezernenten und Oberbürgermeistern der Städte, die auf den letzten Plätzen gelandet waren, führen, um sie auf die Veröffentlichung vorzubereiten, damit erstens keine Scherben entstanden, zweitens aber auch der Wettbe-

werbsansatz richtig verstanden wurde. Der Oberbürgermeister von Dortmund, der mit seiner Stadt auf dem drittletzten Platz gelandet war, hat wunderbar reagiert und gesagt: „Ich nehme das als kostenlose Unternehmensberatung.“

Das beste Beispiel aus letzter Zeit kennen Sie alle: Die PISA-Studie. Das war Benchmarking in strategischen Politikfeldern, und Sie wissen selbst, was die Studie bewegt hat, zumindest in der öffentlichen Diskussion. Bei der Umsetzung gibt es vielleicht noch ein paar Defizite. Jedenfalls kann man heute wieder herbe Kritik lesen, nämlich dass aus der PISA-Studie nicht genügend Konsequenzen gezogen worden seien.

Benchmarking besitzt 4 Funktionen, die in den derzeitigen Verwaltungsstrukturen in der Regel nur unvollkommen geleistet werden:

### 1. Funktion: Leistung messen

Ich kenne ganz viele Behörden, die überhaupt nicht wissen, wie ihre Leistung aussieht und die ihre Leistung weder beziffern oder sonst irgendwie quantifizieren können.

### 2. Funktion: Informationsfunktion

Messen allein reicht jedoch nicht aus. Wir müssen die Leistung auch bewerten. Dazu dienen in der Regel der Leistungsvergleich und das Benchmarking. Es gibt Behörden, die mit sehr viel Herzensblut eine Leistungs- und Kostenrechnung aufmachen. Und dann haben sie nach langem Rechnen festgestellt, dass zum Beispiel der Reisepass 37,50 € in der Herstellung kostet. Wissen Sie, ob das gut oder schlecht ist? Überhaupt nicht! Erst wenn Sie wissen, dass in der anderen Behörde der Reisepass in der Herstellung vielleicht 50 € kostet, in der nächsten Behörde vielleicht 25 €, dann können Sie die Kosten von 37,50 €, die Sie selber darstellen, wirklich bewerten. Dies nennt man einen operativen Leistungsvergleich. Dasselbe gilt für die Fragen der strategischen Felder. Dazu werde ich Ihnen noch einige Beispiele liefern.



Aber auch die Vergleichszahlen bewirken für sich gesehen noch keine Veränderung. Wir haben in der Bertelsmann-Stiftung elf Jahre lang solche Leistungsvergleiche aufgebaut, dann kamen lange Berichte auf den Tisch, die die Leistungen in den unterschiedlichsten Feldern bewerteten und zum Teil sehr große Leistungsunterschiede aufdeckten. Häufig passierte jedoch trotzdem nichts. Nach einem alten Behördengrundsatz „Gelesen, gelacht, gelocht“ wurden die Berichte in die Aktenschränke gelegt. Und manchmal wussten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht einmal, was der Chef für Erkenntnisse besaß.

### 3. Funktion: Anreizfunktion

Es muss noch die Anreizfunktion hinzukommen, die im privaten Sektor durch den Marktmechanismus sichergestellt wird. Es ist kaum anzunehmen, dass der private Unternehmer etwas tun würde, wenn der Markt ihn nicht sanktionieren würde, wenn er aus den Erkenntnissen über suboptimale Leistung keine Konsequenzen zieht. Und für die Behörden, die keinen Markt haben, ist das ein Problem. Wir haben festgestellt, dass die Öffentlichkeitsarbeit, das heißt die Veröffentlichung der Ergebnisse des Benchmar-

erkunden, sondern sie wollen gerne das präsentieren, was sie erfunden haben; sie sind stolz darauf.

Dies führt dazu, dass wir einen riesigen Schatz von guten Lösungen haben.

Wir müssen das Rad nicht jeden Tag neu erfinden, sondern wir können einfach kopieren. Die Rezepte liegen auf der Straße. Wir haben festgestellt, dass es zum Beispiel bei den Stückkosten für gewisse Verwaltungsprodukte Kostenunterschiede bis zu 400 Prozent gab. Das war schon erstaunlich. Häufig handelte es sich dabei um benachbarte Verwaltungen, die ihre Verwaltungsleistungen unter gleichen Verhältnissen und bei gleicher Rechtslage produzierten. Die eine Kommune wusste nicht von der anderen, dass sie eine bessere Lösung hatte. Ich bin der festen Überzeugung, wenn man diesen Schatz der guten Lösungen, die in ganz Deutschland zur Verfügung stehen – das ist vielleicht noch nicht immer die erstbeste Lösung, aber es sind zweitbeste und drittbeste – wenn wir die nutzen und konsequent für alle Verwaltungen umsetzen würden, dann wäre dies ein Quantensprung in der Verwaltungsorganisation und der Verwaltungsreform. Die Leistungsfähigkeit der öffentli-

„Was der Markt der Güter und Dienstleistungen im privaten Sektor bewegt, das bewegt der Markt der Meinungen im öffentlichen Sektor.“

kings, sehr viel bewirkt. Was der Markt der Güter und Dienstleistungen im privaten Sektor bewegt, das bewegt der Markt der Meinungen im öffentlichen Sektor. Ich war mal Stadtdirektor einer Kommunalverwaltung, ich habe jeden Morgen mit Spannung in die Lokalzeitung geschaut. Was schreiben sie denn heute wieder über uns? Vielen von Ihnen wird es vielleicht schon ähnlich gegangen sein. Die Anreizfunktion der öffentlichen Meinung wirkt wie der Markt im privaten Sektor. PISA ist ein gutes Beispiel hierfür.

### 4. Funktion: Unterstützungsfunktion.

Diese Funktion ist meiner Meinung nach die wichtigste, und sie wird leider viel zu wenig gesehen. Herr Mohn, der uns immer zu Leistungsvergleichen motiviert hat, pflegte in diesem Zusammenhang zu sagen: „Was in der Schule verboten, ist bei uns erlaubt: Wir dürfen von den anderen abschreiben“. Und die Behörden, die nicht im Wettbewerb miteinander stehen, machen auch nicht die Bücher zu, wenn der Nachbar kommt, um die guten Lösungen zu

chen Verwaltung würde sprunghaft steigen, und wir brauchen möglicherweise die vielen anderen komplizierten Instrumente nicht einzusetzen, die uns von den Consulting Unternehmen so angeboten werden.

Meine Damen und Herren,  
der Leistungsvergleich, den ich Ihnen empfehle, vergleicht allerdings nicht nur die Kosten. Wenn man nur über die Kosten und Einsparungen redet, blockiert man die Akzeptanz von Veränderung: Wichtig ist, dass man auch die Leistung, den Output dagegenhält, der mit dem Ressourceneinsatz erreicht wird. Leider gibt es nur wenige Verwaltungen, die eine wirklich vorzeigbare Leistungsrechnung haben, die nämlich nicht nur die Zahl der Produkte, die man abgibt, als Leistung zeigt, sondern auch die Wirkung dieser Produkte, denn die Wirkung der Produkte ist eigentlich das, weswegen wir öffentliche Verwaltung machen. Häufig erkläre ich das mit folgendem Beispiel: Wenn Sie einmal falsch parken und der Verkehrsordnungsdienst der Kommune einen Strafzettel an die Windschutzscheibe

ihres Wagen heftet, sieht die Leistungs- und Kostenrechnung des Ordnungsamtes meistens so aus: Die Zahl der Strafzettel wird gemessen und vielleicht die Netto-Rendite des Kämmerers oder vielleicht auch der Verlust, und damit hat es sich schon. Dennoch parken täglich andere Leute auf dem Bürgersteig falsch, werden täglich aufgeschrieben, und immer wieder müssen die Väter und Mütter mit den Kinderwagen oder die Rollstuhlfahrer auf die Fahrbahn, weil der Bürgersteig zugeparkt ist. Mit negativen Folgen für ihre Sicherheit. Das wäre es aber, was eigentlich zu messen wäre. Erreichen wir mit unserem Verwaltungshandeln die beabsichtigten Wirkungen? Tun wir insofern das Richtige? Ist es nämlich richtig, Strafzettel zu schreiben, oder wären vielleicht andere Lösungen besser, damit keine Gefährdungen im Straßenverkehr eintreten? Das ist wie ein Hamster, der im Laufrad läuft, die schreiben und schreiben und schreiben. Finanziell ist dies ja vielleicht ganz interessant, aber es ist Leerlauf, es ist verwaltungsmäßiger Leerlauf, weil über das Erreichen der Verwaltungsziele, nämlich hier Sicherheit im Straßenverkehr zu erreichen, keine Aussagen getroffen werden.

In strategischen Bereichen kommt es noch mehr auf das Messen der Wirkungen an. Wir stellen Produkte, Produktgruppen oder auch ganze Programme dar, die vor allem

ger, die keinen Abschluss hatten. In der Stadt B verließen nur 3,7 Prozent der Schulabgänger das Schulsystem ohne Abschluss. Das sind fast 50 Prozent weniger oder umgekehrt: In A hatten doppelt so viel Schüler keinen Abschluss wie in B. Dies ist ein gravierender Unterschied und hat vor allem später bedeutende soziale Konsequenzen, zum Beispiel wenn Sie an Arbeitslosigkeit denken. Also ein außerordentlich wichtiges strategisches Datum! Die beiden Städte sind benachbarte Städte mit ähnlicher Struktur: Bergarbeiter und sehr viele Ausländer. Man fragt sich, woran diese Differenz der Daten liegt. Die beiden Städte kannten die abweichenden Ergebnisse nicht. Sie haben nebeneinander gearbeitet, die eine mit 7,1 Prozent war genauso stolz auf ihre Leistung im Schulsektor wie die andere und glaubte, sie würde eine exzellente Schulpolitik betreiben. Die Erklärung für den größeren Erfolg der anderen Stadt war, dass diese schon viel früher erkannt hat, dass die Sprachkompetenz eine bedeutende Herausforderung der Schulpolitik ist. Sie hatte daher ein eigenes kommunales Programm zur Förderung der Sprachkompetenz in der Schule aufgelegt. Das Ergebnis war die bessere Quote bei den Schulabschlüssen. Es ist es eigentlich eine einfache Geschichte, die relativ leicht zu kopieren wäre, wenn man nur weiß, wo, wie und mit welchen Ergebnissen sie praktiziert wird.

„Wir müssen das Rad nicht neu erfinden, sondern können einfach kopieren. Die Rezepte liegen auf der Straße.“

dazu bestimmt sind, Wirkungen in strategischen Politikfeldern zu erzeugen. Will man ihren Erfolg einschätzen und den Einsatz von Ressourcen rechtfertigen, so muss man vor allem ihre Wirkung messen. Wie misst man aber die Wirkung von Maßnahmen in politischen Feldern, wie zum Beispiel Bildung, Ausbildung, Wirtschaft und Arbeit, Kultur, Wohnen, soziale Sicherung oder Umwelt?

Auf der kommunalen Ebene gibt es zum Beispiel einen Leistungsvergleich, den die Bertelsmann Stiftung im Bereich Bildung und Ausbildung initiiert hat. Da wurde zunächst gefragt: Ist Bildung überhaupt messbar? Es wurden ganz viele Indikatoren entwickelt, unter anderem ein wichtiger Indikator, nämlich der Prozentanteil der Schulabgänger ohne Abschluss. Der Vergleich wurde in sieben Städten von Nordrhein-Westfalen durchgeführt und man konnte feststellen, dass bezüglich dieses Indikators riesige Varianzen vorlagen. Die Stadt A zum Beispiel hatte 7,1 Prozent Abgän-

ger, die keinen Abschluss hatten. In der Stadt B verließen nur 3,7 Prozent der Schulabgänger das Schulsystem ohne Abschluss. Das sind fast 50 Prozent weniger oder umgekehrt: In A hatten doppelt so viel Schüler keinen Abschluss wie in B. Dies ist ein gravierender Unterschied und hat vor allem später bedeutende soziale Konsequenzen, zum Beispiel wenn Sie an Arbeitslosigkeit denken. Also ein außerordentlich wichtiges strategisches Datum! Die beiden Städte sind benachbarte Städte mit ähnlicher Struktur: Bergarbeiter und sehr viele Ausländer. Man fragt sich, woran diese Differenz der Daten liegt. Die beiden Städte kannten die abweichenden Ergebnisse nicht. Sie haben nebeneinander gearbeitet, die eine mit 7,1 Prozent war genauso stolz auf ihre Leistung im Schulsektor wie die andere und glaubte, sie würde eine exzellente Schulpolitik betreiben. Die Erklärung für den größeren Erfolg der anderen Stadt war, dass diese schon viel früher erkannt hat, dass die Sprachkompetenz eine bedeutende Herausforderung der Schulpolitik ist. Sie hatte daher ein eigenes kommunales Programm zur Förderung der Sprachkompetenz in der Schule aufgelegt. Das Ergebnis war die bessere Quote bei den Schulabschlüssen. Es ist es eigentlich eine einfache Geschichte, die relativ leicht zu kopieren wäre, wenn man nur weiß, wo, wie und mit welchen Ergebnissen sie praktiziert wird.

das Ergebnis auf der Beurteilung durch viele einzelne Individuen. Trotz des subjektiven Charakters wird diese Evaluationsmethode eingesetzt. Sie funktioniert auch: Goldmedaillen und Weltmeistertitel werden danach vergeben. Ähnlich geht man inzwischen zum Beispiel an Hochschulen bei der Bewertung von Lehrstühlen oder Fakultäten vor: Deren Leistung wird in der Regel durch Judgement von Kolleginnen und Kollegen mit gleichem Niveau und gleichem Sachverstand geregelt.

An die Bewertung schließt sich der Vergleich mit den Vergleichspartnern und eine Stärken-Schwächen-Analyse an. Darauf folgt die Frage an die besseren Vergleichspartner: „Wie macht ihr das, dass ihr besser dasteht?“ Manchmal ist die Lösung nicht übertragbar. Aber sehr häufig kann man fündig werden. Viele Vorurteile von Kolleginnen und Kollegen, die sagen, bei uns geht das alles nicht besser, lösen sich in Luft auf, weil sich zeigt, dass die anderen, die die gleichen Probleme und Aufgaben haben, diese Probleme anders und besser gelöst haben. Kein Unternehmensberater, kein Minister und kein Außenstehender kann so viel Überzeugungskraft entwickeln wie ein Amtsleiter, der von Kollege zu Kollege sagt: „Hör mal, mach das doch mal so. Wir machen das nämlich auch so.“ Er besitzt viel mehr Glaubwürdigkeit als jemand, der von außen kommt. Oft genug habe ich in diesem Zusammenhang gehört: „Der an seinem grünen Tisch kann uns viel erzählen, der soll mal zu uns kommen und sehen, was bei uns los ist und wie bei uns gearbeitet wird und was wir für Probleme haben!“. Guter Rat wird viel eher angenommen, wenn er von Kollegen kommt, die den gleichen Erfahrungshorizont haben.

Ich habe Ihnen ein paar Beispiele aufgeschrieben, vielleicht machen Sie sich die Mühe, diese Zahlen zu Hause noch mal anzuschauen. Zum Beispiel habe ich einen Qualitätswettbewerb kanadischer Kommunen herangezogen, die auf dem Politikfeld Gesundheit eine sehr umfangreiche und differenzierte Erhebungsmethode angewandt haben. So wurde beispielsweise die Kindersterblichkeitsquote ermittelt, die zum Teil erstaunliche Abweichungen aufwies: etwa in der Region Toronto mit einer Sterblichkeitsquote von 7,1 auf tausend Geburten, daneben die Provinz

Calgary mit einer Quote von 5,0 auf tausend Geburten. Ein großer Unterschied, das sind fast 50 Prozent mehr bei Toronto als bei Calgary. Hier liegen die Steuerungsfragen dann auf der Hand: Warum ist die Kindersterblichkeitsquote in Calgary deutlich unter dem Durchschnitt von Kanada und deutlich unter der Zahl von Toronto? Zweitens: Warum ist in Toronto die Kindersterblichkeit höher? Was sind also die Ursachen für das gute, was sind die Ursachen für das schlechte Ergebnis? Dann stellt sich die Frage, ob sich die Strukturen und Prozesse, die Instrumente der jeweiligen Politik, also das reine Handwerk, das zum Beispiel in Calgary angewandt wird, eventuell übertragen lassen, um dann auch in den anderen Städten ein ähnlich gutes Ergebnis zu bekommen.

Der kanadische Wettbewerb zeigt noch weitere Beispiele, etwa aus dem Bereich der öffentlichen Sicherheit. Hier hat man zum Beispiel die Kriminalitätsquoten untersucht, die ebenfalls erstaunliche Abweichungen aufwies. Ähnliche Erfahrungen hat die Bertelsmann-Stiftung bei einem Leistungsvergleich der Polizei in Schleswig-Holstein und im Saarland gemacht, wo die Kriminalitätsquoten und die Verkehrsunfallziffern einbezogen wurden. Auch hier konnte man bei ähnlichen Verhältnissen große Unterschiede feststellen, weil das Management der öffentlichen Hand trotz gleicher Aufgabenstellung höchst unterschiedlich vorgeht beziehungsweise seine Instrumente höchst unterschiedlich einsetzt.

Für die Bundesbehörden – ich will Ihnen da nicht vorgreifen, Sie wissen das viel besser als ich – könnte ich mir vorstellen, dass Benchmarking sehr gut eingesetzt werden kann, obwohl sie als Bundesbehörde in der Regel ein Unikat darstellen. Aber für Querschnittsaufgaben, zum Beispiel die Personalverwaltung, welche Sie in jedem Ministerium haben, lässt sich doch das Instrument des Vergleichs einsetzen.

Im Bereich der Bundeswehr zum Beispiel Standorte der Bundeswehr miteinander zu vergleichen, wäre durchaus denkbar und sicherlich sehr aufschlussreich. Das Gleiche gilt für die Standorte des Bundesgrenzschutzes. Und so gibt es sicherlich noch eine ganze Menge weiterer Beispiele, Bundesbehörden erfolgreich miteinander zu vergleichen.

„Guter Rat wird viel eher angenommen, wenn er von Kollegen kommt, die den gleichen Erfahrungshorizont haben.“



Meine Idealvorstellung wäre, nach dem Beispiel der Stiftung Warentest so etwas wie eine „Stiftung Behördentest“ zu gründen. Diese Institution müsste zwar etwas anders vorgehen als die Stiftung Warentest, aber man könnte damit sehr viel erreichen. Es wäre im Interesse der Verbesserung öffentlicher Aufgabenerfüllung eine verdienstvolle Aufgabe für den Bund, so eine Stiftung zu platzieren. Der Bund könnte so, möglicherweise in Kooperation mit den Ländern, einen permanenten Vergleich von Behördenleistungen und damit ihre kontinuierliche Verbesserung sichern, wenn, und damit komme ich zum Schluss, die nötige Professionalität und Glaubwürdigkeit dieser Verfahren gesichert ist.

Die Stiftung Warentest hat es geschafft: Ihre Leistung ist inzwischen unanfechtbar. Im Großen und Ganzen ist sie für diese Republik eine segensreiche Institution geworden, und ich glaube, viele Länder beneiden uns darum.

Ein paar Leitgedanken zur Professionalität und Solidität: Die Indikatoren müssen richtig sein, das heißt sie müssen das Abbild davon sein, was sie abbilden sollen, vor allem Wirkung und Zielerreichung. Vor einiger Zeit bin ich bei einem Leistungsvergleich auf dem Umweltsektor um Rat gefragt worden, der auf großen Widerstand gestoßen war. Der Umweltminister eines großen Bundeslandes hatte zum Beispiel für die Luftqualität einen sehr speziellen Indikator gewählt, nämlich die Zulassungsquote der 3-Liter-Autos in den Landkreisen. Dies hat einen Aufschrei der Landräte hervorgerufen, weil diese meinten, damit würden sie in ihrer Umweltqualität kaum abgebildet. Vermutlich hatten sie Recht und ich fürchte, ein solches Vorgehen kann das Instrument von Leistungsvergleichen leicht diskreditieren. Sie haben vorhin gesagt, Herr Minister, „mach es entweder gut oder lass es ganz“. Das würde ich dann auch in so einem Fall sagen.

Weiterhin muss die Vergleichbarkeit sichergestellt sein. Das Argument von Äpfeln und Birnen wird immer wieder dem Benchmarking-Prozess entgegengehalten. Es ist in der Regel unzutreffend. Viele Dinge können verglichen werden, selbst wenn man unterschiedliche Voraussetzungen hat. Das liegt daran, dass der Bürger dieser Republik auch bei unterschiedlichen Voraussetzungen einen Anspruch auf eine gleich gute

Verwaltungsleistung und ebenso auf eine gleich preisgünstige Verwaltungsleistung hat. Es kommt daher weniger auf die Voraussetzungen, sondern auf das Ergebnis des Verwaltungshandelns an und deswegen ist auf dieser Basis die Vergleichbarkeit in der Regel gegeben.

Die Vergleiche müssen vollständig sein, das heißt sie dürfen sich nicht nur um Kosten kümmern. Sie müssen auch die Leistung, den Output und die Wirkung einbeziehen. Eines der größten Hindernisse für Vergleiche besteht darin, dass die Mitarbeiter fürchten, ihre Leistung werde ausschließlich in Geldgrößen gemessen. Stellen Sie sich einmal einen Sozialarbeiter in einem Jugendamt vor, der sich die Hacken abläuft nach Pflegefamilien, oder jemanden, der als Streetworker arbeitet oder der in einem Jugendzentrum gefährdeten Jugendlichen Halt gibt und sie auffängt. Mit Geld ist diese Arbeit nicht zu bewerten. Da muss man auch versuchen, die Qualität und Wirkung zu messen. Wenn Sie das nicht versuchen, dann werden Ihnen die Profis die Mitarbeit verweigern.

Wir müssen eine ausreichende Datenbasis haben, das heißt sie darf nicht zu eng und zu klein, sondern sie muss wirklich repräsentativ sein.

Das Allerwichtigste aber ist – diese alte Weisheit gilt auch hier – „Betroffene zu Beteiligten machen“. Zu häufig ist das nur ein Lippenbekenntnis, meine Damen und Herren. Zwei Gründe sprechen bei Benchmarking-Prozessen dafür, damit wirklich Ernst zu machen:

Erstens: Ohne den Sachverstand der Beteiligten können Sie meistens gar nicht die Indikatoren aufstellen und diese auch nicht messen. Sie stehen dann nämlich ganz alleine da und schaffen es nicht.

Der zweite Punkt ist: Wenn die Betroffenen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung, selbst die Indikatoren entwickelt haben, brauchen Sie Ihnen diese nicht mehr verständlich zu machen und ihre Akzeptanz herbeizuführen. Das ist sonst nämlich ein langwieriger und schmerzlicher Prozess. Ein wichtiges Hindernis sind auch die Ängste der Betroffenen. Wenn man den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die



„Meine Idealvorstellung wäre, nach dem Beispiel der Stiftung Warentest so etwas wie eine „Stiftung Behördentest“ zu gründen.“

Angst lässt, aufgrund der Vergleichsergebnisse irgendwann an den Pranger gestellt zu werden oder noch schlimmer, dass sie alle wegrationalisiert werden, dann gibt es ein Problem. Wir haben eine Technik entwickelt, die dieses Problem sehr gut auffängt: Bei schlechten Ergebnissen haben wir die Betroffenen immer vorher informiert und sie gebeten, schon ein Qualitätsmanagement anzusetzen, so dass mit dem schlechten Ergebnis gleich die Zielvorstellungen über die Verbesserung oder manchmal auch sogar die eingeleiteten Maßnahmen zur Verbesserung mit publiziert werden konnten. So wandte sich die Konzentration von Presse und Außen-

Zum Schluss möchte ich kurz noch auf die problemadäquate Öffentlichkeitsdarstellung eingehen. Man darf nicht nur an den Pranger stellen, nicht nur den Letzten des Vergleiches in der Presse kritisieren und ihn sozusagen im Regen stehen lassen. Sonst wird dieser nämlich kein Benchmarking mehr durchführen. Berthold Brecht sagt in seinem Stück „Schweyk im 2. Weltkrieg“: „Nur die allerdümmsten Kälber wählen ihren Schlächter selber“. Dies kann man von niemandem, auch nicht von deutschen Behörden erwarten. Es müssen vor allem die Verbesserungen dargestellt werden, die ein gutes Beispiel zeigen, an dem man sich orientieren kann.

## „Das Allerwichtigste ist – diese alte Weisheit gilt auch hier – „Betroffene zu Beteiligten zu machen“.

stehenden nicht mehr auf das schlechte Ergebnis, sondern auf die Verbesserungsvorschläge, und manche sagten sogar sehr erstaunt, dass sie von einer Behörde nie erwartet hätten, dass sie sogar anfängt, sich selber zu reformieren.

Weiter ist wichtig, dass Sie den Sinn und die Vorteile dieses Vergleichs vermitteln. Das geht am besten mit einem Brainstorming zu der Frage: „Haben wir denn auch Vorteile durch den Vergleich, nicht nur Nachteile?“

Ein Vorteil liegt zum Beispiel darin, dass Leistung sichtbar wird und diese Leistung Stolz hervorruft. Wir sehen, dass wir das, was wir tun, vernünftig machen, und dass es einen Erfolg hat, dass es Wirkung zeigt. Ich habe mir sagen lassen, dass die Amerikaner im 2. Weltkrieg eine Disziplinarstrafe verhängt haben, wenn zum Beispiel ein betrunkenener Soldat eine Bar auseinander genommen hat. Als Strafe musste er dann im Regen Blumen gießen. Ich weiß nicht, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der deutschen öffentlichen Verwaltung das Gefühl haben, im Regen Blumen gießen zu müssen, weil sie viel Sand im Getriebe erleben und weil sie den Sinn der Tätigkeit, die sie ausführen, nicht so ganz begreifen. Hier kann Benchmarking helfen. Es kann den Leuten zeigen, dass sie etwas bewegen, dass sie Erfolg haben. Der Carl-Bertelsmann-Preis und die vier, die auf den roten Teppich kamen, haben ja bewiesen, dass es Spaß macht, gute Leistung zu erbringen. Dass es Spaß macht, genannt zu werden, wenn der Minister das ein paar Tage später auch noch mal hier erwähnt. Dies ist etwas Schönes und es ist eine Möglichkeit, Stolz zu vermitteln und damit auch Sinn in die Tätigkeit zu bringen.

Ich komme zum Fazit, meine Damen und Herren. Benchmarking in dieser oder einer anderen Form ist ein globaler Trend. Sie werden sich dem über kurz oder lang nicht entziehen können. Und es stellt sich die Frage, agieren Sie oder reagieren Sie?

Sie haben die Chance, diese Frage möglichst bald zu beantworten, dann sind Sie entweder vorne an der Front oder Sie halten die rote Laterne am Ende des Geleitzuges. Das würde ich Ihnen aber nicht empfehlen. Machen Sie Benchmarking! Gehen Sie in die zwei Ebenen: in die operative Ebene, wo Sie Produkte und Aktivitäten messen. Wichtig ist aber auch die strategische Ebene, messen Sie die Wirkung des Verwaltungshandelns. Ansonsten messen Sie nur die Aktivität des Hamsters im Laufrad. Er mag zwar ungeheure Energien entfalten, das wird dann auch belobigt, aber es hat keine Wirkung. Die Produkte, die Produktgruppen, die Programme haben nur dienende Funktionen. Das wird häufig außer Acht gelassen. Mit Benchmarking in strategischen Politikfeldern bekommen wir die Antwort auf die Frage: Tun wir das Richtige? Dann bekommen wir auch einen permanenten Selbststeuerungsprozess im ständigen Wandel. Die Bereitschaft zur Veränderung wird dann auch als Werthaltung in unserer Organisationskultur Eingang finden.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

# Praxisforen

## Die Ergebnisse im Abschlussplenium

Am zweiten Tag der Behördenleitungstagung diskutierten die Behördenleiterinnen und Behördenleiter im Rahmen von drei parallel stattfindenden Foren folgende Themen:

- Forum I: Die Rolle von Führungskräften in Reformprozessen,
- Forum II: Verwaltungsmodernisierung durch eGovernment und Bürokratieabbau?
- Forum III: Führungskräfte als Coach ihrer Mitarbeiter.

In Forum I stand die Erarbeitung von Leitlinien für das Führungsverhalten im Mittelpunkt. Unter der Leitung von Prof. Dr. Adamaschek entwickelten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zehn Gebote für die Mitarbeiterführung im Reformprozess.

Im Forum II kamen die Teilnehmenden zu dem Ergebnis, dass nur durch vereinfachte Verfahren in Folge von Bürokratieabbau und durch eine Beschleunigung der Geschäftsprozesse mit Hilfe von eGovernment das Ziel einer serviceorientierten und bürgerfreundlichen Verwaltung verwirklicht werden kann.

Mitarbeitergespräch, Führungskräfte-Feedback und Mitarbeiterbeurteilung waren die zentralen Themen des Forums III. In den drei Diskussionsgruppen des Forums wurden Stärken und Schwächen der Instrumente diskutiert und Handlungsempfehlungen für deren Handhabung in der Praxis entwickelt.

Im Rahmen des Abschlussplenums unter Leitung von Staatssekretär Dr. Göttrik Wewer wurden die Ergebnisse der Foren präsentiert.

### **Erika Huxhold, Bundesministerium des Innern:**

Ich begrüße Sie zum letzten Teil unserer Arbeitstagung. Wir wollen Ihnen während dieser Abschlussveranstaltung die Ergebnisse aus den Foren vorstellen. Herr Staatssekretär Dr. Wewer und ich haben heute Morgen auch eine kreative Form des Monitorings durchgeführt, nämlich ein so genanntes „Forumhopping“, um möglichst vielfältige Eindrücke aus Ihrer Arbeit mitzunehmen. Ich bitte jetzt Herrn Staatssekretär, seine ersten Eindrücke aus diesem Rundgang zu schildern.



### **Staatssekretär Dr. Wewer:**

Ich habe selber natürlich immer nur einen kurzen Moment mitgenommen aus den einzelnen Foren, deshalb bin ich auch gespannt, die Ergebnisse in der gesamten Bandbreite zu erfahren. Aber eins, glaube ich, kann man vorweg feststellen: Wir haben aufgrund der Erfahrungen der letzten Jahre die Struktur der Veranstaltung verändert, die im letzten Jahr zu dicht gedrängt war, es gab zu wenig Möglichkeiten für den Dialog miteinander. In diesem Jahr ist die Tagung bewusst entzerrt, und wir haben sie auch ganz bewusst mit einer Übernachtung verbunden. Und ich glaube, dass die gestrige Abendveranstaltung – so war mein Eindruck – gut angekommen ist. Die Behördenleitungen des Bundes kommen ja auch nicht jeden Tag zusammen. Wenn man dann schon mal zusammen ist, kann man mit den Kolleginnen und Kollegen vieles informell besprechen.



Wir alle wissen, dass von solchen Veranstaltungen manchmal die informellen Teile die Ertragreichsten sein können. Ich habe gesehen, wie intensiv Sie das gestern Abend genutzt haben und auch heute Vormittag war mein Eindruck aus den Foren folgender: Rege Beteiligung, auch kritische Diskussionen – so muss das auch sein. Insofern fühlen wir uns zunächst bestätigt, dass wir die Veranstaltung in Zukunft auch wieder in dieser Form machen sollten. Wir werden die Tagung natürlich kritisch auswerten und versuchen weiter zu optimieren. Aber ich glaube, vom Grunde her ist die Organisation richtig. Wenn sich die Managementebene des Bundes trifft, muss Raum für Gespräche sein, muss Diskussionsplatz sein und wir werden die Organisation in dieser Form weitermachen. Jetzt will ich erstmal mit Ihnen gemeinsam erfahren, was in den einzelnen Foren passiert ist.

## Forum I: Die Rolle von Führungskräften in Reformprozessen

### Ergebnisse Forum I

Moderation: Prof. Dr. Bernd Adamaschek

Wir haben versucht, die Frage zu klären: Welche Rolle und welche Anforderungen werden an die Führungskräfte in Reformprozessen gestellt? Erstaunlicherweise – völlig wider Erwarten – ist fast überall das Gleiche herausgekommen. Das bedeutet, dass interessanterweise alle Teilnehmer die gleichen Vorstellungen im Kopf haben.

Also, was bringt der Querschnitt dessen, was in diesen Gruppen erarbeitet worden ist? Nach den vielen, vielen Karten und den vielen, vielen Einzelaspekten haben alle Gruppen die wirklich bemerkenswerte Leistung vollbracht, diese so einzudampfen und auf so wenige Kernsätze zu reduzieren, dass wir so eine Art von zehn Geboten aufgestellt haben. Hier sind es noch nicht mal zehn, sondern nur sieben. Und die Moderatorin dieser Gruppe, die diesen Sieben-Gebote-Katalog erarbeitet hat, wird Ihnen den jetzt vorstellen.

### Anke Engelbert, Robert-Koch-Institut:

Ich darf mich zunächst vorstellen. Mein Name ist Anke Engelbert, ich leite die Verwaltung im Robert-Koch-Institut. Ich habe jetzt das Vergnügen, Ihnen ein Destillat aus der Arbeit unseres Forums zu präsentieren. Das ist – wie schon mein Vorredner sagte – ein Ergebnis einer Gruppe. Die Ergebnisse der anderen Gruppen sind jedoch sehr ähnlich. Wir haben es geschafft, das auf sieben Gebote herunterzubrechen. Wir haben eine Form gewählt, die in eine persönliche Ansprache mündet, aber diese religiöse Anmutung bezieht sich tatsächlich nur auf die Form, die Inhalte sind sehr weltlich. Also die Reihenfolge bedeutet nicht, dass Prioritäten gesetzt werden, sondern alle Punkte sind gleichwertig.

Der erste wichtige Punkt ist, dass eine Führungskraft selbstverständlich für Reformprojekte, die begonnen werden, entsprechend auch Optimismus verbreiten muss. Anlässlich des gestrigen Vortrages, also „mach es gut oder lass es“, passt das zusammen. Von Projekten, von denen wir

nicht richtig überzeugt sind, können wir auch nicht erwarten, dass sie entsprechend umgesetzt werden. Eine gewisse emotionale Begleitung ist dort durchaus zielführend.

Der zweite Punkt, der natürlich auch mit dem ersten korrespondiert, ist die Glaubwürdigkeit. Nur wenn wir als Führungskraft glaubwürdig sind und auch über die entsprechende Beurteilungsfähigkeit und die realistische Einschätzung verfügen, um Erfolgchancen für Projekte einzuschätzen, können wir auch optimistisch sagen, dass das das Ziel ist, wo wir hin wollen. Dazu gehört eben eine frühzeitige, umfassende und stetige Information von allen Ebenen im Unternehmen, im Institut und in der Behörde. Das bedeutet, dass wir uns nicht beschränken können auf die oberste Führungsebene, sondern dass wir eine Information für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die beteiligt sind, die vielleicht auch hinterher betroffen sind, sicherstellen müssen. Diese Information ist immer, das ist im Diskussionsprozess auch noch einmal sehr deutlich geworden, eine sehr eingeleitete Sache, also von der Begrifflichkeit her. Deswegen flankierend der Punkt dazu: Du sollst einen lebendigen und aktiven Kommunikationsprozess gestalten. Dem kommt – nach unserer Auffassung – also eine enorme Bedeutung zu, weil ein Kommunikationsprozess, das ist das Wichtige dabei, beidseitig ist. Er geht von unten nach oben, durch die Ebenen hindurch, und natürlich auch von oben nach unten, das heißt also man diskutiert tatsächlich etwas und nimmt Neuerungen oder Vorschläge und Anregungen auf. Das bedeutet klar: die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, sie auch tatsächlich zu hören.

dass eine Hilfe zur Selbsthilfe gegeben wird, dass Probleme auch gelöst werden und nicht nur wegdelegiert werden.

#### **Prof. Bernd Adamaschek**

Wir haben uns gedacht, dass wir nun eine kleine Talk-Runde machen über ein paar Fragen, die wir dann hinterher erörtern werden.

Herr Staschik, Präsident der Oberfinanzdirektion Chemnitz, wird uns noch verstärken. Herr Staschik, ich frage Sie mal sofort: Die Ergebnisse waren ja jeweils sehr ähnlich: Alle haben ungefähr das Gleiche im Kopf, alle haben das Gleiche aufgeschrieben. Wenn alle das so wissen, was hier steht, warum ist es dann so schwer, diese Reformprozesse umzusetzen?

#### **Klaus Staschik**

Ich denke, dass wir hier natürlich einen Idealzustand geschildert haben, aber die Frage immer wieder neu zu stellen ist. Das gilt in Richtung Mitarbeiter: Welche Mitarbeiter haben wir? Das gilt in Bezug auf unsere eigene Haltung, unsere eigenen Schwächen, die wir uns bewusst machen müssen: Können wir denn idealtypisch agieren, sind wir dazu überhaupt in der Lage? Und das Dritte: Sind denn die Rahmenbedingungen so geschaffen, dass wir tatsächlich erfolgreich sein können beziehungsweise sind wir in der Lage, die Rahmenbedingungen unseren Mitarbeitern auch vernünftig klarzulegen?

„Von Projekten, von denen wir nicht richtig überzeugt sind, können wir auch nicht erwarten, dass sie entsprechend umgesetzt werden.“

Wichtig ist, dass die strategischen Ziele, die mit der Reform verfolgt werden, deutlich erarbeitet werden, unter Einbeziehung der Betroffenen oder der Verantwortlichen. Die Ziele müssen auch vermittelt werden, um den Sinn entsprechend deutlich zu machen und auch die Mitarbeiter zu motivieren. Die Ziele müssen – auch in einer Form von Zwischenbilanz – in einem Reformprozess immer wieder überprüft werden, ob sie noch stimmen, ob sie verändert beziehungsweise angepasst werden müssen. Zuletzt möchten wir als Führungskräfte selbstverständlich unsere Beschäftigten aktivieren, den Reformprozess aktiv zu gestalten, sich einzubringen, und dazu gehört natürlich auch,

#### **Prof. Bernd Adamaschek**

Aber Sie haben doch zu den Rahmenbedingungen gerade in der Diskussion etwas sehr Treffendes gesagt. Könnten Sie das hier bitte wiederholen?

#### **Klaus Staschik**

Rahmenbedingungen, darunter wird ja häufig verstanden, dass wir die richtigen Ressourcen haben müssen. Die öffentliche Verwaltung klagt darüber, dass wir jährlich Personal abbauen, das heißt wir haben nicht genügend Personal. Und ich denke, wenn wir diese Klage im Reformprozess zulassen, dann sind wir schon auf dem absteigenden Ast. Denn die Aufgabe heißt aus meiner Sicht, den

Mitarbeitern klarzumachen, welche Ressourcen haben wir realistisch. Dann müssen wir die Ziele zusammen definieren und sehen, wie gestalte ich den Weg zu dem Ziel mit diesen vorhandenen Ressourcen. Ich glaube, es führt völlig in die Irre, hier nach höheren Ressourcenzuweisungen greifen zu wollen.

**Prof. Bernd Adamaschek**

Können wir vielleicht noch an Sie eine Frage richten? Sie haben hier einen ganz tollen Katalog aufgestellt, der eine idealtypische Person mit ganz hervorragenden Eigenschaften und Verhaltensweisen schildert. Wo finden wir diese Person? Ich habe vorhin gefragt: im Himmel oder in der Hölle, aber auch auf Erden?

**Anke Engelbert**

Ich denke, dass jeder dies in unterschiedlichen Situationen sicherlich erfüllen kann. Aber es wird nicht das Ziel sein, hier den Supermann oder die Superfrau zu suchen, sondern für uns wird die Aufgabe sein, ab und zu in der Arbeit, im Prozess, innezuhalten und sich noch einmal so eine Art Leitlinien oder Leitbilder für das Handeln, also als Maxime des Handelns, vor Augen zu führen und sich danach entsprechend auszurichten.

**Prof. Bernd Adamaschek**

Herr Staschik, wenn von diesen Eigenschaften etwas fehlt, scheitert dann der Reformprozess?

**Klaus Staschik**

Nein. Ich denke ein Reformprozess ist ja nicht ausschließlich von einer Person abhängig. Es sind ja viele Beteiligte. Und wenn ein Reformprozess gestaltet wird, dann lebt dieser Prozess und sollte leben. Das heißt Schwächen in der einen oder der anderen Rolle können durchaus auch ausgeglichen werden von anderen Rolleninhabern, wenn man das so sagen will. Man muss sich nur seiner eigenen Schwächen auch bewusst sein und dann unter Umständen auch den Weg suchen, den Blick von außen auf den ganzen Prozess zu werfen, um dort, wo wir Schwächen haben, auch einmal zum Coach zu greifen, der Probleme im Reformprozess mit begleitet und lösen hilft.

**Prof. Bernd Adamaschek**

Letzte Frage an Sie, Frau Engelbert. Was unterscheidet diesen Katalog von dem Katalog der Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungspersonen schlechthin?

**Anke Engelbert**

Ein Wort nur. Er unterscheidet sich gar nicht, also in keinem Punkt. Wir haben hier die Führungseigenschaften im Allgemeinen und auch gleichzeitig im Besonderen.

**Prof. Bernd Adamaschek**

Mein letztes Wort dazu. Es ist ja eine der wichtigsten Auf-

gaben von Führungskräften, Veränderungsprozesse zu initiieren, zu begleiten, durchzustehen und letztlich zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Deshalb ist der Katalog der Anforderungen an eine Führungskraft eben auch fast identisch mit dem Katalog, den eine Führungskraft im allgemeinen Führungsgeschäft erfüllen muss. Nur wird das manchmal etwas spezieller auf die Führung, auf die Reforminhalte zugespielt werden können. Aber im Prinzip ist es das Gleiche.

## Forum II: Verwaltungsmodernisierung durch eGovernment und Bürokratieabbau?

### Ergebnisse Forum II

Moderation: Andreas Reisen, Leiter Projektgruppe  
BundOnline 2005

Das Forum II war im Ansatz nicht darauf angelegt, in einzelnen Arbeitsgruppen detaillierte oder neue Aspekte zu erarbeiten, sondern diente in erster Linie im Rahmen einer Vortragsveranstaltung dem gegenseitigen Informationsaustausch. Wir haben hier wesentliche Punkte in den anschließenden Diskussionen erarbeiten können, die ich gern ausführen möchte. Ich möchte Sie zunächst über „Best Practices“ in der Bundesverwaltung zum Bürokratieabbau, sowie zum eGovernment und zur Verwaltungsmodernisierung informieren und erläutere dies kurz am Beispiel des Web-Shops des Deutschen Instituts für medizinische Dokumentation und Information (DIMDI).

Herr Dr. Warda, Direktor des DIMDI, stellte in seinem Vortrag dar, dass allein in diesem Jahr etwa 20.000 Vorgänge über die Internet-Seiten zur Bestellung von Veröffentlichungen abgewickelt worden sind. Würden diese Bestellungen weiterhin in konventioneller Form erfolgen, wären diese 20.000 Vorgänge in der Behörde kaum zu bearbeiten gewesen.

Hervorzuheben ist hierbei die Integration einer Zahlungsverkehrsplattform, die als zentrale Komponente von BundOnline entwickelt wurde. Damit kann ein Großteil der internen Prozesse vollständig elektronisch abgewickelt werden: Es entfallen bei der Bezahlung mit Kreditkarten die Anbindungen und das eigenständige Anstoßen der Haushaltskassensysteme in Bezug auf die Bezahlung an die Bundeskasse sowie das Versenden von Rechnungen und Bonitätsprüfungen. So konnte sich im Wesentlichen auf die originären Arbeiten konzentriert werden, wie Form, Art und Inhalt der Dienstleistungen, die dort im Web-Shop unter dem fachspezifischen Know-how des DIMDI bereitgestellt werden, anstatt Vertrieb, Bezahlung und Ähnliches abdecken zu müssen. Die Rückführung auf die originären Aufgaben und Handlungsstränge ermöglicht eine ganz konkrete Kundenorientierung.

Das Forum stand unter dem Titel „Verwaltungsmodernisierung durch eGovernment und Bürokratieabbau?“. Es ist relativ schnell deutlich geworden, dass dieses Fragezeichen vielmehr durch ein Ausrufezeichen hätte ersetzt werden müssen. eGovernment und Bürokratieabbau sind ganz entscheidende und notwendige Elemente, um Verwaltungsmodernisierung herbeizuführen. eGovernment und Bürokratieabbau führen gerade durch Prozess-Re-Design und Geschäftsprozessoptimierung zur Verschlinkung der internen Abläufe und IT-Strukturen. Durch die Best Practices wurde aufgezeigt, dass Kundenzufriedenheit durch die onlinegestellten Dienste erhöht wurde, die internen Kosten in den Behörden optimiert wurden und dass die Effizienz in den Behörden hinsichtlich

tatsächlich Best Practices darstellen. Dazu müssen wir wissen, was genau in diesen Projekten geleistet wurde, ohne das ausschließlich an unseren internen Maßstäben zu messen. Unsere Lösungen müssen auch an den Erfordernissen Externer gemessen werden. Erst dann können wir tatsächlich Best Practice identifizieren. Auch hier müssen wir noch eine Menge tun.

Es sind in der Diskussion natürlich auch kritische Punkte aufgetaucht, die sich insbesondere auf hemmende Faktoren bezogen. Hier ist das Thema elektronische Signatur zu nennen. Die Erfolge, die wir uns in diesem Zusammenhang vorgestellt haben, sind noch nicht eingetreten. Wir hoffen aber,

„**Unsere Lösungen müssen auch an den Erfordernissen Externer gemessen werden. Erst dann können wir tatsächlich Best Practice identifizieren.**“

der Durchlaufzeiten als auch in der Qualität verbessert werden konnten. Wesentlich dabei ist, dass bei der Integration von Basiskomponenten, also von zentralen Angeboten der Initiative BundOnline, die originäre Arbeit für die Implementierung einer Dienstleistung oder für die Prozessoptimierung nicht mehr in der Form anfallen, wie dies ohne die zentralen Angebote erforderlich gewesen wäre. Damit führt das Verwaltungshandeln in Bezug auf diese Dienstleistung zu tatsächlich spürbarer Modernisierung, weil die Kunden (Bürgerinnen und Bürger, aber auch die Wirtschaft) unmittelbar zeitliche sowie auch monetäre Erfolge von der Umsetzung einer solchen Dienstleistung davontragen.

Im Forum bot sich abschließend die Gelegenheit, über den Austausch von Synergien und den möglichen Aufbau eines Synergienetzwerkes zu diskutieren. Wenn auch in der Kürze der Zeit die Frage nach einem solchen Aufbau nicht abschließend geklärt werden konnte, so zeigte sich dennoch, dass vor dem Hintergrund noch zu vieler Doppelentwicklungen schlanke und effiziente Strukturen zu schaffen sind, die einen besseren Informationsaustausch sicherstellen. Informationen über vergleichbare und erfolgreiche Projekte zum Bürokratieabbau, zur Verwaltungsmodernisierung und zum eGovernment müssen allen Behörden zur Verfügung stehen. Hierzu gibt es Ansätze bei der Initiative BundOnline und der Initiative Bürokratieabbau, diese müssen aber noch ausgebaut werden. Was hierzu erforderlich ist, erläuterte bereits Herr Prof. Adamaschek in seinem Vortrag zum Thema Benchmarking: Wir müssen zuerst herausarbeiten, welche Projekte

dass in naher Zukunft mit dem Signaturlösungs bündnis diese eintreten. Denn elektronische Signaturen sind für die authentische Kommunikation eine notwendige Voraussetzung.

Als weiterer kritischer Punkt wurden zum Teil fehlende rechtliche Grundlagen genannt. Neue rechtliche Grundlagen sollen Erleichterungen schaffen, damit wir über kürzere Wege – sprich: elektronische Medien – unsere Dienstleistungen besser erbringen können. Dafür müssen wir beispielsweise rechtliche Formerfordernisse in Bezug auf die Unterschriften oder auch bestimmte Kostenverordnungen für einzelne Dienstleistungen auf den Prüfstand stellen. Hinderlich sind darüber hinaus in einigen Fällen internationale Rechtsnormen, die uns binden und denen wir – prozesserleichternd – nicht unmittelbar mit deutschem Recht begegnen können.

Weiteres Augenmerk gilt dem Marketing. Wie erhöhen wir die Nutzungszahlen bei unseren Dienstleistungen, damit sich die Effektivität auch tatsächlich einstellt, der Nutzen also intern wie extern spürbar wird? Nutzerzahlen zu erhöhen heißt, die Nutzer darüber zu informieren, dass wir eine moderne, effektive Bundesverwaltung mit adäquaten Dienstleistungen haben. Der letzte Punkt gilt dem Konzept zur Fortführung zu BundOnline ab 2006. Kann ohne eine zentrale Koordinierung ab 2006 noch Unterstützung für die Behörden geleistet werden, lautete die Frage. Befürchtungen sind hier fehl am Platz. Wir hoffen mit einem Nachhaltigkeitskonzept bis 2010 stabile Infrastrukturen für eGovernment in der Bundesverwaltung aufrechterhalten zu können – darüber hinaus natürlich auch, aber wir planen erst mal bis 2010.

## Forum III: Führungskräfte als Coach ihrer Mitarbeiter

### Ergebnisse Forum III

Moderation: Ursula Ressel,

Abteilungsdirektorin in der Landesbank Berlin

Im Forum III ging es um das Thema „Personalentwicklung in der Bundesverwaltung – Wo stehen wir?“. Der inhaltliche Fokus lag dann später in der Gruppe auf dem Mitarbeitergespräch, als einem der wesentlichen und zentralen Personalentwicklungsinstrumente.

Das zweite Thema lautete: „Führungskräfte-Feedback – Zumutung für Führungskräfte oder Beitrag zur Vertrauenskultur?“ – und auch hier war das Impulsreferat schon so spannend, dass man sich richtig gefreut hat auf die Gruppenarbeit und die Ergebnisse. Das letzte Thema, dass sicherlich für Führungskräfte über die Jahre hinweg manchmal ein notwendiges Übel darstellt, aber immer durchgeführt werden muss, lautete: „Mitarbeiterbeurteilung“. Sehr viele Dinge sind diskutiert worden. Am meisten hat mich in dieser Gruppenarbeit das Bild „Stärken und Schwächen“ beeindruckt – auf der Schwächenseite waren ganz viele Kärtchen. Es ist heftig diskutiert worden. Aber ich denke, man ist zu guten Ergebnissen gekommen und in der Reihenfolge dieser Themen werden Ihnen jetzt die Moderatoren das vorstellen, was in den Gruppen erarbeitet

beispielsweise im Mitarbeitergespräch? Wir haben herausgefunden, dass, wenn Sie eine Unternehmenskultur in Ihrem Hause pflegen wollen, das Mitarbeitergespräch das geeignete Instrument dafür ist.

Welchen Beitrag leistet das Mitarbeitergespräch zur Erreichung des Ziels, eine Behördenstruktur zu bekommen, die weniger kostet und mehr leistet? Leistet das Mitarbeitergespräch überhaupt einen Beitrag? Wenn Sie die Frage positiv beantworten können, dann ist es das richtige Instrument. In dem Vortrag, den Frau Petermann gehalten hat, wurde das Mitarbeitergespräch als geeignetes Instrument bewertet. Andererseits birgt es aber auch Gefahren. Es sind mehrere Voraussetzungen erforderlich. Die eine wesentliche Voraussetzung ist, dass die Führungskräfte regelmäßig darauf vorbereitet werden müssen, die Grundideen – die legitimatorischen Ideen sozusagen – in Ihrem Hause mit zu tragen, das heißt die Sinnhaftigkeit und die Ziele des Mitarbeitergesprächs transparent zu machen.

Die Sache hat sich dann so dargestellt: Ein Mitarbeitergespräch kann man nur dann glaubhaft führen, wenn es in dem Hause auch entsprechende Ziele und Zielvereinbarungen gibt. Von einigen ist auch gesagt worden: Ja, wir haben mit unseren Ministerien als Behördenleitungen durchaus Ziele vereinbart. Also diese Ebene stimmt offensichtlich. Jedoch werden die Zielvereinbarungen oft nur von den oberen Ebenen einer Behörde getragen. Unterhalb

„Ein Mitarbeitergespräch kann man nur dann glaubhaft führen, wenn es in dem Hause auch entsprechende Ziele und Zielvereinbarungen gibt.“

worden ist. Ich bitte zuerst Herrn Dr. Kunsmann und Frau Petermann von der BAKÖV nach vorn.

#### Dr. Hans-Edmund Kunsmann, Bundesakademie für öffentliche Verwaltung

Ich habe die Aufgabe, Ihnen das Thema Führungskräfteentwicklung/Personalentwicklung in der Bundesverwaltung vorzustellen. Die Frage, die wir gestellt haben, lautete: Worin besteht die Führungsleistung eines Behördenleiters/einer Behördenleiterin, wenn ein Instrument der Personalentwicklung eingeführt wird, also welche Führungsleistungen haben Sie als Behördenleitungen

der AL-Ebene, unterhalb der Stabsebene gibt es offenbar eine Lehm- oder Lähmschicht, wie kommt es dazu? Darauf kam von einem anderen Kollegen die provozierende Frage: „Ja, dann würde ich als Behördenleitung darüber nachdenken, ob ich diese Schicht überhaupt brauche“. Über diese spannende Frage können Sie ja mal nachdenken.

Es gab auch die Frage: Haben wir überhaupt einen realistischen Rahmen für diese Personalentwicklung? Hier haben wir de facto ja auch ein paar Probleme. Wir haben 1,5 Prozent Personalabschmelzung, wir haben Reduzierung im Budget, wir haben mehr Arbeit, mehr Arbeitszeit, wir haben weniger Beförderungsmöglichkeiten; also gibt es

hier überhaupt realistische Rahmenbedingungen? Und worin besteht die Führungsleistung für eine obere Führungskraft in dieser Frage, nämlich im Klarstellen dieser Dinge, im Nichtwegdrängen, sondern in der Sache, dass man sagt, gerade unter schwierigen Rahmenbedingungen können wir uns als Behördenleitung vor die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und vor die eigenen Führungskräfte stellen, um das umzusetzen. Das war, glaube ich, der wichtigste Punkt, denn es wurde ein bisschen provokativ gefragt: Ja, passiert denn mit der Personalentwicklungsdiskussion nicht genau das, was wir eigentlich gar nicht wollen, nämlich, dass die Mitarbeiter plötzlich wissen, wie schwierig es ja heute eigentlich ist, wie schwierig die Situa-

und von den eigenen Interessen auch geleitet ist. Ich stelle Ihnen jetzt in aller Kürze die Ergebnisse der Gruppe vor. Und dafür, dass wir eine Stunde miteinander gearbeitet haben, habe ich den Eindruck, dass wir sehr viel gemeinsam herausgefunden haben.

Das erste Ergebnis war für mich besonders überraschend, weil ich das nämlich nicht erwartet hatte. Diejenigen von Ihnen, die in den jeweiligen Bundesbehörden bereits Führungsfeedback eingeführt haben, haben gesagt, dass dies im Prinzip positiv ist – das hatte ich so nicht erwartet. Aber dieses Ergebnis deckt sich mit anderen Befragungsergebnissen, denen zufolge von anschließend befragten Füh-

„ Im Vorfeld ist es wichtig, zu wissen, was wir unter Führungskräfte-Feedback verstehen: eine direkte Rückmeldung der direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Führungskraft.“

tion ist. Es tauchte dann der Begriff der Mogelpackung auf. Wird hier nicht eventuell so ein bisschen im Trüben gefischt? Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass dies nicht so ist, wenn die Situation im Haus realistisch klargelegt wird.

Und der letzte Punkt ist, wenn Sie für Ihre Behörde Ziele haben, zum Beispiel weniger kosten – mehr leisten, dann besteht ein entscheidender Punkt darin, dieses Ziel zu evaluieren, das Sie mit dem Mitarbeitergespräch einführen wollen. Und da konnten unsere Analysen zeigen, dass die großen Planungen für das Mitarbeitergespräch noch nicht ausreichend sind in Bezug auf die Evaluierung. Hier besteht offensichtlich noch ein großer Handlungsbedarf. Der Kabinettsbeschluss vom 16. Juli hat das ja dann auch sehr deutlich gezeigt: Wir gehen weg von der Implementierung jetzt zunehmend zur Frage der Evaluierung. Daher möchte ich Ihnen noch sagen: Die Bundesakademie ist da für Sie auch ein Ansprechpartner, wenn es um die Beratung in Sachen Evaluierung im Rahmen der Personalentwicklung geht.

**Elke R. Holzrichter**

Im Vorfeld ist es wichtig, zu wissen, was wir unter Führungskräfte-Feedback verstehen: eine direkte Rückmeldung der direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Führungskraft. Und das, was zurückgemeldet wird, ist das erlebte Führungsverhalten; das erlebte Führungsverhalten, das ja – wie wir alle wissen – subjektiv ist

rungskräften etwa 70 bis 80 Prozent sagen, dass sie sich fair behandelt gefühlt haben.

Aber, natürlich kommt ein „Aber“: Man muss gleichwohl genau hinsehen, wie das Instrument eingeführt wird und wie es tatsächlich auch umgesetzt wird, dazu im Weiteren mehr.

Wir haben uns – was auch spannend war – zum Abschluss noch über Ziele verständigt, weil wir über das Instrument schon Einigung erzielt hatten. Bei den Zielen ist ausdrücklich gesagt worden: Es geht darum, Arbeitsprozesse und die Arbeitszufriedenheit aller zu verbessern. Sie wissen, dass in Führungsleitlinien oder auch in anderen Vereinbarungen zunächst immer steht, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser werden muss. Uns war es wichtig, dass es auch um die Zufriedenheit der Führungskräfte geht, weil sie nämlich diejenigen sind, die das dann auch in ihrer Motivation positiv an ihre Beschäftigten weitergeben.

Aber, es muss vorab einiges klar sein. Wir haben festgestellt, die Akzeptanz der jeweiligen Methode muss gegeben sein. Wobei wir natürlich nicht davon ausgegangen sind, dass alle im Vorfeld sagen, wunderbar, darauf haben wir schon die ganze Zeit gewartet. Die Akzeptanz wird dadurch verbessert, indem es mehr Informationen über

dieses Personalentwicklungsinstrument gibt. Wir haben das in der Gruppe gemerkt. Wir haben in der ersten halben Stunde sehr viel untereinander ausgetauscht. Was ist das eigentlich und worüber reden wir?

Bei der Methode ist es so, dass wir bereits in unseren unterschiedlichen Bundesbehörden eine ganz große Bandbreite dessen haben, was wir einsetzen. Das beginnt mit der elektronischen Abfrage. Sie müssen sich das so vorstellen: Sie sitzen in einem Raum als Führungskraft gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und drücken dann jeweils bei einer bestimmten Frage auf einer bestimmten Skala einen Wert und sagen: sehe ich eher so oder sehe ich eher so. Im Anschluss daran haben Sie direkt Gelegenheit, als Führungskraft darauf zu reagieren. Das ist, glaube ich, für alle Beteiligten eine sehr, sehr hohe Anforderung, die aber schon real ist. In einer anderen, kleineren Behörde ist das Problem so gelöst worden, dass man es im direkten Kontakt, in der direkten Kommunikation macht und dieses elektronische Medium nicht braucht.

In der Gruppe wurde auch das Stichwort „Freiwilligkeit“ diskutiert. Einige haben gesagt, da wo wir es eingeführt haben – freiwillig – sind 70 bis 80 Prozent der Führungskräfte tatsächlich über die Freiwilligkeit dazu gekommen, Führungsfeedback einzuführen. Dann gab es auf der anderen Seite aber auch den Hinweis, dass jemand sagte, ja wie ist es denn, wenn genau diejenigen, die es eigentlich tun sollten, sich genau bei dieser Freiwilligkeit nicht angesprochen fühlen? Da haben wir einen Knackpunkt gesehen. Dann haben wir natürlich auch über die Frage der Anonymität gesprochen, das heißt inwieweit kann eigentlich das, was da passiert, anonym bleiben und sollte anonym bleiben? Wir haben festgestellt, dass das jeweils abhängig ist von der Größe der Kultur und auch der Struktur. Dies spiegelt sich in den jeweiligen Methoden auch wider.

Ein wesentlicher Punkt, der genannt worden ist, ist der, dass das Führungsfeedback nicht mit Sanktionen verbunden sein soll, das heißt keine Verbindung zum Beurteilungswesen bestehen darf, sondern in der Tat eine Rückmeldung

über das Verhalten darstellen und als Ausgangspunkt für eine Kommunikation gesehen werden soll.

Der nächste Punkt bezieht sich auf alles, was vorab passieren muss, nämlich der Bezug zu Führungsleitlinien.

Der letzte Punkt ist der, dass wir in der Gruppe gesagt haben, um all das machen zu können, um dieses Instrument tatsächlich auch nutzen zu können, brauchen Führungskräfte in den Bundesbehörden Unterstützungsangebote. Dieses Unterstützungsangebot kann zum Beispiel auch ein Coaching sein. Es kann aber auch so aussehen, dass bei dem Gespräch über die Rückmeldung eine externe Moderation dabei ist bis hin zu einem Coachingangebot. Ihre Personalentwicklung und die Bundesakademie haben gesagt, dass diese Angebote schon existieren. Abschließend zum Thema Führungsfeedback für all diejenigen, die mehr darüber wissen möchten. Sie wissen, dass wir als KGSt eine Kooperation haben, mit Ihnen gemeinsam die Messe Moderner Staat durchzuführen. Am 23./24. November hier in Berlin behandeln wir unter anderem das Thema Führungsfeedback gemeinsam mit der Stadt München, die ein hervorragendes System hat, das ähnlich hervorragend ist, wie das, das Sie schon praktizieren.

#### **Giso Schütz, Bundesverwaltungsamt**

Im Gegensatz zu den vorigen beiden Themen habe ich mich nicht mit einem neuen Thema zu befassen gehabt, sondern mit dem Beurteilungswesen, welches uns allen vertraut ist. Jeder ist beurteilt worden, jeder weiß, dass er selber ein hervorragender Beurteiler ist, denn worüber reden wir lieber als über andere Menschen, um sie einzuschätzen in ihrem Leistungs- oder Unleistungsvermögen.

Ich habe drei Fragen gestellt. Die erste handelte von den Stärken und Schwächen des vorhandenen Beurteilungssystems. Es wurden deutlich mehr Schwächen aufgezählt als Stärken. Wir haben in einer heftigen Diskussion herausgefunden, dass die Befähigungsbeurteilung ein höheres Gewicht bekommen muss. Die Leistungsbeurteilung ist eben der rückwärtsgewandte Teil, wo man auch Beweise



führen kann. Auf dieser Basis kann man natürlich einschätzen, welche Befähigung ein Mitarbeiter hat. Wenn wir befördern wollen, ist das immer ein Wechsel auf die Zukunft. Das Amt ist mit einer höherwertigen Tätigkeit verbunden, das heißt eigentlich müsste erst ein höherwertiges Amt übertragen werden und erst, wenn sich einer in dem höherwertigen Amt bewährt hat, könnte er befördert werden. Die Beförderung ist kein Dankeschön für die Vergangenheit. Dann zumindest ist in der Behörde ein einheitlicher Bewertungsmaßstab zu finden. Ein großes Problem – nicht behördenübergreifend – aber man muss wenigstens in der Behörde immer wieder darüber sprechen, wo wir eigentlich das Maß für die Anforderung finden, das heißt für die mittelmäßige gute Bearbeitung.

Es müssen Anforderungsprofile als Messgröße entwickelt werden. Wir sprechen von der Notenbeschreibung: „Er hat den Anforderungen genügt“. Welchen Anforderungen denn? Die müssen definiert werden, pro Arbeitsplatz. Nicht Dienstpostenbewertung, sondern Anforderungsmo-

müssen sich für den Beurteilungsvorgang mehr Zeit nehmen, mehr beobachten, mehr Zeit auf das Beurteilungsgespräch verwenden und auf die Anfertigung der Beurteilung selbst. Die Führungskräfte sollten sich durch Beurteilungsbeiträge bessere Grundlagen verschaffen. Da geht es um große Leitspannen oder wenn der Beurteiler möglicherweise gar nicht mehr jeden einzelnen Mitarbeiter kennt. In diesem Fall kann man den Hauptsachbearbeiter, den Sachbearbeiter über Bürosachbearbeiter bitten, Beurteilungsbeiträge zu schreiben. Die Beurteilung wird qualitativ besser und der Vorgesetzte – der Erstbeurteiler – hat mehr Informationen für das Eröffnungsgespräch.

Die dritte Frage lautete dann: Welche Hilfen können wir dem Erstbeurteiler geben? Es wurde der Vorschlag gemacht, ein Beurteilungsbenchmarking einzurichten. Es geht nicht um Namen, sondern um die Verfahren, das heißt wie macht man am besten eine Vergleichsgruppe, macht man das anhand der Besoldungsgruppen oder anhand der Laufbahngruppen.

„Führungskräfte müssen ihrem Beurteilungsvorgang mehr Transparenz und Ehrlichkeit verleihen, also keine Überraschungsbeurteilung schreiben.“

dell, das heißt welche soziale, persönliche, methodische und fachliche Kompetenz muss einer haben, damit er den Anforderungen genügt, und was muss er besser machen, damit er bei uns über das Mittelmaß – über fünf Punkte – hinauskommen kann.

Beim nächsten Punkt habe ich mich kräftig mit Herrn Dr. Schmidt gestritten. Die Richtwertproblematik ist noch nicht gelöst. Das brauchen wir jetzt nicht weiter zu diskutieren. Die zweite Frage war, welche Leistungen können die Kräfte selber entwickeln, damit sie bessere Beurteilungen schreiben können. Führungskräfte müssen ihrem Beurteilungsvorgang mehr Transparenz und Ehrlichkeit verleihen, also keine Überraschungsbeurteilung schreiben. Während des Beurteilungszeitraums soll keiner seinem Mitarbeiter sagen, du bist gut oder hast du gut gemacht, und dann ist er hinterher überrascht, wenn er nur fünf oder sechs Punkte bekommt oder vielleicht sogar noch darunter liegt. Auch im Beurteilungsgespräch soll einer erfahren, dass er eben eine ordentliche Leistung bringt, aber dass andere besser sind als er und er deshalb nicht so gefordert und befördert wird, wie er sich das vielleicht selber vorstellt. Die Führungskräfte

Das Zweite: Den Führungskräften muss der ganze Ansatz der Beurteilungen im System vermittelt werden. Viele sehen nur das Verhältnis: zuerst Beurteilung, dann Beförderung. Die Beurteilung steht aber in einem ganzen System des Personalmanagements und hat viele andere Auswirkungen. Und deshalb muss dem Beurteiler klar sein, dass er nicht nur eine Beurteilung schreiben muss, um eine Beförderungsentscheidung zu begründen. Es könnten auch Beurteilungskonferenzen stattfinden. Der Beurteiler ist meistens ein Einzelkämpfer. Wenn er öfter mal mit anderen spricht, sieht er, dass die gleichen Probleme bei anderen vorhanden sind und bekommt so vielleicht eine höhere Sicherheit in seinen Bewertungsmaßstäben beziehungsweise in Beurteilungsgesprächen. Und schließlich sollte das Mitarbeitergespräch eine größere Bedeutung bekommen, auch im Verhältnis zur Beurteilung.

**Ursula Ressel**

Ich möchte abschließend noch eines hinzufügen. Die Instrumente sind schon vorhanden. Sie können noch verbessert und ausgefeilt werden. Aber entscheidend für die Umsetzung, für den Gebrauch sind Sie. Sie, die obersten Führungskräfte, Sie müssen mit Herz und Verstand dahinter stehen. Denn Sie sind diejenigen, die es nach unten weiter tragen und die der Garant sind, dass die Beurteilung angemessen und im richtigen Sinne angewandt wird.

**Staatssekretär Dr. Göttrik Wewer:**

Vielen Dank, meine Damen und Herren. Ich möchte jetzt noch ein paar Eindrücke schildern, die man an diesen beiden Tagen gewinnen konnte.

Ein Eindruck ist: Wenn man insbesondere die Praxisbeispiele gehört hat, stellt man fest, dass gegenüber dem, was manchmal der öffentlichen Verwaltung vorgeworfen wird, wir offenbar ein Image-Problem haben. Wir sind eigentlich weiter, als manche nach wie vor behaupten. Darüber muss man nachdenken und auch überlegen, wie man dieses Image-Problem bekämpfen kann. Sie tun das durch Ihre praktische Arbeit, indem Sie auf diesem Reformweg vorangehen. Wir müssen die Anstrengung wahrscheinlich steigern, es unter die Leute tragen. Manche sind auch relativ taub. Man kann ihnen das dreimal erzählen, sie bestehen trotzdem darauf, wie verstaubt die Verwaltung angeblich ist. Wir planen daher, eine Dokumentation zu entwerfen mit Praxisbeispielen zunächst aus unserem Geschäftsbereich. Wir wollen sie aber auch erweitern für andere Bundesbehörden, indem wir positive Beispiele zeigen, wo solche Veränderungsprozesse stattgefunden haben und Modernität in die Behörden eingezogen ist. Ich glaube, dass das wichtig ist, denn wir sind einerseits besser als unser Ruf. Auf der anderen Seite ist niemand so gut, dass er nicht noch besser werden kann. Das heißt, dass man sich nicht zurücklehnen darf. Aber ich glaube, man muss sich manches, was man so hört und liest, nicht unbedingt gefallen lassen. Ihre Beispiele haben gezeigt, was sich in den Behörden tut. Das ist beeindruckend, wie ich finde. Die Funktion dieser Veranstaltung ist unter anderem der Erfahrungsaustausch, voneinander zu lernen, Schwierigkeiten zu hören, aber auch Lösungswege kennen zu lernen, die andere Behörden ergriffen haben und ein gemeinsames Verständnis dieses Reformprozesses zu entwickeln. Mein Eindruck ist, dass das gut gelungen ist. Aber natürlich fragen wir uns auch, wie wir diese Veranstaltung insbesondere für Sie im nächsten Jahr noch ertragreicher gestalten können. Es wird ja eine Fortsetzung geben. Dazu liegen überall Evaluierungsbögen aus, und wir hoffen, dass Sie diese Gelegenheit nutzen, uns ein Feedback darüber zu geben, was man im nächsten Jahr noch besser machen kann, damit wir noch stärker ins Gespräch kommen, noch mehr voneinander lernen können.

# Dr. Hans Hack

## Modernisierungsschub durch Teilnahme am 7. Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerb?!

### Rolle von Führungskräften

Ich darf Ihnen als Geschäftsführer über den 7. Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerb – eine vom BMI und den Bundesregierungen von Österreich und der Schweiz stark geförderte Aktion – berichten, mit dem erklärten Ziel, Sie für eine Teilnahme zu gewinnen. Ich beziehe mich auch auf die gestrigen Ausführungen von Minister Schily.

Lassen Sie mich kurz den Wettbewerb vorstellen.

Der alle zwei Jahre stattfindende Internationale Speyerer Qualitätswettbewerb wurde 1992 von Prof. Dr. Hermann Hill und Prof. Dr. Helmut Klages an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (DHV) ins Leben gerufen. Ziel des Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerbs ist es, innovative Weiterentwicklungen der öffentlichen Verwaltung sowie des Staats- und Verwaltungshandelns nach innen und außen zu prämiieren. Der Wettbewerb hat sich inzwischen zu einem Markenzeichen der Verwaltungsmodernisierung entwickelt und viele vorbildliche Verwaltungen ausgezeichnet. Die Idee des Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerbs (ISQW) ist es, vorbildliche Ideen und gute Beispiele der Verwaltungsmodernisierung zu stärken und damit zu zeigen, dass und wie es geht.

### Mitarbeiter motivieren und gewinnen (lassen)

Niemand zwingt Sie zur Teilnahme an einem Wettbewerb. Auch Sie als Vorgesetzter können Ihre Mitarbeiter nicht zwingen. Nicht, weil die Tagesarbeit oft vorgeht und auch nicht, weil die Stellenbeschreibungen das nicht vorsehen. Dennoch ist es Führungsaufgabe in Systemen mit hohem Anspruch an sich selbst, die Dinge voranzubringen oder „nach exklusiv“ zu streben. Dies setzt die Bereitschaft voraus, Fehler zu tolerieren. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie mehr tun als Veränderungen zuzulassen. Es macht einen großen Unterschied, ob Modernisierungsprojekte verbal unterstützt werden oder ob die Führungskraft sich einschaltet. Dazu muss sie ansprechbar sein, über Krisen hinweghelfen und die Protagonisten des Wandels anerkennen.



Niemand wird von Ihnen erwarten, ein neues und kompliziertes Projektmanagement allein zu Zwecken der Wettbewerbsteilnahme zu etablieren. Bewerbungen – seien sie noch so kurz – benötigen Zeit. Als Vorgesetzter können Sie die Prioritätensetzung beeinflussen. Bedenken Sie, dass durch interdisziplinäre Zusammenarbeit Verständnis wächst. Je sichtbarer Sie sich mit einem Innovationsprojekt identifizieren, desto mehr können Sie an der Anerkennung durch einen Preis persönlich partizipieren. Es ist kein Zufall, dass es Vorgesetzte gibt, die sich schon mehrfach mit unterschiedlichen Projekten am ISQW beteiligt haben: Es schlägt intern auf die Diskussionskultur einer Organisation durch. Extern ist es dem Ansehen (zumindest) eher förderlich.

### Zur Finanzierung

Der ISQW hat einen Businessplan entworfen, wonach sich das „Unternehmen“ selbst tragen soll. Bisher reichen die mäßigen Teilnahmebeiträge (500 €) und Sponsoring oder Förderbeiträge bei weitem nicht zur professionellen Durchführung des Wettbewerbs aus. Daher nehmen wir gerne die erheblichen Beiträge der Bundesregierung Deutschlands, Österreichs und der Schweiz in Anspruch.

Sponsoring ist völlig von der Jurierung getrennt. Damit unterstreicht Speyer seine Unabhängigkeit.

### Die Philosophie der ISQW

Sie hat sich seit den ersten Wettbewerben verändert: Es ging zunächst darum, die Ideen des New Public Managements durchaus in Anknüpfung an bekannte Ansätze zu popularisieren. Das Fehlen praktischer Erfahrungen in Deutschland erlaubte es, Konzepte spezifischer Ausprägungen auszuzeichnen. Dies wird umso schwieriger, je mehr sich die betriebswirtschaftlich orientierte Modernisierung zum Mainstream entwickelt hat.

sollen die Bearbeitung der Bewerbung erleichtern. Es geht nicht um eine lückenlose Beantwortung, sondern um Hinweise auf möglicherweise entscheidungserhebliche Aspekte. Nichts wäre erfreulicher als Ideen, die die Jurorinnen und Juroren überraschen. Darin unterscheidet sich Speyer von Vergleichen des Best-Practice-Ansatzes. Auch die im 6. Speyerer Qualitätswettbewerb geforderte Selbstbewertung fällt mit Ausnahme des Qualitätsmanagements weg.

### Die Themen

Der ISQW arbeitet kontinuierlich an Dauerthemen (wie zum Beispiel Qualitätsmanagement), verändert jedoch ihre Schwerpunkte und setzt neue Akzente (zum Beispiel Korruptionsbekämpfung). Ich darf Sie zum Schluss kurz vorstellen:

#### Qualität in der Verwaltung:

In diesem Themenfeld suchen wir Verwaltungen und Einrichtungen, die qualitäts- und kundenorientiert handeln und ihre Leistungen kontinuierlich verbessern.

„ Es geht um Hinweise auf möglicherweise entscheidungserhebliche Aspekte. Nichts wäre erfreulicher als Ideen, die die Jurorinnen und Juroren überraschen.“

Heute – und unter Bedingungen von Sparzwang – geht es weniger um ganzheitliche Konzepte. Auch sektorale Innovationen sind präsentabel, wenn sie strategisch ausgerichtet sind und die vielfältigen Umsetzungshindernisse überwunden haben. Die Bewertung aller Bewerbungen folgt in Speyer einem einheitlichen Raster, das an die unterschiedlichen Themen angepasst wurde. Um wirklich offen zu bleiben für neue Ansätze, wurden Fragen formuliert. Sie

**Partnerschaftliches Wahrnehmen öffentlicher Aufgaben:** Hier erwarten wir gute Beispiele der Steuerung und Zusammenarbeit (im Sinne von Governances).

#### Personalmanagement:

Im Themenfeld Personalmanagement sollen innovative Ansätze ausgezeichnet werden, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Interesse einer Qualitätsoptimierung

die Möglichkeit geben, ihre Potenziale zu verwirklichen, neue Kompetenzen zu entwickeln und ihre Motivation und Leistungskraft zu stärken und dies unter Bedingungen knapper Kassen und demographisch absehbarer Defizite an High Potentials.

#### **Electronic Government:**

Es werden erfolgreich eingesetzte Lösungen gesucht, die sowohl der Kundenorientierung gerecht werden als auch durch Modernisierung nachhaltige Wertschöpfungsbeiträge leisten.



„Lassen Sie sich vom ISQW animieren, mitreißen, und nutzen Sie die erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit, die von Speyer ausgeht!“

#### **Innovative Formen des Haushalts- und Finanzmanagements:**

Hier werden erfolgreiche Beispiele des Haushalts- und Finanzmanagements gesucht. Diese können auch in einer Kooperation mit Privaten oder in der Zusammenarbeit verschiedener öffentlicher Verwaltungen bestehen.

#### **Korruptionsbekämpfung:**

Wir wollen Verwaltungen auszeichnen, die in der Korruptionsbekämpfung – im Sinne von Repression wie von Prävention – neue, vorbildliche Wege beschreiten. Ein neues Thema, das auf die Bemühungen Speyers um Aktualität hinweist.

#### **Warum sollten Sie sich bewerben?**

Sie haben alle so viel Lebenserfahrung, zu wissen, dass Sie Ihr System oder die darin lebenden Menschen nicht grundlegend verändern können.

Dem ISQW genügt es, wenn Sie sich für den Gesamtzustand des für Sie gestaltbaren Systems verantwortlich fühlen. Diese Verantwortlichkeit zeigen Sie,

- indem Sie Veränderungen initiieren oder zulassen,
- indem Sie den in Ihrem System verborgenen Energien Raum geben,
- indem Sie sich nicht nach Ihrem eigenen Nutzen fragen,
- indem Sie diejenigen ignorieren, die nicht anders können als Bedenken anzumelden oder Ihnen Profilierungssucht zu unterstellen.

Viele Ideen werden seit langem diskutiert, ohne zu greifbaren Ergebnissen zu kommen. Ich nenne als Beispiel das Wissensmanagement. Vielleicht ist es Ihnen gelungen, das von Roman Herzog angemahnte Umsetzungsdefizit kreativ zu überwinden. Auch darin liegt eine preis- und anerkennungswürdige Leistung. Für den ISQW ist es wichtig, diese Erfahrung mit anderen zu teilen. Man hat gesagt, das Wettbewerbsdenken und -verhalten sei der mitteleuropäischen Verwaltungskultur fremd. Da kommen alle Vorurteile gegenüber der vermeintlichen oder tatsächlichen Oberflächlichkeit gegenüber amerikanischen Pragmatikern zu Vorschein. Wettbewerb, Leistungsvergleich,

Ranking kommen in der Tat aus der angloamerikanischen Welt. Wir in Speyer sind überzeugt, dass Transparenz und Ideenwettbewerb vernachlässigt sind. Wettbewerb heißt nicht, anderen kritiklos zu folgen, sondern das besser machen, was ein anderer als optimal verkaufen möchte.

#### **Teilnahme von Bundesbehörden**

Bundesbehörden waren in früheren Wettbewerben weniger repräsentiert, als es möglich gewesen wäre. Umso erfreulicher ist die ausdrückliche Empfehlung durch den Herrn Bundesinnenminister bei seinem gestrigen Vortrag.

Allein die hohen Ansprüche und die hohe Professionalisierung von Bundes- und Landesbehörden legen einen Verdacht nahe: Sie müssen erheblich mehr Reformideen aus Projekten entwickelt haben als Bereiche mit überwiegend Routinearbeiten. Folglich müsste es Ihnen leichter fallen, Begonnenes unter dem selbst gesetzten Druck des Wettbewerbs zu Ende zu führen, das heißt zu implementieren.

#### **Meine Empfehlung:**

Lassen Sie sich vom ISQW animieren, mitreißen, und nutzen Sie die erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit, die von Speyer ausgeht!

### **Aufwand – Nutzen – Verhältnis**

Manche Organisation hat präsentable Projekte, scheut jedoch den damit verbundenen Aufwand. Als langjähriger Juror weiß ich, dass die Bewerbungen alle Eventualitäten berücksichtigen, die in der Fragen- und Kriterienliste enthalten sind. Dies kostet Zeit – und hat oft einen Zwang ausgelöst, Dinge vorzutragen, die noch gar nicht berücksichtigt waren. Mit der auf 30 Seiten begrenzten Bewerbungsschrift wollen wir dem entgegenwirken: Es kommt auf Konzepte und ihre Umsetzung an.

Diese Vereinfachung des Bewerbungsverfahrens sollte Sie zur Teilnahme anregen. Der Aufwand ist überschaubar!

Der Nutzen einer Teilnahme liegt zunächst in der Mobilisierung der Organisation: „Wir stellen uns dem Wettbewerb“; „Wir wollen zeigen, was wir können“. Von der Auszeichnung durch einen Preis oder eine Anerkennung kann eine zusätzliche Aufbruchstimmung ausgehen. Sie zu nutzen, liegt in Ihrer Hand.

### **Schlussbemerkung**

Ob sich in Ihrer Organisation durch die Teilnahme am Wettbewerb und das Feedback der Juroren aus Speyer etwas verändert? Sie sollten es selbst testen!



# Der „BundOnline-Star“

## Verleihung des eGovernment-Preises

Im Rahmen der 4. Tagung der Behördenleitungen des Bundes wurde der „BundOnline-Star“ verliehen. Mit diesem Preis zeichnete Staatssekretär Dr. Göttrik Wewer herausragende Internetdienstleistungen der Bundesverwaltung aus. Der „BundOnline-Star“ wurde in diesem Jahr zum zweiten Mal vergeben. „Die drei Preisträger zeigen auf eindrucksvolle Weise, dass eGovernment der Schlüssel zu einer modernen und kundenorientierten Bundesverwaltung ist“, sagte Wewer bei der Vergabe der Auszeichnung.

Der Preis wurde in drei Kategorien vergeben:

Als beste elektronische Bundesdienstleistung in der Kategorie Government to Business wurde das Außenwirtschaftsportale IXPOS ([www.ixpos.de](http://www.ixpos.de)) der Bundesagentur für Außenwirtschaft prämiert. „IXPOS zeichnet sich durch einen umfassenden und durchstrukturierten Nutzerservice aus“, so die Begründung durch den Juror. Die Aufgabe, die gesamte komplexe Angebotspalette der deutschen Außenwirtschaftsförderung zielgruppengerecht aufzubereiten, sei auf der Wissensplattform vorbildlich gelöst.



Sieger in der Kategorie Government to Citizen wurde die Dienstleistung DPMApublikationen (<http://publikationen.dpma.de>) des deutschen Patent- und Markenamtes. Die Dienstleistung bietet eine übersichtliche und dem Nutzer angepasste Suchstruktur bei der Recherche von Schutzrechten, so die Begründung. Die derzeitige Lösung sei ein gelungener Schritt von der elektronischen Patentanmeldung über die zurzeit entwickelte elektronische Akte bis hin zur elektronischen Publikation.





Der eGovernment-Preis der Initiative BundOnline wurde erstmalig im Oktober 2003 vergeben. Als Juror für den „BundOnline-Star“ konnte in diesem Jahr Prof. Dr. Thomas Schildhauer, Leiter des Institute of Electronic Business in Berlin, gewonnen werden.

Bewertet wurden:

- die Vereinfachung von Verwaltungsvorgängen,
- der schnelle, unkomplizierte Zugriff auf Dienstleistungen,
- Qualitätssteigerung,
- Nutzerorientierung,
- die Kostenersparnis auf beiden Seiten und
- die professionelle Umsetzung.

In der Kategorie Government to Government belegte die Geodatensuche GeoMIS.Bund (<http://www.geoportal.bund.de>) des Bundesamtes für Kartographie und Geodäsie Rang 1. Sie setzte sich damit als technologisch innovativstes System durch.

Wewer hob anlässlich der Prämierung auch das gute Abschneiden der Initiative BundOnline insgesamt hervor. „BundOnline hat beachtliche Erfolge erzielt und bietet bereits jetzt 300 Dienstleistungen im Internet an. Im kommenden Jahr wird die Initiative ihr Ziel erreicht haben und alle internetfähigen Dienstleistungen des Bundes online zur Verfügung stellen“, so Wewer. eGovernment gehöre somit bereits heute zum selbstverständlichen Tagesgeschäft der Bundesverwaltung.





## **Impressum**

### **Herausgeber:**

Bundesministerium des Innern  
Referat Verwaltungsmodernisierung,  
Verwaltungsorganisation  
Alt-Moabit 101 D  
10559 Berlin  
[www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de)  
[www.staat-modern.de](http://www.staat-modern.de)

### **Redaktion:**

Bundesministerium des Innern,  
Referat 01

### **Gestaltung, Redaktion und Produktion:**

MEDIA CONSULTA Deutschland GmbH,  
Sylvia Müller, Anita Drbohlav (Kreation),  
Klaus Lantermann, Dörte Hansen (Redaktion)  
Patrick Pabst (Produktion)

### **Druck:**

Kölnische Verlagsdruckerei

### **1. Auflage:**

Januar 2005

### **Die Broschüre kann kostenlos bestellt werden bei**

Bundesverwaltungsamt  
Barbarastraße 1  
50735 Köln  
Telefon: 0 18 88-55 02 02  
Telefax: 0 18 88-55 05 80  
E-Mail: [bestellservice@bbk.bund.de](mailto:bestellservice@bbk.bund.de)

Ihre zum Versand der Publikation angegebenen personen-  
bezogenen Daten werden nach erfolgter Lieferung gelöscht.

Diese Broschüre wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums des Innern kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.