

Antwort auf eine Große Anfrage
– Drucksache 13/1778 –

Wortlaut der Großen Anfrage der Fraktion der SPD vom 20. 2. 1996

Betr.: Verwaltungsreform in Niedersachsen

Eine qualifizierte und leistungsfähige Verwaltung war und ist einer der Garanten für Stabilität, Gerechtigkeit und funktionierende Kooperation zwischen öffentlichem und privatem Sektor. Seine letzte Bewährungsprobe hat die öffentliche Verwaltung in Deutschland beim „Aufbau Ost“ in den fünf neuen Bundesländern bestanden. Auch in Zukunft wird die öffentliche Verwaltung mit ihren Beschäftigten in den vielfältigen Aufgabenbereichen eine zentrale Funktion in unserer Gesellschaft haben.

Dennoch ist die Notwendigkeit von Reformen unabweisbar. Die dynamische Entwicklung insbesondere in Wirtschaft und Arbeitswelt, die neuen Herausforderungen durch Europäisierung und Globalisierung vieler Sektoren des gesellschaftlichen Lebens, der Einzug neuer Technologien in alle Aufgabengebiete der öffentlichen Verwaltung bei gleichzeitiger Verschlechterung der Haushaltslage bei Bund, Ländern und Gemeinden zwingt zu Reformen bei öffentlichen Aufgaben, öffentlichen Verwaltungsstrukturen und öffentlichen Dienstleistungen.

Die Notwendigkeit einer Verwaltungsreform in Niedersachsen ist unbestritten. Die Verwaltungsreform ist sinnvollerweise angelegt als ein sachlich und zeitlich abgestimmter Prozeß, der es ermöglicht, Teilergebnisse in vielen Aufgabenfeldern zügig und konsequent umzusetzen. Gleichwohl darf nicht übersehen werden, daß die Reform der Landesverwaltung über einen längeren Zeitraum als die laufende Legislaturperiode hinweg erhebliche Anstrengungen und politischen Durchsetzungswillen beanspruchen wird. Dies gilt auch für entsprechende Veränderungen bei den Kommunen und im Bund.

Organisations- und Kontrollstrukturen, Effizienz und Qualität der öffentlichen Dienstleistungen sind insbesondere abhängig von Art und Umfang der öffentlichen Aufgaben. Deshalb ist Verwaltungsreform ohne eine tabufreie Aufgabenkritik nicht denkbar und nicht machbar. Eine Verwaltungsreform ohne verantwortliche Mitwirkung der Beschäftigten ist kontraproduktiv.

Übergeordnete Zielsetzungen sind

- Motivations- und Leistungsverbesserung beim Personal durch Verlagerung von Entscheidungskompetenzen nach unten,
- höhere Effizienz und Kostenersparnisse,
- Verringerung des Personalbedarfs und
- Bürgerorientierung.

Immer deutlicher wird, daß die Ziele von Verwaltungsreformen angesichts der Lage der öffentlichen Haushalte unter „Ausgaben- und Kostengesichtspunkten“ diskutiert und vorangetrieben werden.

Ob, wo und in welchem Umfang Personal- und Sachkosten eingespart oder gegebenenfalls zusätzlich vorzuhalten sind, wird u. a. auch davon abhängen, wie konsequent über den eigenen Zuständigkeitsbereich des Landes hinaus an den Nahtstellen zwischen staatlichen

Ebenen, zwischen staatlichen und kommunalen Stellen sowie dem privaten Sektor Reformziele umgesetzt werden.

Das gilt auch für den Zusammenhang zwischen der zukünftigen Ausgestaltung des öffentlichen Dienstrechtes, der Ausgestaltung des Haushaltsrechts und der Entscheidung zwischen öffentlicher, eigenbetrieblicher und privatisierter Aufgabenlösung.

Die Verwaltungsreform wird erhebliche Auswirkungen auf den Bestand und den Aufbau der Verwaltungsbehörden, auf Verfahren und Instrumente der Steuerung der Verwaltung, auf die im Landesdienst tätigen Menschen und natürlich auch auf die Bürgerinnen und Bürger des Landes haben. Selbstverständnis, Identität und Zukunftsfähigkeit der Verwaltung werden berührt und in vielerlei Hinsicht auf den Prüfstand gestellt.

Nach dem ersten Jahr der Verwaltungsreform sind Zielsetzung, Vorgehen, Sachstand und Zwischenergebnisse darzustellen und kritisch zu gewichten. Auf der Grundlage dieser Zwischenbilanz ist das wichtige Vorhaben des Landes unter Berücksichtigung der landespolitischen Rahmenbedingungen und unter Gesichtspunkten der Strukturpolitik, des Ausgleichs zwischen Ballungsraum und Fläche parlamentarisch – insbesondere durch den Unterausschuß Verwaltungsreform – zu begleiten.

Wir fragen die Landesregierung:

1. Der Niedersächsische Weg, auch im Verhältnis zu anderen Ländern
 - 1.1 Worin unterscheidet sich die von Vertretern der Landesregierung häufig hervorgehobene besondere Vorgehensweise bei der Verwaltungsreform („Niedersächsischer Weg“) von dem Vorgehen anderer Bundesländer?

Warum wurde diesem wichtigen Vorhaben nicht zunächst – auch unter Einschaltung externer Gutachter – eine umfassende Analyse des Ist-Zustandes und die Erarbeitung und Diskussion von allgemeinen Empfehlungen und Soll-Vorschlägen vorangestellt? Hält die Landesregierung den von ihr gewählten Weg nach einem Jahr Erfahrung weiterhin für erfolgversprechend?
 - 1.2 Warum ist die Motivation im öffentlichen Dienst nicht schon jetzt vorhanden, in Richtung Kosten und Leistungen zu denken?
 - 1.3 Sind die Landesdienststellen und insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinreichend auf die Verwaltungsreform vorbereitet worden? Wie wurden sie über die Ziele, wie werden sie über Entscheidungen und den Fortgang des Vorhabens informiert?

Wie gedenkt die Landesregierung den nach allgemeinen Erfahrungssätzen bei großen Veränderungen sehr hohen Anteil der Beteiligten herabzusetzen, die sich abwartend bis eindeutig negativ verhalten? Wie soll die Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Verwaltung gefördert werden?
2. Ziele und Leitbilder
 - 2.1 Hält die Landesregierung die Hauptziele der Verwaltungsreform (Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten stärken, Wirtschaftlichkeit erhöhen, Bürgerorientierung verbessern) als Grundlage für ausreichend? Sind sie für die praktische Arbeit ausreichend detailliert beschrieben?
 - 2.2 Wie beurteilt sie die Zweckmäßigkeit/Notwendigkeit von speziellen Leitbildern für einzelne Behörden auch zur Förderung von „corporate identity“?
3. Einsparungen und Verwaltungsreform
 - 3.1 Sieht die Landesregierung einen Zielkonflikt zwischen Konsolidierung des Haushalts und Verwaltungsreform?

- 3.2 Wie sind in der Praxis die Einsparauflagen zur Konsolidierung des Haushalts und die Bemühungen um einen gesteuerten Aufgabenabbau von der Verwaltungsreform abgrenzbar?
- 3.3 Wie beurteilt die Landesregierung den von der Verwaltungsreform gleichwohl zu leistenden Beitrag zur Konsolidierung des Haushalts? Welche konkreten Unterstützungen sind für Einsparungen, insbesondere im Personalhaushalt, denkbar, und in welchem Verhältnis stehen diese zum Aufwand für die Verwaltungsreform?
- 3.4 Kann unter den gegebenen haushaltspolitischen Rahmenbedingungen überhaupt das notwendige Reformklima erzeugt werden? Wenn nein, welche Maßnahmen wären zu treffen, welche Vorbedingungen wären zu schaffen?
- 3.5 Erfordert die Umsetzung von Reformmaßnahmen nicht auch die Bereitstellung zusätzlicher Mittel, und wie ist dies mit den strikten Einsparnotwendigkeiten zu vereinbaren? Für welche Bereiche und in welchem Umfang müssen Mittel eingesetzt werden? Wie kann die Rentabilität dieses Mitteleinsatzes nachgewiesen werden? Ist an eine Effizienzdividende gedacht?
4. Stand der Verwaltungsreform
 - 4.1 Mit welchen Reformmaßnahmen ist bereits konkret begonnen worden, und wo liegen die Schwerpunkte? Wie verteilen sich die Reformprojekte auf die Ressorts? Welche Ergebnisse aus Reformmaßnahmen liegen vor? Wann ist mit den weiteren Ergebnissen zu rechnen?
 - 4.2 Könnte der Reformprozeß durch verstärkten Einsatz externer Unternehmensberater, insbesondere durch Gutachten unterstützt oder beschleunigt werden?
 - 4.3 Wie bewertet die Landesregierung Aufwand und Nutzen von zentraler Steuerung und Projektcontrolling?
 - 4.4 Inwieweit bezieht die Verwaltungsreform auch eine Revision von Rechts- und Verwaltungsvorschriften (EU, Bund, Land) ein? Wie ist der Sachstand?
 - 4.5 Welche Maßnahmen zur Deregulierung sind eingeleitet, und welchen Erfolg hatten diese bisher?
5. Bürgerorientierung
 - 5.1 Welche Maßnahmen sind aus Sicht der Landesregierung erforderlich, um das Reformziel einer stärkeren Bürgerorientierung zu erreichen? Wie ist der derzeitige Stand, welcher Nachholbedarf wird gesehen? Sind besondere Aktivitäten in Behörden mit intensiven Bürgerkontakten geplant?
 - 5.2 Müßten Bürger- und Kundenorientierung nicht in Behördenleitbildern festgelegt werden?
6. Frauenfragen und Initiativen zum Gleichstellungsauftrag
 - 6.1 Wie werden Gleichstellungsauftrag und Frauenfragen in der Verwaltungsreform berücksichtigt? Welche Reformprojekte haben besonderen Bezug zu Gleichstellung und Frauenfragen?
 - 6.2 Zeigen die Reformprojekte schon der Frauenförderung dienliche Ergebnisse? Erprobt die Landesregierung auch praktische Modelle zur Verbesserung der Situation der Frauen in der Verwaltung? Wie sehen diese Modelle ggf. aus?
 - 6.3 Entwickelt die Landesregierung über die Reformvorhaben hinaus Aktivitäten, um auch im Zuge der Verwaltungsreformmaßnahmen Frauenförderung betreiben zu können?

- 6.4 Sind Frauen von organisatorischen Maßnahmen besonders betroffen? Wenn ja, wie wird dies berücksichtigt?
7. Veränderungen in Organisation und Struktur der Verwaltung
- 7.1 Nach welchen Grundsätzen werden Organisation und Struktur der Verwaltung überprüft und verändert? Welche Veränderungen grundsätzlicher Art sind geplant? Welche Projekte werden hierzu durchgeführt, und welche Ergebnisse liegen vor?
- 7.2 Wie ist der Sachstand beim Abbau entbehrlicher Aufgaben in den Ministerien und der Verlagerung nicht zwingend ministerieller Aufgaben auf nachgeordnete Behörden? Wird gleichermaßen auch der Aufgabenbestand der Landesoberbehörden und der Mittelbehörden überprüft und verändert?
- 7.3 In welchem Umfang werden Erfahrungen der Wirtschaft für eine effektivere innere Struktur großer Organisationseinheiten genutzt? Wie können Delegation von Verantwortung, Führung durch Zielvereinbarung und Ergebniskontrolle statt Verfahrenskontrolle beschleunigt erreicht werden?
- 7.4 Welche Erfahrungen wurden bisher in dem Modellversuch „Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß“ bei der Bezirksregierung Lüneburg gemacht? Wie soll bei positiven Erfahrungen in anderen Landesbehörden verfahren werden, welche Voraussetzungen wären zu schaffen?
- 7.5 Welche organisatorischen Maßnahmen sind zur Verfahrensbeschleunigung bei Investitionsvorhaben geplant?
- 7.6 Was unternimmt die Landesregierung, um Entscheidungs- und Finanzierungswege für einen flexibleren und kostengünstigeren staatlichen Hochbau zu erreichen? Über welchen Sachverstand verfügt die Staatshochbauverwaltung, und wie wertet die Landesregierung die zusätzlichen Ausgaben in Höhe von 84 Mio. DM für externe Architekten und Fachingenieure im Jahre 1994? Hält es die Landesregierung für zweckmäßig, daß die Landesbauabteilung in der Oberfinanzdirektion als Teil der Staatshochbauverwaltung selbst Überlegungen zu ihrer Neustrukturierung anstellt?
8. Veränderungen für das Personal und im Dienst- und Tarifrecht
- 8.1 Was sind die künftigen Anforderungen an das Personal in der Landesverwaltung? Welche Elemente eines modernen Personalmanagements sind weiterzuentwickeln? Welche Initiativen wurden hierzu im Rahmen der Verwaltungsreform bislang entwickelt?
- 8.2 Welche Instrumente entwickelt die Landesregierung, um eine Motivations- und Leistungssteigerung der Beschäftigten zu erreichen? Welche Projekte der Verwaltungsreform sind diesem Ziel vorrangig zuzuordnen, wie ist deren Sachstand?
- 8.3 Hält die Landesregierung in diesem Zusammenhang die Vorschläge der Bundesregierung für die Reform des öffentlichen Dienstrechtes für ausreichend? Welche Schritte hält sie für notwendig, um Veränderungen im Dienst- und Tarifrecht voranzubringen?
- 8.4 Wie wird die sozialverträgliche Umsetzung der Verwaltungsreform gewährleistet?
- 8.5 Welche Anstrengungen unternimmt die Landesregierung zur Förderung von Teilzeitarbeit und zur Flexibilisierung der Arbeitszeit? Welche Auswirkungen wird es geben?
9. Kostenbewußtsein, Ressourcenverantwortung und Flexibilität
- 9.1 Wie gedenkt die Landesregierung ein verstärktes Kostenbewußtsein in der Verwaltung zu erreichen? Unter welchen Voraussetzungen kann der allgemein geforderte

- stärkere Einsatz betriebswirtschaftlicher Elemente in der Verwaltung erreicht werden?
- 9.2 In welchen Behörden wird mit Kosten-Leistungs-Rechnung, Kennzahlen und Controlling gearbeitet, wo laufen die Vorbereitungen hierzu, wie ist der Sachstand?
 - 9.3 In welchem Umfang werden zwischen Behörden gleicher Art bereits Aufwand und Ergebnisse verglichen und die jeweils effektiveren Verfahrensweisen übernommen (Benchmarking)? Gedenkt die Landesregierung durch besondere Anreize diesen Vergleich zu fördern?
 - 9.4 Welche Änderungen des geltenden Haushaltsrechtes hält die Landesregierung im Sinne der Ziele der Verwaltungsreform für erforderlich?
 - 9.5 Welche Möglichkeiten sieht sie, die Aufgaben- und Ausgabenverantwortung in der Landesverwaltung stärker zusammenzuführen, und welche Änderungen in der Haushaltssystematik wären dazu erforderlich?
 - 9.6 Wie beurteilt die Landesregierung in diesem Zusammenhang das „Neue Steuerungsmodell“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle – KGSt – für den kommunalen Bereich? Was könnte davon für die Landesverwaltung übernommen werden?
 - 9.7 Wie beurteilt die Landesregierung die Möglichkeiten, staatliche Aufgaben in veränderter Organisationsform (z.B. Landesbetriebe nach § 26 LHO oder privatrechtliche Betriebsformen) zu erfüllen?
 - 9.8 Welche Auswirkungen auf das Budgetrecht des Landtages erwartet die Landesregierung aus der Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente in der Landesverwaltung?
10. Unterstützung der Verwaltungsreform für die Kommunalverwaltung
 - 10.1 Wie und in welchem Umfang unterstützt die Landesregierung die Reformbestrebungen der Kommunen? Welche rechtlichen Veränderungen sind für eine wirkungsvolle Reform in der Kommunalverwaltung erforderlich (z.B. für Verwirklichung des neuen Steuerungsmodells der KGSt)?
 - 10.2 Wie sind die Kommunen an der Verwaltungsreform des Landes beteiligt?
 11. Ausblick, weiteres Vorgehen
 - 11.1 Wie werden die Erfahrungen aus Verwaltungsreformvorhaben anderer Ländern für die Verwaltungsreform Niedersachsen genutzt?
 - 11.2 Wie beurteilt die Landesregierung die Erfolgchancen der Verwaltungsreform, wie können diese erhöht werden? Wie sind die Zeitperspektiven für die Durchführung der Verwaltungsreform?

Antwort der Landesregierung

Niedersächsisches Innenministerium
– 13.4 – 01472/112 –

Hannover, den 16. 4. 1996

Zur Vorbemerkung:

Die Landesregierung teilt die grundlegenden Einschätzungen der Fraktion der SPD zu Notwendigkeit, Bedeutung und Fortgang der Verwaltungsreform, wie sie in der Vorbemerkung zu den Einzelfragen zum Ausdruck gebracht werden. Die Landesregierung ist sich bewußt, daß mit den vorgelegten Antworten lediglich eine Zwischenbilanz gezogen werden kann, die zu gegebener Zeit fortzuschreiben ist. Mit der Reform der Landesverwaltung ist ein alle Verwaltungsbereiche erfassender Veränderungsprozeß begonnen worden, der nicht in der laufenden Legislaturperiode abgeschlossen werden kann. Die Intensität der Fortschritte in den einzelnen Verwaltungen ist dabei unterschiedlich.

Die finanziellen Rahmenbedingungen des Landes werden auch in Zukunft eine besondere Akzentuierung aller Reformmaßnahmen bei dem Ziel Wirtschaftlichkeit erfordern. Gleichwohl ist die Landesregierung entschlossen, die nach wie vor als gleichrangig angesehenen weiteren Ziele der Bürgerorientierung und der Stärkung der Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten ihrer Bedeutung gemäß weiterzuerfolgen. Entgegen manchen Äußerungen trifft es nicht zu, daß die Verwaltungsreform sich in bloßen Stelleneinsparungen erschöpft. Die vielen Maßnahmen und Projekte, die in der Anlage zusammengestellt sind, belegen dies nach Auffassung der Landesregierung in eindrucksvoller Weise.

Die Verwaltungsreform muß weitergehen. Sie bedarf in ihrer Entwicklung der unterstützenden Begleitung und initiativen Einflußnahme durch den Landtag. Die Bemühungen um eine politisch begründete und abgestimmte Aufgabenkritik – insbesondere der Aufgaben, die der Disposition des Landes unterliegen – bedürfen zusätzlicher Anstrengungen. Die Landesregierung ist dabei zu einer engen Zusammenarbeit mit dem Landtag bereit, andererseits aber bei der Umsetzung auf entsprechende parlamentarische Entscheidungen angewiesen.

Im einzelnen:**Zu 1.1:**

Die Landesregierung hat bei der Einleitung der Verwaltungsreform in Niedersachsen, zu der mit der Regierungserklärung des Ministerpräsidenten vom 23. 6. 1994 und den nachfolgenden Kabinettsbeschlüssen vom 12. 7. 1994 der Startschuß gegeben worden ist, ein stark handlungsbezogenes Vorgehen für den erfolgversprechendsten Weg angesehen. Aufbauend auf Vorarbeiten in den Verwaltungen des Landes und anderer Bundesländer sind sehr schnell Veränderungspotentiale identifiziert worden, die dann im Regelfall durch Projektarbeit oder in Pilotfeldern umsetzungsorientiert bearbeitet wurden. Durch diese Vorgehensweise wurde sehr schnell in den Verwaltungen die Ernsthaftigkeit des Veränderungswillens der Landesregierung deutlich gemacht. Außerdem wurden die Beschäftigten mit ihren praktischen Kenntnissen und Erfahrungen unmittelbar in die Arbeit einbezogen. Dieses Vorgehen wird inzwischen bundesweit als der „Niedersächsische Weg“ bezeichnet.

Er ist durch folgende Ansätze charakterisiert:

- keine Festlegung auf einen einheitlichen Gesamtansatz für alle Bereiche und Strukturen,

- an Stelle von umfassenden Analysen des Ist-Zustandes sowie von allgemeinen Empfehlungen bzw. Sollvorschlägen treten die auf einzelne Projekte bezogenen Schwachstellenanalysen und Sollvorschläge, wobei vorhandene Erfahrungen und Erkenntnisse – auch aus anderen Ländern – genutzt werden,
- umfangreiche Gutachten von Externen werden nicht eingeholt, Beraterleistung wird fast ausschließlich als „Hilfe zur Selbsthilfe“ zur Begleitung und Moderation von Veränderungsprozessen hinzugekauft,
- paralleles Vorgehen in Einzelprojekten und gleichzeitige Veränderung der Rahmenbedingungen des Haushalts- und Dienstrechtes,
- umsetzungsorientierte Erprobung von Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung, Personalentwicklung, Projekt- und Qualitätsmanagement in Pilotprojekten und – bei erfolgreichem Verlauf – schrittweise Einführung in der Breite,
- mit dem praktischen Umgestaltungsprozeß wird so schnell wie möglich begonnen,
- große Bereiche, wie z. B. die Schul-, Landwirtschafts-, Sozial- und Umweltverwaltung sowie Staatshochbauverwaltung, mit besonderem Veränderungspotential werden in umfassenden Ressortprojekten überprüft,
- die Auswahl der Projekte beruht auf verwaltungsintern vorliegenden Kenntnissen über Veränderungsbedarf und auf Anregungen von Behörden, Verbänden und nicht zuletzt von einzelnen Bürgern und Beschäftigten der Verwaltung,
- soweit wie möglich wird der Reformprozeß nicht nur nach dem klassischen „top-down-Ansatz“ angegangen, sondern die Sachkunde, Kreativität und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden intensiv einbezogen,
- in alle Projektgruppen, die im Zusammenhang mit Vorhaben der Verwaltungsreform gebildet werden, sollen jeweils auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den nachgeordneten Verwaltungsbehörden sowie Vertreter der Nutzerseite, Mitglieder der Personalvertretungen, Frauenbeauftragte sowie ggf. Vertrauensleute der Schwerbehinderten berufen werden,
- möglichst viele Projekte laufen als Prozeß der Organisationsentwicklung möglichst im Sinne einer lernenden Organisation ab.

Nach einem Zitat des Politikwissenschaftlers Prof. Dr. Werner Jann gilt: „Das Problem der Verwaltungsreform ist nicht die Wissensebene, sondern die Handlungsebene.“ Diese Erkenntnis prägt auch die in der niedersächsischen Verwaltungsreform gewählte Vorgehensweise. Die Landesregierung hat die Entwicklung in den anderen Bundesländern, insbesondere den Jahren von 1990 bis 1993, intensiv beobachtet und mit der im Januar 1994 beschlossenen Vorlage zur Modernisierung der Landesverwaltung, mit der die Verwaltungsreform vorbereitet wurde, festgestellt:

„Aus der Reformdiskussion ergeben sich (zwar) keine übertragbaren Patentrezepte für eine niedersächsische Verwaltungsreform. Es zeichnen sich aber Wege ab, die auch in Niedersachsen beschrritten werden sollen. Dabei soll kein umfangreiches und umfassendes Gesamtkonzept vorgelegt werden, dessen Erarbeitung Jahre beanspruchen würde. Vielmehr sollen verschiedene Ansätze in Einzelprojekten und bei erfolgreichem Verlauf schrittweise eingeführt werden.“

Die Landesregierung hält diesen Weg nach den bisherigen Erfahrungen aus den bereits abgeschlossenen und noch laufenden Projekten unverändert für erfolgversprechend und sieht sich durch die in dieser – für Verwaltungsreformen kurzen – Zeit bereits erzielten und sich abzeichnenden Ergebnisse darin bestätigt.

In anderen Bundesländern und bei der Bundesregierung wurden seit Mitte der achtziger Jahre in „Denkfabriken“, in Reform-, Enquete- und sonstigen Kommissionen häufig erst übergreifende Gesamtkonzepte erarbeitet. Auch hier sind aber im Anschluß daran in ausgewählten Pilotfeldern Erfahrungen gesammelt worden, die dann ggf. auf weitere Bereiche bis hin zur flächendeckenden Umgestaltung ausgedehnt werden. Die jüngeren Reformansätze der anderen Länder und auch die ersten Verwaltungsreformaktivitäten der Bundesregierung ähneln dagegen sehr viel stärker dem in Niedersachsen gewählten pragmatischen Vorgehen über einzelne Reformprojekte.

Die Ergebnisse anderer Bundesländer sollen hier nicht im Detail bewertet werden. Die Landesregierung ist jedoch sicher, daß der pragmatische Weg in Niedersachsen zu erheblichen Zeitgewinnen geführt hat. Dadurch werden die Veränderungs- und Modernisierungspotentiale schneller realisierbar und Kosten können früher gesenkt werden. Im bundesweiten Vergleich der Reformaktivitäten und der Breite des Reformansatzes liegt Niedersachsen unter den Flächenländern zusammen mit Baden-Württemberg und Schleswig-Holstein deutlich in der Spitzengruppe.

Zu 1.2:

Landeshaushaltsordnung (§ 7) und Haushaltsgrundsatzgesetz verpflichten wortgleich seit Jahrzehnten die Verwaltung, „die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit“ zu beachten. Ferner ist derjenige, der einen Gesetzentwurf einbringt, nach Artikel 68 der Niedersächsischen Verfassung verpflichtet, die Kosten und Mindereinnahmen darzulegen, die für das Land, für die Gemeinde, für die Landkreise und für betroffene andere Träger öffentlicher Verwaltung zu erwarten sind.

Das Finanzministerium hat im Jahre 1981 Rahmengrundsätze für die Ermittlung von Kosten erlassen. Es wird kurzfristig Verwaltungsvorschriften zu § 7 LHO im Ministerialblatt veröffentlichen. Damit soll erreicht werden, daß der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit verstärkt umgesetzt wird. Den Verwaltungsvorschriften, die auf Bund-Länder-Ebene abgestimmt sind, ist eine umfassende Arbeitsanleitung beigelegt, die der Praxis die Umsetzung erleichtert.

Diese Vorschriften führen in der Praxis allerdings allein dazu, daß die zugewiesenen Haushaltsmittel „so sparsam wie möglich“ bewirtschaftet und insbesondere die Haushaltsansätze eingehalten werden. Hierauf stellt auch das Rechnungswesen der öffentlichen Verwaltung ab, das als reine Geldrechnung nur Einnahmen und Ausgaben erfaßt. Das bestehende Haushaltssystem ist im wesentlichen ein Verteilungssystem von Haushaltsmitteln.

Der Grund für die häufig geringe Motivation der Beschäftigten, in Kosten und Leistungen zu denken, dürfte vor allem auf individuellen Erfahrungen bei der Praxis der Haushaltsbewirtschaftung beruhen. Dabei wird aus Unkenntnis häufig übersehen, daß in Niedersachsen die Haushaltspraxis gegenüber anderen Ländern durch Reduzierung von Titeln und Einrichtung von Titelgruppen, durch die Einräumung von Deckungskreisen und die Möglichkeiten, vom Jährlichkeitsprinzip abzuweichen, schon bisher vieles erleichtert wurde.

Die Landesregierung ist sich jedoch bewußt, daß – vor allem vor dem Hintergrund der Diskussion um neue Steuerungsmodelle – noch mehr Flexibilität bei der Haushaltspraxis gewagt werden muß. Sie wird dem verstärkt Rechnung tragen.

Als weitere Ursache für die mangelnde Motivation, in Kosten und Leistungen zu denken, ist im Auseinanderfallen von Fach- und Ressourcenverantwortung zu sehen. Obwohl alle Beschäftigten zur Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit verpflichtet sind, ist die gesamte Verwaltungsorganisation weitgehend davon geprägt, daß die Verantwortung für die Fachaufgabe und für die Haushaltsressourcen behördenintern in verschiedenen Händen liegt. Die in der Wirtschaft und in Pilotbereichen der Verwaltung gewonnenen Erfahrungen mit flexiblen, dezentral gesteuerten Haushalten und mit Ressourcenverantwortung im

Fachbereich zeigen deutlich, daß im Verhältnis zum heutigen Regelfall eine hohe Motivation mit entsprechenden Wirtschaftlichkeitsverbesserungen zu erzielen ist.

Für viele Entscheidungen und laufende Prozesse innerhalb der Verwaltung sind die entstehenden Kosten nicht bekannt, weil sie grundsätzlich nicht erhoben werden. Soweit überhaupt Kosten ermittelt werden, wird von Durchschnitts- und Näherungswerten ausgegangen, die nicht die tatsächlichen Kosten „vor Ort“ wiedergeben. Eine Echkostenberechnung kann kaum erfolgen, weil die entsprechenden Daten aufgrund der Haushaltsystematik nicht ohne weiteres den Leistungen zuzuordnen sind. Diese müßten über Zusatzauswertungen und Hilfsrechnungen ermittelt werden, wofür nach den bisherigen Vorgaben und Verfahrensweisen im Regelfall kein Anlaß bestand. Obwohl diese Methoden auch in der Verwaltung bekannt sind, von den o. g. Verwaltungsrichtlinien auch angesprochen werden und Finanzministerium und Landesrechnungshof in Einzelfällen auch auf entsprechenden Berechnungen bestehen, stellen diese nicht den Alltag in der Verwaltung dar.

Eines der drei Hauptziele der Verwaltungsreform (vgl. zu 2.1) ist die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit u. a. durch die Einführung neuer, betriebswirtschaftlich orientierter Steuerungsinstrumente. Über die Einführung von Kosten- und Leistungsrechnungen sollen Kostentransparenz erreicht und Kostenbewußtsein gefördert werden (vgl. ausführlich zu 9).

Die Landesregierung sieht in der Einführung und Anwendung neuer betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente eine wichtige Voraussetzung für das künftig auch in der Landesverwaltung zwingend erforderliche Denken in Kosten und Leistungen.

Zu 1.3:

Auch bei der Vorbereitung der Beschäftigten auf die Verwaltungsreform gibt es keinen Königsweg. Die Landesregierung hat sich von der Überlegung leiten lassen, daß die Vorbereitung pragmatisch angepackt werden muß. Es müssen dabei mehrere Handlungsebenen unterschieden werden.

Neben allgemeinen Informationen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Absichten der Landesregierung werden verstärkt anlaßbezogene Informationen und Schulungen zur Durchführung eines Veränderungsprozesses angeboten. Schließlich muß versucht werden, ein positives Reformklima zu erzeugen und dieses dadurch flankierend abzusichern, daß die individuellen Auswirkungen der Veränderungen transparent und planbar werden.

Die Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Verwaltungsreform wurde auf eine breite Basis gestellt. Anfang 1995 sind alle Beschäftigten des Landes mit einer Erstinformation direkt über die Notwendigkeit, Ziele, Methoden, Gremien und Rahmenbedingungen der Verwaltungsreform unterrichtet worden.

Die aktuellen Entwicklungen und Ergebnisse werden seit dem 15. 3. 1995 mit dem in der Regel monatlich erscheinenden „Reform-Report“ (bisher 15 Ausgaben) den Landesdienststellen übermittelt, die den Reform-Report intern den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in geeigneter Weise zur Kenntnis geben. Herausgeber dieses sehr aktuellen Informationsblattes ist der Sachverständigenrat Verwaltungsreform. Die Redaktion liegt in Händen des Vorsitzenden, Herrn Helmut Rieger.

Mit der Mitarbeiterzeitung „Verwaltung in Fahrt“ (ViF), die seit Herbst 1995 mit voraussichtlich vier Ausgaben pro Jahr erscheint, werden allgemeine und aktuelle Informationen, Interviews, Leserbriefe, Meldungen und Reportagen zur niedersächsischen Verwaltungsreform verbreitet. Für die redaktionelle Arbeit konnten Studenten des Aufbaustudiengangs Journalistik an der Hochschule für Musik und Theater in Hannover gewonnen werden.

Die Landesregierung wird auch künftig in geeigneten Fällen durch gezielte Hinweise oder Merkblätter über wichtige Entwicklungen beispielsweise im Dienstrecht informieren. Die jetzt gefundene Mischung aus allgemeinen und speziellen Informationen hält die Landesregierung für das unverzichtbare Minimum.

Darüber hinaus haben die Mitglieder der Landesregierung, die Staatssekretärinnen und Staatssekretäre sowie andere Führungskräfte aus den Behörden der Landesverwaltung in vielen Personal- und Informationsveranstaltungen in allen Ressorts und auf allen Verwaltungsebenen über die Verwaltungsreform informiert sowie zu den Fragen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unmittelbar und persönlich Stellung genommen. Innenminister Glogowski hat in den letzten Monaten alle vier Bezirksregierungen (BezReg) und das Landesverwaltungsamt (NLVwA) besucht, sich über die Verwaltungsreform dort informiert und sich den Fragen der Beschäftigten gestellt.

Zur Information über die Kosten- und Leistungsrechnung werden fortlaufend in Hannover ressortübergreifend Veranstaltungen durchgeführt, die insbesondere Praxiserfahrungen oder die Möglichkeiten zur Einführung entsprechender Systeme vermitteln. Dazu berichten auch Vertreter anderer Bundesländer und Hersteller von Softwareprodukten über die dort gewonnenen Erfahrungen (vgl. Zu 9.1).

Unter dem Motto „Zwischenbilanz ziehen, miteinander reden, weiterführende Akzente setzen“ fand am 28. 2. 1996 in Celle eine eintägige Arbeitstagung zur Verwaltungsreform statt. Gemeinsam mit ca. 140 Expertinnen und Experten sowie Vertretern wichtiger gesellschaftlicher Kräfte wurde in vier Arbeitsgruppen und im Plenum über die Auswirkungen der Verwaltungsreform auf die Bürgerinnen und Bürger, über die Erwartungen der Wirtschaft und Verbände, über die Anforderungen der Beschäftigten und über die Berücksichtigung von Frauenbelangen diskutiert. Zu der abschließenden Podiumsdiskussion hatten die im Landtag vertretenen Parteien ihre Expertinnen und Experten entsandt.

Neben diesen eher allgemeinen und laufenden Informationen muß es ganz konkrete und gezielte Maßnahmen geben, um die abwartende und teilweise auch ablehnende Haltung vieler Beschäftigter abzubauen und die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen. Gerade diese Veränderungsbereitschaft aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen der Landesverwaltung ist für das Gelingen der Reform unerlässlich.

Die Veränderungen positiv zu bewerten, setzt die Bereitschaft voraus, althergebrachte Denkstrukturen und jahrzehntelange Verhaltensmuster zu überwinden und sich neuen Entwicklungen zu öffnen.

Die Organisationswissenschaft kennt dafür die Methoden des Veränderungsmanagements („change management / management of change“) bzw. des Akzeptanzmanagements. Von Unternehmensberatern und in vielen Firmen der Privatwirtschaft ist bekannt, daß insbesondere die Führungskräfte der verschiedenen Ebenen zunächst mit Methoden und Instrumenten vertraut gemacht werden müssen, um die betrieblichen Veränderungen entsprechend strukturieren und letztlich die Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erzeugen bzw. verbessern zu können. Veränderungsbereitschaft ist dort wesentlicher Bestandteil von Management- und Unternehmensphilosophien. Diese Managementmethode wird von allen Führungskräften als präsentenes Wissen verlangt.

In diesem Bereich gibt es in der Verwaltung noch erheblichen Nachholbedarf. Die derzeit vorhandenen Defizite haben im wesentlichen zwei Gründe: zum einen sind die Inhalte eines Veränderungsmanagements in allen öffentlichen Verwaltungen – nicht nur in Niedersachsen – neu und noch nicht hinreichend verankert, zum anderen erfordert ein konkret am jeweiligen Veränderungsprozeß in einer Behörde orientiertes Veränderungsmanagement die Bereitstellung von Haushaltsmitteln für Wissensvermittlung und Schulung. Die Landesregierung wird darauf hinwirken, daß trotz der schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen die erforderlichen Erfahrungen mit einem Veränderungsmanagement gesammelt werden können.

Erste erfolgversprechende Ansätze hat es bereits gegeben. So wurde in Informationsveranstaltungen für herausgehobene Führungskräfte der niedersächsischen Verwaltung und in einigen Seminarveranstaltungen dieser Ansatz dargestellt oder in Workshop-Form mit Teilnehmern aus verschiedenen Bereichen erprobt.

Entsprechend dem unter 1.1 dargestellten „Niedersächsischen Weg“ soll in geeigneten Behörden und Dienststellen in der Begleitung laufender Reformprojekte erprobt werden, wie die Veränderungsbereitschaft konkret gefördert werden kann. Diese Maßnahmen sollen mit solchen des Projektmanagements, der Teamarbeit, der Führungskräftefortbildung oder dem Qualitätsmanagement verbunden werden. Angestrebt wird damit ein ganzheitliches Vorgehen und Steuern des Veränderungsprozesses in den einzelnen Behörden.

Die Förderung der Veränderungsbereitschaft bei den Beschäftigten sieht die Landesregierung als ganz wesentlichen Faktor für den dauerhaften Erfolg neben den konkreten Reformprojekten an.

Hierzu ist es nach Auffassung der Landesregierung auch geboten, daß die die Einzelnen in ihrer unmittelbaren Arbeitswelt und ihrem persönlichen Status treffenden Veränderungen transparent und kalkulierbar bleiben. Zu diesem Zweck wurde bereits frühzeitig mit den Gewerkschaften eine Vereinbarung gem. § 81 Nds. PersVG über die sozialverträgliche Gestaltung der Verwaltungsreform abgeschlossen. Einzelheiten der Vereinbarung sind zu 8.4 dargestellt. Die wesentlichen Inhalte wurden in der bereits erwähnten Erstinformation allen Beschäftigten nahegebracht.

Die Landesregierung strebt auch in weiteren Bereichen den Abschluß von Vereinbarungen gem. § 81 Nds. PersVG an und befindet sich in einem ständigen Kontakt und Meinungsaustausch mit den Gewerkschaften.

Zu 2.1:

Ja.

Die Landesregierung hält die allgemein erklärten drei Hauptziele für ausreichend. Jede weitere Verfeinerung dieser Ziele als Vorgabe für die gesamte Verwaltungsreform würde nicht zu praktikableren Ergebnissen führen. Bereits die drei Hauptziele sind gegenseitig von einander abhängig, beeinflussen sich gegenseitig und werfen im Einzelfall Zielkonflikte auf, die projektbezogen zu klären sind. Mit jeder weiteren – aus Sicht der Landesregierung nicht zweckmäßigen – Detaillierung als Gesamtvorgabe für die Verwaltungsreform wäre der praktischen Arbeit letztlich nicht gedient.

Auf der Grundlage der Hauptziele ist die für die Arbeit im einzelnen erforderliche weitere Verfeinerung der Ziele in der Vorbereitungsphase zu leisten und ggf. auch im Verlauf der Projektbearbeitung zu ergänzen oder letztlich bei den zu treffenden Entscheidungen zu berücksichtigen.

In der Erstinformation für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung wurden die drei Ziele wie folgt erläutert:

– Erhöhung der Wirtschaftlichkeit

Kosteneinsparungen sind dringend erforderlich. Die bisherigen Veröffentlichungen und Zeitungsberichte haben den Eindruck vermittelt, hierin liege das einzige Ziel der Verwaltungsreform. Dieser Eindruck verdeckt, daß Verwaltungsreform ein grundlegender und daher auch längerfristig angelegter Erneuerungsprozeß ist, der die genannten drei Ziele gleichrangig verfolgen muß. So ist auch das Ziel verbesserter Wirtschaftlichkeit immer in Beziehung zu den beiden anderen Zielen zu sehen. Einsparungen ohne positive Wirkungen auf die anderen Ziele sind möglicherweise kurzfristig zur Haushaltskonsolidierung unvermeidlich, jedoch nicht vorrangige Zielsetzung der Verwaltungsreform.

Eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in der Landesverwaltung soll in erster Linie durch optimierte Verwaltungsabläufe erreicht werden, daneben aber auch durch die Einführung neuer, betriebswirtschaftlich orientierter Steuerungsinstrumente und durch die Reduzierung der Erledigungsintensität, soweit dies vertretbar ist. Begleitet werden muß dies insgesamt durch eine kritische Überprüfung aller staatlichen Aufgaben.

Eine Kosten- und Leistungsrechnung wird dieses Ziel unterstützen und gleichzeitig zu einer Dezentralisierung von Entscheidungen beitragen,

– Verbesserung der Bürgerorientierung

Generell gilt: Die Landesverwaltung arbeitet in erster Linie für den Bürger. Dieser tritt vor allem in den vielen Ortsbehörden regelmäßig und unmittelbar als Nachfrager und damit als Kunde staatlicher Dienstleistungen auf. Die Verwaltungsreform muß deshalb auch dafür sorgen, daß die Tätigkeiten der Landesverwaltung noch mehr als bisher kundenorientiert erbracht werden. Das bedeutet sowohl Schnelligkeit als auch hohe Qualität. Es umfaßt aber auch die Bereitschaft der Verwaltung, sich gezielt auf die Bedürfnisse und Erwartungen des Bürgers einzustellen.

Im übrigen gibt es außer zum Bürger weitere Arbeitsbeziehungen im Sinne eines „Kunden-Lieferanten-Verhältnisses“. So sind die Kommunen oder die Wirtschaft in diesem Sinne ebenso Kunden wie eine andere staatliche Behörde oder innerhalb einer Behörde eine andere Organisationseinheit, der zugearbeitet wird.

Bürgerorientierung ist unter diesen Vorzeichen etwas sehr Anspruchsvolles. Sie verlangt die Betonung der Kundensicht hinsichtlich Kosten, Zeitdauer und Qualität der erbrachten Leistungen. Die Bürgerorientierung ist damit – im Sinne des Wertewandels – ein ganz wichtiger Maßstab zur Beurteilung von Verwaltungsleistungen.

Eine konsequente Kundenorientierung führt dazu, daß viele Arbeitsabläufe neu durchdacht werden müssen. Oft kommt man hierbei zu wesentlich einfacheren Lösungen.

– Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Entscheidungsmöglichkeit des einzelnen Bearbeiters zu stärken, ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg der Reform. Dies setzt den Abbau von Genehmigungsvorbehalten, eine Überprüfung der Intensität der Fachaufsicht und die Verlagerung von Aufgaben in nachgeordnete Bereiche sowie in den Behörden die konsequente Delegation der Verantwortung auf die Bearbeiterenebene voraus.

Sie schafft die Voraussetzung für eine Steigerung der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies setzt aber auch eine neue Führungsorganisation voraus, die sich weniger auf Hierarchien als auf Fähigkeiten im Bereich der Mitarbeiterführung und Motivation stützt.

Zu 2.2:

Mit den Allgemeinen Handlungszielen für die niedersächsische Landesverwaltung hat Niedersachsen bereits am 12. 1. 1993 für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Handlungsrahmen im Sinne eines allgemeinen Leitbildes verdeutlicht. Eine Broschüre mit diesen Handlungszielen und den Allgemeinen Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung wurde zusätzlich zur Veröffentlichung im Niedersächsischen Ministerialblatt allen Behörden und Dienststellen der Landesverwaltung zur Verfügung gestellt und in einer breiten Informationskampagne in die Behörden hineingetragen. Neben den allgemeinen Handlungszielen sind darin Aussagen in Leitbildform zu folgenden Punkten gemacht worden:

- Dienst für die Bürgerin und den Bürger,
- Bindung an Recht und Gesetz,
- sozialverträgliche Entscheidungen,
- sachbezogene unparteiische Entscheidungen,
- wirtschaftliches, zweckgerichtetes Verwaltungshandeln,
- hoher Qualitätsanspruch.

Mit einem Beschluß vom 11. 1. 1994 hat die Landesregierung die gesamte Landesverwaltung auf folgendes erstes Leitbild für eine künftige Verwaltung im Reformprozeß verpflichtet:

Angestrebt wird eine bürgernahe, leistungsorientierte und wirtschaftliche Verwaltung, in der

- motivierte, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - auf einen notwendigen Bestand beschränkte Aufgaben
 - in der Verpflichtung gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern
 - kooperativ, eigenverantwortlich und ergebnisorientiert erfüllen
- sowie mit Hilfe
- einer flexiblen Organisation und
 - zeitgemäßer Steuerungsinstrumente
 - ohne gravierende Qualitätseinbußen zur Kostenbegrenzung beitragen.

Eine breite Leitbilddiskussion – wie in einigen anderen Bundesländern – mit einer Vielzahl von Beteiligten und im Workshop-Verfahren entwickelten Vorgaben für die gesamte Landesverwaltung vor dem Start der Verwaltungsreform war aus den zu 1.1 dargestellten Gründen nicht mehr angezeigt. Dabei ist auch zu berücksichtigen, daß es sich um einen sehr aufwendigen Prozeß handelt, der nach den Erfahrungen in verschiedenen Bereichen nur dann erfolgreich ist, wenn er selbst auf eine hohe Akzeptanz bei einer breiten Masse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stößt.

Die Zweckmäßigkeit von speziellen Leitbildern für Fachbereiche oder einzelne Behörden beurteilt die Landesregierung grundsätzlich positiv. Sie können als Ergänzung zu den Allgemeinen Handlungszielen durchaus geeignet sein und zum Selbstbewußtsein und zum Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen. In diesem Sinne wird die in der Frage angesprochene „corporate identity“ verstanden. In welchen Bereichen und in welchem Detaillierungsgrad diese speziellen Leitbilder notwendig sind, muß ressort- bzw. fachspezifisch angegangen werden. Aus einzelnen Behörden, z.B. der Bezirksregierung Weser-Ems, sind bereits Hinweise auf eine anlaufende Leitbilddiskussion bekanntgeworden. Das Wirtschaftsministerium hat als einziges Ministerium für sich selbst bisher an einem spezifischen Leitbild gearbeitet und positive Erfahrungen gesammelt; insoweit wird auf zu 5.2 verwiesen.

Zu 3:

Die in den folgenden Teilfragen angesprochenen Themen Verwaltungsreform, Haushaltskonsolidierung und die dahinter stehende Finanznot des Landes sowie Aufgabenabbau sind in ihren Voraussetzungen und Wirkungen vielfältig miteinander verflochten. Es wird in Einzelfällen zu Zielkonflikten kommen, es gibt aber auch Impulse und Einsichten

in Notwendigkeiten, die den Reformprozeß, die Haushaltskonsolidierung oder den Aufgabenabbau insgesamt voranbringen. Allerdings ist auszuschließen, daß bei jeder einzelnen Maßnahme die angesprochenen Teilthemen in ihrer Zielsetzung gleichmäßig verwirklicht werden können. Verändernde Reformen sind nicht ohne Investitionen umsetzbar, Haushaltskonsolidierung ist ohne Reform und Aufgabenabbau nicht denkbar und Aufgabenabbau wird ohne Reform und flankierende Maßnahmen in vielen Fällen nicht durchsetzbar sein.

Zu 3.1:

Die Verwaltungsreform dient mit ihren drei Hauptzielen – Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, der Bürgerorientierung sowie der Motivation und der Leistungsbereitschaft – auch der Haushaltskonsolidierung. Die Verwaltungsreform leistet dazu einen Beitrag, sie ist nicht mit der Haushaltskonsolidierung identisch. Eine wirtschaftlichere und wirksamere Verwaltung mit leistungsbereiten und motivierten Beschäftigten führt automatisch zu einem geringeren Ressourceneinsatz im Verhältnis zur erbrachten Leistung. Verwaltungsreform muß und will aber jenseits der haushaltmäßigen Wirkungen eine umfassende Modernisierung der Binnenstrukturen und der Leistungen der Verwaltung erreichen.

Knappe Kassen wirken allerdings für den Reformprozeß insgesamt eher unterstützend, denn durchgreifende und vor allem andauernde Reorganisationen können – wie die Erfahrungen in der Wirtschaft bestätigen – leichter in „Notzeiten“ erfolgreich bewältigt werden.

Erfolgreiche Veränderungen bestehender Systeme sind ebenfalls leichter unter der Voraussetzung eines bei den Beteiligten konkret spürbaren (Finanz-)Druckes möglich. Frühere Reformbestrebungen, Ansätze zur Vereinfachung, Verbesserung, Rationalisierung, Konsolidierung oder auch der Deregulierung von Rechts- und Verwaltungsnormen sind sicherlich nicht vorrangig deswegen häufig im Ansatz stehengeblieben, weil dabei methodische Fehler gemacht worden wären oder es an guten Ideen und engagierten Akteuren gemangelt hätte. Nach Einschätzung und Erfahrung vieler Beteiligter, der Wissenschaft und auch von Beratungsunternehmen mangelte es bisher vielmehr vor allem daran, daß kein ausreichender Handlungs- und Entscheidungsdruck als Rahmenbedingung für Veränderungsmaßnahmen und deren konkrete Umsetzung vorhanden war. Vielfach wird inzwischen die „Krise als Chance“ für wirkliche und vor allem dauerhafte Verbesserungen begriffen.

Als Beispiele seien angeführt die kürzlich getroffenen Entscheidungen zur Reduzierung der Aufgabenwahrnehmung in den Ministerien, zum Abbau der Innenrevision, zur Auflösung der Medizinaluntersuchungsämter, zur Konzentration der Rechenzentren, zum Wegfall von Genehmigungsvorbehalten und zum Abbau von Berichtspflichten. Die Bereitschaft, diese Maßnahmen anzugehen und die für die Umsetzung notwendigen Entscheidungen gegen verschiedenste Bedenken und Widerstände zu treffen, ist ganz offensichtlich unter dem Druck der Haushaltskonsolidierung wesentlich größer gewesen als bei vergleichbaren Ansätzen in der Vergangenheit.

Zu 3.2:

Die Beschlüsse der Landesregierung zu Einsparungen im laufenden Haushalt und in zukünftigen Haushaltsjahren sind zwar theoretisch von den Vorhaben der Verwaltungsreform abgrenzbar. In der Praxis können die Auflagen zur Konsolidierung des Haushalts jedoch nicht eindeutig von den Bemühungen der Verwaltungsreform um eine umfassende Verbesserung der Verwaltungsstruktur und der Verwaltungsarbeit vor Ort abgegrenzt werden. Wie oben dargelegt, erzeugt die Einsparnotwendigkeit auch den erforderlichen Handlungs- und Veränderungsdruck.

Die Verwaltungsreform zeigt Mittel und Wege auf, wie notwendige und vorgegebene Kostenreduzierungen oder konkrete Einsparungen durch Verbesserungen im Verwaltungsaufbau oder im Verwaltungsablauf ohne einschneidende Leistungsverkürzung erbracht werden können. Nach den Erfahrungen aus der Wirtschaft (Automobilindustrie, Groß- und Mittelstandsunternehmen sowie kleinerer Dienstleister), ausländischer Verwaltungen (Großbritannien, Skandinavien, Österreich und Schweiz jeweils in Teilbereichen) und auch einer zunehmenden Zahl deutscher Kommunen (so z. B. Wuppertal, Saarbrücken, Hannover, Offenbach) wird es mit erfolgreichen Organisationsprojekten sogar möglich, trotz erheblicher Kostenreduzierungen zumindest in Teilbereichen auch Verbesserungen für die Beschäftigten und die Bürger bzw. die Verwaltungskunden zu erreichen. Als Stichworte sind hier Delegation von Verantwortung und Entscheidungsbefugnis auf die Bearbeitungsebene und schnellere transparente Entscheidungsverfahren zu nennen.

Ein Aufgabenabbau, der sich aus der Veränderung interner Verwaltungsabläufe ergibt, ist häufig mit Maßnahmen der Verwaltungsreform verbunden. Ein erheblicher Teil der bereits getroffenen Entscheidungen beinhaltet auch den Wegfall von Aufgaben; die aufgrund interner Veränderungen überhaupt disponibel geworden sind (so z. B. Abbau der Innenrevision, Wegfall von Genehmigungsvorbehalten, Berichtspflichten). Hier handelt es sich um einen von der Exekutive durchführbaren Aufgabenabbau als Annex von vor allem organisatorischen Veränderungen.

Anders ist die Situation dann, wenn es um die Frage geht, welche wesentlichen Aufgabenblöcke künftig der Staat überhaupt noch wahrnehmen oder bei welchen Aufgaben eine deutliche Einschränkung des Leistungsangebotes der Verwaltung erfolgen soll. Hierfür bedarf es einer politischen Meinungsbildung und entsprechender Entscheidungen, zumal in den meisten Fällen als Folge auch Bundes- oder Landesgesetze geändert werden müssen. Die früheren Bemühungen um eine so verstandene Aufgabenreduzierung bzw. Aufgabenkritik (Zweckkritik) sind in Bund und Ländern sämtlich nicht erfolgreich gewesen.

Die Landesregierung sieht jedoch jetzt eine erfolgversprechende Chance, auch bei der Zweckkritik voranzukommen. Das Bewußtsein in der Gesellschaft dürfte wachsen, liebgewordene und bislang unverzichtbar erscheinende staatliche Aufgaben mehr als bisher in die Verantwortung des Einzelnen oder der gesellschaftlichen Kräfte zu legen. Die Landesregierung wird diesen Prozeß unterstützen. Sie hält entsprechende parlamentarische Initiativen für äußerst dringlich. Gelingt ein solcher gesteuerter Schritt nicht, werden die Vollzugsdefizite der Verwaltung in weiten Bereichen unvertretbar ansteigen und die Verwaltung wird letztlich selbst bestimmen müssen, was noch machbar ist und was nicht.

Zu 3.3:

Wie zu 3.1 und 3.2 dargestellt kann die Verwaltungsreform nicht vorrangig eine kurzfristige Konsolidierung des Haushalts bewirken, sondern schafft die Voraussetzungen für eine dauerhaft wirtschaftlichere und leistungsfähigere Verwaltung. Die Landesregierung sieht in den durch Maßnahmen der Verwaltungsreform bereits ermöglichten und künftig zu realisierenden Einsparungen einen Beitrag zur Konsolidierung des Haushalts.

Die Verwaltungsreform will dabei aber auch Stellen- und Sachmittelreduzierungen mittelbar und dennoch konkret unterstützen. Im Gegensatz zur „Rasenmähermethode“ sollen mit Hilfe der Verwaltungsreform intelligente Umorganisationen „vor Ort“ zu Verbesserungen führen und damit letztlich Einsparungen möglich machen. Besonders das Freiwerden einzelner Dienstposten und Arbeitsplätze sollte in jedem Fall Anlaß dazu sein, die Organisation und die Prozeßabläufe im betroffenen Bereich zu hinterfragen und – soweit möglich – zu reformieren. Erfolgversprechend sind neue mitarbeiterorientierte Projekte etwa in Form von Qualitätszirkeln, um beispielsweise auch die auf bisherigen Vorgaben beruhende Aufbau- und Ablauforganisation in Frage zu stellen.

Wesentlicher Kostenfaktor in allen Bundesländern sind die Personalkosten. Von der Landesregierung sind deshalb bereits 1994 für die Landesverwaltung strikte Einsparungsvorgaben verfügt worden, die sich bis zum Ende der Legislaturperiode nach der MiPla 1995 – 1999 auf etwa 6 500 Stellen und ca. 400 Mio. DM aufsummieren werden. Zur Entwicklung eines Konzepts zur langfristigen Personalkostenreduzierung hat der Kabinettsausschuß Verwaltungsreform am 13. 12. 1995 eine Arbeitsgruppe eingesetzt. Diese soll ihre Überlegungen bis Juni 1996 vorlegen. Teil des Auftrages ist es, auch Aussagen zu einem Einstellungskorridor, zur Verstärkung des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) und zur Personalentwicklung zu treffen.

Voraussetzung für eine durchgreifende und ausreichend schnell wirksame Personalkostenreduzierung ist die Eröffnung von Möglichkeiten, entbehrliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – soweit sie hierzu bereit sind – vorzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden zu lassen. Derzeit ist noch unklar, ob eine entsprechende Bundesratsinitiative zur Schaffung von Regelungen zu einem Vorruhestand im Beamtenrechtsrahmengesetz umgesetzt wird. Die Landesregierung hat deshalb mit Beschluß vom 19. 3. 1996 eine landeseigene Möglichkeit zum faktischen Vorruhestand durch Nutzung der Sonderurlaubsverordnung geschaffen, um zügig Personalkostenreduzierungen erreichen zu können.

Die Reformarbeit bindet zunächst erhebliche Personalressourcen. Eine detaillierte Gegenüberstellung von Aufwand und Nutzen der Arbeiten ist aber nicht möglich. Die Landesregierung ist sich jedoch ganz sicher, daß der mittel- und langfristige Nutzen den Aufwand ganz wesentlich übersteigt und daß daher der jetzt angestoßene Prozeß in jedem Falle fortgeführt werden muß, weil es auch keine Alternative gibt. Sie sieht sich in dieser Einschätzung einig mit allen Bundesländern und bestätigt durch die vielfältigen Erfolge kommunaler Gebietskörperschaften bei der Verwaltungsreform.

Grenzen für eine genaue Feststellung von Aufwand und Nutzen bestehen auch deswegen, weil den meisten Verwaltungen weder die jeweiligen Kosten noch der konkrete Nutzen ihrer Tätigkeiten bekannt sind. Es ist neben anderem ein wesentlicher Zweck der Reform, hier Abhilfe zu schaffen und Methoden und Instrumente für eine Erfassung und Berechnung der Kosten als Voraussetzung für eine größere Kostentransparenz und ein erhöhtes Kostenbewußtsein in der Verwaltung zu entwickeln (vgl. zu 9). Ein Einzelkostennachweis für jedes Reformprojekt wäre im übrigen häufig nicht zweckmäßig, weil die Kosten eines Pilotprojekts die konkreten Einsparungen oder sonstigen Gewinne übersteigen können, bei einer flächendeckenden Umsetzung der Pilotergebnisse sich das Verhältnis aber umwandelt. Grundsätzlich wird erwartet, daß den eingesetzten Ressourcen ein Vielfaches an Nutzen gegenübersteht.

Zu 3.4:

Ja.

Auch bisher schon haben die Landesdienststellen bei ihren Handlungen die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten (§ 7. LHO). Die Haushaltslage zwingt dazu, diesem Gebot noch stärker als bisher Rechnung zu tragen. Die haushaltspolitischen Rahmenbedingungen erfordern eine Überprüfung der Landesverwaltung mit dem Ziel, Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Verwaltung zu steigern; insofern haben sie maßgeblich zur Erzeugung eines Reformklimas beigetragen, wie zu 3.1 dargestellt.

Die notwendigen Sparbeschlüsse seit 1994 haben den Start und die zwischenzeitliche Entwicklung der Verwaltungsreform beeinflusst. Die Akzeptanz aller Reformmaßnahmen und damit die Bereitschaft zur Mitwirkung war dadurch zunächst nur schwer zu erreichen.

Mittlerweile ist aber in vielen Bereichen die Erkenntnis gewachsen, daß ohne die Verwaltungsreform die Auswirkungen der derzeitigen Wirtschafts- und Finanzlage wesentlich stärker negativ durchschlagen würden. Die Durchführung einiger Projekte und erste Pro-

Ergebnisse zeigen überdies deutlich, daß wegen oder z. T. trotz der haushaltspolitischen Rahmenbedingungen bisherige Schwachstellen beseitigt oder Modernisierungsrückstände aufgegriffen werden. Auf diese Weise wird dazu beigetragen, ein Reformklima zu erzeugen oder wenigstens zu unterstützen. So haben z. B. die Erfahrungen innerhalb des Projekts „Umgestaltung des Landesverwaltungsamtes“, bei dem es zum Teil auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um sehr erhebliche Rationalisierungen geht, bisher deutlich gezeigt, daß durch Information und Beteiligung aller Bediensteten ein positives Reformklima geschaffen werden kann.

Das Reformklima ist gleichwohl insgesamt noch verbesserungsbedürftig. Nach den bekanntgewordenen Äußerungen, insbesondere der Parteien, der Gewerkschaften und Spitzenorganisationen, ist die Notwendigkeit der Verwaltungsreform zwar unbestritten. Aber es gibt auch nach wie vor noch Skepsis und Sorgen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mitunter eine aktive Mitarbeit an der Reform und einzelnen Reformprojekten behindern. Die Landesregierung hat durch die mit DAG, DBB und DGB abgegebene Gemeinsame Erklärung und die Vereinbarung gem. § 81 Nds. PersVG über die sozialverträgliche Gestaltung der Verwaltungsreform die Rahmenbedingungen für den Vollzug von Reformmaßnahmen geklärt und festgeschrieben (vgl. zu 8.4) und dadurch eine Vertrauensbasis für alle Beschäftigten der Landesverwaltung geschaffen, die jetzt ausgebaut werden muß.

Unabdingbare Voraussetzungen für die Festigung der Vertrauensbasis und damit für die Erhaltung und Verbesserung des Reformklimas sind insoweit:

- die umfassende Information, das Gespräch mit allen Bediensteten und den Personalvertretungen möglichst in allen Stufen der Entscheidungen,
- die Qualifizierung, Fort- und Weiterbildung in modernen Verwaltungsmanagementmethoden.

Dazu gehört aber auch eine Veränderung der Rahmenbedingungen, insbesondere im Bereich des Haushalts- und Dienstrechts, die zu 8 und 9 dargestellt werden.

Angesichts der angespannten Haushaltslage und den daraus folgenden Restriktionen ist ein verstärktes Bemühen um mehr Wirtschaftlichkeit erforderlich; die übrigen Ziele der Verwaltungsreform dürfen dabei jedoch nicht unberücksichtigt bleiben. Die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten und eine sinnvolle Orientierung an den Anforderungen, die seitens der Bürgerinnen und Bürger und anderer „Kunden“ an die Verwaltung gestellt werden, tragen maßgeblich zur Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns bei. Eine Vernachlässigung dieser Aspekte würde daher den Erfolg der Verwaltungsreform insgesamt schmälern.

Zu 3.5:

Die Umsetzung der Verwaltungsreform erfordert zwar einerseits die Bereitstellung von Haushaltsmitteln aus dem Landeshaushalt. So stehen für die „Geschäftsstelle Verwaltungsreform“ beim Innenministerium im Einzelplan 03 unter der Zweckbestimmung „Verwaltungsreform“ 2 Mio. DM zur Verfügung. Daneben können z. B. auch zusätzliche Ausgaben entstehen, wenn durch die Umstrukturierung der Landesverwaltung eine Weiterbeschäftigung der betroffenen Bediensteten am bisherigen Dienstort nicht möglich ist (z. B. Trennungsgeld, Fahrkostenerstattung und Umzugskostenvergütung) oder die Bereitstellung zusätzlicher Infrastruktur sich anbietet. Auf dem Gebiet der Personalentwicklung, insbesondere der Fortbildung, werden gerade angesichts der Einsparungen im Personalbereich verstärkt Anstrengungen erforderlich sein. Den Mehrausgaben stehen jedoch andererseits grundsätzlich Minderausgaben an anderer Stelle im Landeshaushalt gegenüber, so daß sich bei einer Gesamtbetrachtung die Rentabilität durchaus nachweisen läßt.

Generell sind die Reformmaßnahmen auf dauerhafte Effizienzsteigerungen der Verwaltung angelegt und erfordern in der Anfangsphase vielfach zusätzliche Mittel und nicht unerheblichen Personalaufwand. Die zunächst aufzuwendenden Mittel sind als Investition für und in die Zukunft zu verstehen und amortisieren sich überwiegend in kurzer Zeit. Auch in der öffentlichen Verwaltung gilt grundsätzlich der aus der Privatwirtschaft belegte Satz: „Sparen kostet Geld“.

Beispielsweise erfordert die Einführung betriebswirtschaftlicher Elemente und neuer Steuerungsmodelle zunächst umfangreiche Vorarbeiten und Investitionen für Soft- und ggf. Hardware, um diese Elemente und Modelle in die Verwaltungspraxis zu implementieren. Weiter fallen Kosten für Schulungsmaßnahmen an, die allerdings allein nicht ausreichen dürften, weil auch betriebswirtschaftliches „Know-how“ auf Dauer in Form von Neueinstellungen – stellen- und kostenneutral – gewonnen werden muß. Der Nutzen, der allein nach Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung zu erwarten ist, wird jedoch die aufgewendeten Kosten übersteigen.

Auch für die neuen Instrumente bzw. Vorgehensweisen – z. B. Strategische Ressortplanung, Projektmanagement, Controlling – ist grundsätzlich zunächst ein erhöhter Einsatz von Sach- und Personalmitteln erforderlich.

Gleiches gilt für die bisher mit IuK-Technik unzureichend ausgestatteten Bereiche mit großen Fallzahlen, wie z. B. Besoldungs-, Versorgungs- und Beihilfebereiche, die zumindest teilweise bereits Gegenstand von Projekten der Verwaltungsreform sind. Die Rationalisierungsreserven sind hier beträchtlich. Verglichen mit der Arbeitserledigung in der dienstleistenden Privatwirtschaft sind eklatante Defizite in der öffentlichen Verwaltung festzustellen. In solchen Bereichen können ohne vorherige Investitionen Personaleinsparungen nicht im möglichen Umfang erbracht werden. Eine Erhöhung des Investitionsvolumens ist unerlässlich.

Eine punktuelle Betrachtung der Rentabilität von Veränderungen ist – wie bereits ausgeführt (vgl. zu 3.3) – derzeit häufig nicht möglich oder unzumutbar. Gerade beim Einsatz der IuK-Technik liegt jedoch insofern ein Sonderfall vor, als dort seit langem anerkannte und erprobte Berechnungsmodelle für die unterschiedlichsten Varianten des IuK-Einsatzes bekannt sind. Sie sind auch in der Landesverwaltung durchgeführt worden und haben die Rentabilität jeweils belegt. Eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Aufwendungen für Reformvorhaben nur auf ein Haushaltsjahr bezogen verbietet sich. So sind gerade auf Dauer und strukturell angelegte Reformprojekte, die zu Einsparungen führen, geeignet, dauerhaft zu einer Entlastung des Haushalts zu führen.

Unmittelbare Einsparungen durch Investitionen lassen sich dagegen im Bereich der Bürokommunikation erzielen, wenn die vorhandenen Büroarbeitsplätze flächendeckend mit Computern ausgerüstet werden. Von den in der Landesverwaltung existierenden rd. 170 000 Stellen sind ca. 56 000 geeignet, als Bildschirmarbeitsplätze ausgestaltet zu werden. Zum Stichtag 1. 6. 1995 waren rd. 22 000 dieser Arbeitsplätze mit IuK-Technik ausgestattet. Das sind rd. 40 %. Für die Ausstattung der restlichen 34 000 Arbeitsplätze sind Investitionen von etwa 340 Mio. DM erforderlich. Die Erfahrungen haben gezeigt, daß der Technikeinsatz zu einem Produktivitätsgewinn von wenigstens 10 % und damit zu einer entsprechenden Stelleneinsparung führen kann. Selbst wenn man die Kosten einer Stelle mit nur 50 000 DM annimmt, sind jährliche Einsparungen von 170 Mio. DM denkbar.

Anstelle des in der Fragestellung gewählten Begriffs der „Effizienzdividende“ verwendet die Landesregierung den umfassenderen Begriff der „Reformdividende“. Darunter wird in Übereinstimmung mit der Verwaltungswissenschaft und -praxis verstanden, daß von einer Behörde im Rahmen von Veränderungsprozessen erzielte Einsparungen dieser Behörde in jeweils festzulegendem Umfang und i. d. R. zur nicht zweckgebundenen Verwendung – zusätzliche Personalausgaben sind jedoch ausgeschlossen – verbleiben und nicht vollständig zur Deckung des allgemeinen Haushalts verwendet werden.

Die Reformdividende bietet in dieser Ausgestaltung einen Anreiz, innovativer und kreativer an Aufgabenerledigung heranzugehen und die stillen Reserven aufzulösen, die in jeder Behörde unzweifelhaft vorhanden sind. Ohne einen solchen Anreiz würden diese Reserven nicht aufgedeckt, geschweige denn beseitigt. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis gibt es Forderungen, im Zusammenhang mit der Einführung von Kosten- und Leistungsrechnungen konsequent Reformdividenden in nennenswertem Umfang der erzielten Einsparungen zu gewähren, damit – und sei es nur für einen begrenzten Zeitraum – weitere, sonst nicht finanzierbar erscheinende Verbesserungen angepackt werden können.

Zur Reformdividende in Niedersachsen hat der Kabinettsausschuß Verwaltungsreform am 9. 8. 1995 das Finanzministerium beauftragt, Vorschläge für die konkrete Umsetzung einschließlich ggf. notwendiger Vorschriftenänderungen zu entwickeln. Die Arbeiten sind noch nicht abgeschlossen.

Die entsprechende Projektvorlage geht von folgenden (gekürzt wiedergegebenen) Überlegungen aus:

„Haushaltsführungserlasse, globale Minderausgaben und pauschale Kürzungen sorgen seit Jahren für einen Ausgleich des Haushalts. Dieses Vorgehen stößt in der Verwaltung zunehmend auf Widerstand bis hin zur Resignation. Die Detailkenntnisse in den Verwaltungen werden bei diesem Verfahren allenfalls mittelbar und auch nur im unbedingt für die Erfüllung der Quoten erforderlichen Maße eingesetzt.

Im Bewußtsein der Verwaltung ist gleichwohl die Einsicht vorhanden, daß die finanziellen Probleme des Landes eine Herausforderung zu gezieltem Handeln sind. Es gilt deshalb, nach Möglichkeiten zu suchen, die ein intelligentes Sparen ermöglichen und die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns stärken.

Umfangreiche Einsparungen in der Verwaltung, insbesondere durch große Umorganisationen und pauschale Vorgaben, oft unterschiedslos für alle Bereiche nach der „Rasenmähermethode“, nutzen offensichtlich nicht alle Einsparpotentiale aus. Allgemeine Sparappelle, punktuelle Prüfungen und die Tätigkeit des Landesrechnungshofs sowie der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit des Haushaltsrechts führen selten dazu, daß einzelne Ressorts, Behörden oder einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter agierend Vorschläge machen. Besonders im Zusammenhang mit der notwendigen Aufgaben- und Organisationsüberprüfung großer Behörden sind aber solche Vorschläge dringend notwendig. Gründe dafür dürften neben dem allgemeinen Verständnis von der staatlichen Aufgabenwahrnehmung darin liegen, daß Einsparungen grundsätzlich ausschließlich dem Gesamthaushalt, nicht jedoch – zumindest teilweise – dem Bereich zugute kommen, aus dem die Vorschläge kommen. Dies ist etwa im Sinne einer „Reformdividende“ bisher nicht vorgesehen. Vorschläge, die über die allgemeinen Sparvorgaben hinausgehen, sowie eine über die allgemeine Dienstpflicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinausgehende Initiative sind auch deshalb kaum zu erwarten.

Ziel des Projektes ist es, Möglichkeiten aufzuzeigen, wonach besonders schnelles Einsparen oder ein überproportionales Einsparen von Sach- und / oder Personalmitteln besonders belohnt wird.

Für die Höhe der auszukehrenden Reformdividende muß ein transparentes und nicht aufwendiges Meßsystem festgelegt werden.

Schnittstellen gibt es zum Vorschlagswesen, der Qualitätszirkelarbeit und der Entwicklung von materiellen und immateriellen Leistungsanreizen.“

Die Ergebnisse dieser Untersuchung liegen noch nicht vor.

Als erstes Modellprojekt für die Reformdividende ist beabsichtigt, bei der Bezirksregierung Lüneburg mit diesem Instrument Erfahrungen zu sammeln. Dort sollen zusätzlich eingesparte Personalausgaben unter bestimmten Bedingungen in begrenztem Umfang als

Sachmittel (z. B. für die weitere Einführung von Informationstechnik) genutzt werden dürfen. Ziel ist es dabei, die Wirtschaftlichkeit bei gleichzeitiger Leistungssteigerung der Verwaltung erhöhen zu können.

Zu 4.1:

Die konkrete Frage nach den Reformmaßnahmen und deren Ergebnissen setzt sich auch in den Fragen 7.1, 8.1, 8.2 und 9.2 fort. In der Anlage zu dieser Antwort sind deshalb alle Reformmaßnahmen gegliedert nach den federführenden Ressorts aufgeführt. In der Anlage ist weiter angegeben, welche Geschäftsbereiche und Behörden betroffen sind und welche Ergebnisse bis wann erreichbar sein werden. Die Konkretisierung der Ergebnisse, insbesondere mit bezifferbaren Einsparungen, ist in einigen Fällen – bedingt durch den Projektstand – noch nicht möglich.

Genannt sind die mittlerweile 55 formell durch Kabinettsbeschluß oder die Gremien der Verwaltungsreform beschlossenen Projekte mit zusätzlich mehr als 20 Unterprojekten, die zum Teil schon abgeschlossen werden konnten oder in nächster Zeit abgeschlossen werden, und weitere Maßnahmen der Ressorts, die in ihrer Zielsetzung unter die Verwaltungsreform fallen. Ergänzend ist darauf hinzuweisen, daß weitere Projekte vorgesehen sind, die jedoch entweder auf Ergebnissen von Vorprojekten aufbauen müssen oder zunächst konzeptionelle Arbeit erfordern, weil z. B. Neuland zu betreten ist oder vielfache Abstimmungen auf verschiedensten Ebenen notwendig sind.

Die Neu- und Umorganisation der Verwaltung war auch bereits vor der Verwaltungsreform eine Daueraufgabe. Im Bereich der Steuerverwaltung wird diese Fortentwicklung nachhaltig und dauerhaft – teilweise schon seit 1993 – betrieben; sie soll deshalb – auch wenn sie den Zielen der Verwaltungsreform entspricht – dieser nicht unmittelbar zugeordnet werden. Der Umfang und die Bedeutung erfordern es gleichwohl, sie zu erwähnen; die Maßnahmen im Bereich der Steuerverwaltung sind deshalb in der Anlage beim Finanzministerium nachrichtlich aufgeführt.

Die Reformarbeit insgesamt umfaßt die Bereiche der Organisation und Struktur der Landesverwaltung (vgl. zu 7), der Veränderungen für das Personal und im Dienst- und Tarifrecht (vgl. zu 8) sowie der verstärkten Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente (vgl. zu 9). Diese Bereiche sind gleichbedeutend und bedingen sich weitgehend gegenseitig, so daß Schwerpunkte insoweit nicht gegeben sein können.

Aus der Gliederung der Anlage nach den federführenden Ressorts kann nicht allein auf die Verteilung der Reformprojekte auf die Geschäftsbereiche geschlossen werden. Maßgebend ist vielmehr, welche Geschäftsbereiche betroffen sind. In vielen Fällen sind neben dem federführenden Ressort weitere Geschäftsbereiche in die Projektarbeit eingebunden.

Die Landesregierung sieht in der Zahl der Maßnahmen und insbesondere in der Intensität, mit der in vielen Behörden Reformarbeit geleistet wird, eine gute Voraussetzung für eine erfolgreiche Reform. Insgesamt ist aber auch festzustellen, daß mit der Anzahl der laufenden oder in der Umsetzung befindlichen Projekte in einigen Bereichen die personelle Kapazitätsgrenze erreicht wird. Die Landesregierung möchte hiermit ausdrücklich den besonderen Einsatz der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anerkennen.

Zu 4.2:

Die Frage nach Erfolgsaussichten eines verstärkten Einsatzes externer Unternehmensberater kann nicht pauschal beantwortet werden. Wie sich bereits aus der Darstellung zum „Niedersächsischen Weg“ (vgl. zu 1.1) ergibt, wird der Schwerpunkt der Verwaltungsreform auf der Handlungs- und Umsetzungsebene gesehen. Abgesehen von den modernen Methoden der Betriebswirtschaftslehre ist Sachverstand weitgehend in der Verwaltung selbst vorhanden, wenn auch aus den verschiedensten Gründen in der Vergangenheit oft nicht genutzt, oder aus anderen Verwaltungen, Gutachten oder Literatur verfügbar. Dar-

über hinaus sollen die gebotenen Veränderungen soweit wie möglich „vor Ort“ und insbesondere von den Betroffenen selbst im Sinne von Organisationsentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Die Landesregierung steht deshalb der Vergabe von Aufträgen für Gutachten im Rahmen der Verwaltungsreform kritisch gegenüber, auch wenn es beeindruckend ist, wenn beispielsweise Baden-Württemberg neben anderen Ansätzen, wie einer vorbildlichen Personalentwicklungsplanung, einer Leitbilddiskussion und rein intern durchgeführten Reformprojekten, einige Reformvorhaben zwischen 1992 und 1995 durch die Beauftragung externer Gutachter eingeleitet hat. In insgesamt 14 Fällen wurden hier Schlüsselbereiche der Landesverwaltung Organisations- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen mit einem Einsatz von 13,5 Mio. DM unterzogen. Beispielhaft seien genannt:

- Steuerverwaltung durch Fa. Arthur Andersen,
- Landwirtschaftliche Bezirksverwaltung durch Fa. Roland Berger,
- Staatsanwaltschaften und Naturschutzverwaltung durch Fa. GMO Consulting,
- Vermessungsverwaltung, Schulverwaltung und Justizvollzug durch Fa. Kienbaum,
- Denkmalschutzverwaltung durch Fa. KPMG,
- Polizei und Straßenbauverwaltung durch Fa. Mummert u. Partner,
- Hochbau- und Liegenschaftsverwaltung durch Fa. WIBERA .

Die Umsetzung der Gutachten wiederum soll durch Projektgruppen der Verwaltung erfolgen. Aufgrund der Gutachten wird für einen Zeitraum von 6 Jahren (1997 bis 2002) die Einsparung von 4 000 Stellen vorgesehen, vergleichsweise weniger als die niedersächsische Landesregierung schnellstmöglich anstrebt.

Vergleichbare Untersuchungen liegen z. B. auch aus Nordrhein-Westfalen (von 1989 bis 1995: 43 Unternehmensberateruntersuchungen) und Hessen (1995: 17 Unternehmensberateruntersuchungen) vor.

Insgesamt sind weite Bereiche klassischer Verwaltung und die verschiedensten Behördentypen von der Landtagsverwaltung über die Staatskanzlei, die Ministerien, die Mittelbehörden bis hin zu den Behörden und Dienststellen vor Ort inzwischen mit den unterschiedlichsten Methoden untersucht und begutachtet worden. Die damit bereits in großem Umfang vorhandenen Unterlagen können für vergleichbare Projekte in Niedersachsen als Material hinzugezogen werden.

Die Nachteile „klassischer“ Organisations- und Wirtschaftlichkeitsgutachten durch interne oder externe Prüfgruppen dürfen hier nicht ungenannt bleiben. Es sind:

- Vorgabe oft ausschließlich von oben („top-down“) verordnet,
- Untersuchung z. T. gegen den Widerstand der Behördenleitung und der Betroffenen,
- Untersuchung wird als Ein(An-)griff (nicht als Hilfe) verstanden, es entwickelt sich vielfach keine gemeinsame Verbesserungsstrategie,
- nur relativ geringe Einbindung der Betroffenen, Beteiligung eher formal und nicht aktiv,
- Mißtrauen bzw. mangelnde Akzeptanz hinsichtlich der durch Berater oder interne „Prüfer“ gewonnenen Erkenntnisse über die Sachlage und der Vorschläge zur Verbesserung,
- erkannter Zusatzbedarf (Mehrbedarf) wird von Betroffenen „mitgenommen“, Einsparvorschläge jedoch grundsätzlich „bekämpft“.

- Umsetzung wird verzögert, verwässert bzw. verhindert (späte oder gar keine Entscheidung, „Versanden der Ideen“).

Dagegen ist sowohl aus der Privatwirtschaft als auch einigen Verwaltungen – in jüngster Zeit besonders im kommunalen Bereich – bekannt, daß Organisationsmaßnahmen besonders dann erfolgreich sind, wenn die betroffenen Bereiche – oft allerdings auch mit Beraterhilfe – ihre Organisationsveränderung selbst in die Hand genommen haben. Hieraus kann nur der Schluß gezogen werden, daß ein Reformprozeß insbesondere dann erfolgreich abläuft, wenn er maßgeblich von der Kompetenz und Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getragen wird.

Erfolgsversprechend ist jedoch die Unterstützung durch Externe regelmäßig dort, wo das Wissen und die Erfahrung der Unternehmensberater aus vergleichbaren Problemstellungen in der Wirtschaft oder anderen Verwaltungen genutzt und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern übernommen werden kann. Dies kann sich z. B. auf spezielle Inhalte, Organisationstechniken oder die Schulung für bestimmte Fragen erstrecken, für die in der niedersächsischen Verwaltung keine geeigneten Fachkräfte vorhanden sind oder nicht in ausreichendem Umfang zur Verfügung stehen.

Leitlinie für die Verwaltungsreform in Niedersachsen ist, daß von externen Beratern nicht „fertige“ Lösungen, sondern im notwendigen Umfang „Hilfe zur Selbsthilfe“ eingekauft wird. Entsprechend werden Unternehmensberater in Projekten der Verwaltungsreform eingesetzt, z. B. für die Einführung betriebswirtschaftlicher Methoden und Vorgehensweisen, die Vorbereitung von Kosten-Leistungsrechnung, den Start von Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP), die Beihilfeberechnung im Vergleich zu Abrechnungen bei Krankenkassen, den Leistungsvergleich zwischen verschiedenen Stellen („Benchmarking“) oder auch zur Unterstützung von Projektgruppen in der Startphase („Coaching“). So hat auch die Geschäftsstelle die Erfahrungen eines Beratungsunternehmens für die Startphase der zentralen Vorhabensteuerung herangezogen.

Eine weitere Beschleunigung des Reformprozesses durch den verstärkten Einsatz von externen Unternehmensberatern, insbesondere durch Gutachten, ist nicht wahrscheinlich; er wird deswegen von der Landesregierung auch nicht angestrebt.

Zu 4.3:

Die Notwendigkeit einer zentralen Vorhabensteuerung ergibt sich aus der Komplexität der Verwaltungsreform, der Anzahl der ergriffenen Maßnahmen und aus den vielfältigen und übergreifenden Verflechtungen fachlicher, organisatorischer, haushaltsrechtlicher sowie dienst- und personalrechtlicher Belange.

Die Landesregierung hat durch Beschluß vom 12. 7. 1995 das Innenministerium beauftragt, die Federführung für das Vorhaben Verwaltungsreform zu übernehmen und die zur Realisierung notwendigen Maßnahmen im Einvernehmen mit der Staatskanzlei und dem Finanzministerium zu treffen. Gleichzeitig hat sie zur Leitung des Vorhabens einen Kabinettsausschuß eingerichtet, dem unter Vorsitz des Innenministers zusätzlich der Finanzminister und der Leiter der Staatskanzlei angehören. Dem Kabinettsausschuß obliegt die Koordination und das Controlling für das Gesamtvorhaben; er hat einen Sachverständigenrat mit acht Mitgliedern berufen. Daneben besteht ein Staatssekretärsausschuß (MI, MF, StK) zur Koordination und Moderation sowie zur Mitarbeit an der Vorhabensteuerung, dem als beratende Mitglieder ein Regierungspräsident und Vertreter der DAG, des DBB und des DGB sowie der Kommunalen Spitzenverbände angehören.

Im Innenministerium wurde eine Geschäftsstelle für das zentrale Management der Verwaltungsreform (als Teil des seit 1989 bestehenden Referates „Zentrale Stelle für Organisationsangelegenheiten – Organisation der Landesverwaltung“) eingerichtet. Das schon vorher für ressortübergreifende Organisationsangelegenheiten zuständige Referat wurde

dafür seit 1994 schrittweise um 6 Dienstposten bzw. Arbeitsplätze verstärkt. Die Geschäftsstelle ist für folgende Aufgaben zuständig:

- Management des Gesamtvorhabens,
- Berichterstattung, Kommunikation und Information,
- Beratung bei Modellprojekten,
- Qualitätssicherung der einzelnen Projekte und
- Controlling des Gesamtvorhabens.

Über den bei der Geschäftsstelle eingerichteten Arbeitskreis der Reformbeauftragten, in den jedes Ressort ein Mitglied entsendet, soll insbesondere die Berücksichtigung verwaltungspraktischer Belange und die notwendigen Abstimmungen auf Arbeitsebene der Ressorts gewährleistet werden.

Zu den wesentlichen Aufgaben der Geschäftsstelle gehört es ebenfalls, die Gremiensitzungen vor- und nachzubereiten sowie Informations- und Abstimmungsveranstaltungen konkret durchzuführen, die Informationen aus anderen Verwaltungsreformvorhaben zu beschaffen und weiterzuleiten. Die Unterrichtung des Landtages, des Landesrechnungshofes sowie anderer Stellen mit Informationsbedarf ist zu koordinieren und zu gewährleisten.

Die Organisation der Durchführung von Projekten, insbesondere in bisher noch nicht aufgegriffenen Bereichen, von Pilotprojekten und die Koordination von Reformschwerpunkten sind nur durch eine zentrale Vorhabensteuerung möglich. Dort ist auch, insbesondere zur Schaffung der notwendigen Entscheidungsgrundlagen für die Gremien, eine Projektbegleitung und ein Projektcontrolling unabdingbar. Das Controlling wird im Umfang von etwa 5 Mitarbeitern der Geschäftsstelle durchgeführt und konzentriert sich auf die Vertretung in den Lenkungsorganen großer und besonders wichtiger Reformprojekte sowie die Beratung und Ergebnisbewertung bei den Projekten insgesamt.

Der Nutzen der Geschäftsstelle wird insbesondere darin gesehen, die Entscheidungen der Gremien qualifiziert, ressortübergreifend und -unabhängig vor- und nachzubereiten, Anregungen, Vorschläge und beratende Hilfen zu geben und die Durchführung der Gremien- oder Kabinettsbeschlüsse zu Einzel- oder Querschnittsprojekten unterstützend zu begleiten und zu überwachen. Die für die Verwaltungsreform zur Verfügung stehenden Sachmittel werden dort zentral verwaltet.

Die Landesregierung hält den Aufwand für die zentrale Steuerung und das Projektcontrolling des Vorhabens in diesem Umfang für erforderlich. Die Erfahrungen aus den Entscheidungsprozessen über die laufenden und insbesondere die abgeschlossenen Projekte belegen, daß der Nutzen auch in einem guten Verhältnis zum eingesetzten Aufwand steht.

Zu 4.4:

Zahlreiche Projekte der Verwaltungsreform zielen auf eine Änderung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften ab oder sind in ihrem Erfolg von entsprechenden Änderungen abhängig. Besonders zahlreich sind Projekte, die eine Veränderung des öffentlichen Dienstrechts im weitesten Sinne bewirken sollen (Dienstrechtsreform). Ein weiterer Schwerpunkt zeichnet sich hinsichtlich der Flexibilität des staatlichen und kommunalen Haushaltsrechts ab. Aber auch Einzelprojekte, wie z. B. die Neuorganisation der staatlichen Schulverwaltung, wirken sich auf Rechtsvorschriften aus. So müssen in diesem Fall das Schulgesetz und das Personalvertretungsgesetz geändert werden, damit die neue Organisationsstruktur der Schulbehörden vollzogen werden kann. Diese bildet wiederum den Einstieg in ein ganzes Bündel von weiteren Maßnahmen zur Schulverwaltungsreform, die ihrerseits erneut auf das Schulgesetz zurückwirken werden. Generell gilt, daß alle Vorschriften, die die Struktur der Verwaltung, die Art und Weise ihres Handlungsauftrages

und die Rahmenbedingungen für die Verwaltungsangehörigen selbst betreffen, zur Disposition für Vorhaben der Verwaltungsreform stehen müssen. Weitere Hinweise ergeben sich aus der Zusammenstellung über die einzelnen Maßnahmen in den Ressorts (vgl. Anlage).

Die Wirkungszusammenhänge können konkret durch zwei Querschnittsprojekte der Verwaltungsreform wie folgt verdeutlicht werden:

Durch das Projekt „Reduzierung der Aufgabenwahrnehmung in den Ministerien“ sind Aufgabenstellung und Funktion der Ministerien im Verhältnis zum nachgeordneten Bereich neu definiert worden. Genehmigungs- und Zustimmungsvorbehalte sind, soweit sie nicht auf Rechtsvorschrift beruhen oder gegenüber dem Kabinettsausschuß Verwaltungsreform besonders vorbehalten werden, aufgehoben. Flankierend hierzu ist das mit der Funktion der Ministerien in unmittelbarem Zusammenhang stehende regelmäßige Berichtswesen der Landesverwaltung umfassend erhoben worden. Dieses Projekt hat auch die auf Rechtsakten der Europäischen Union sowie auf Bundes- und Landesrecht beruhenden Berichte bewußt mit erfaßt (lediglich die amtliche Statistik war ausgeklammert). Auf diese Weise konnte der – zwangsläufig – zunächst pauschale Ansatz des ersten Projekts weiter konkretisiert und in seinen Wirkungen einerseits bis in die kommunale Ebene und andererseits bis zum Bund und zur EU hin vertieft werden.

Das Kabinett wird sich mit dem Projekt „Einschränkung des regelmäßigen Berichtswesens“ voraussichtlich im April/Mai abschließend befassen. Soweit die Fachressorts die Umsetzung der Ergebnisse nicht kraft eigener Zuständigkeit veranlassen können, plant die Landesregierung entsprechende Initiativen gegenüber dem Bund. Hinsichtlich der landesgesetzlichen Berichtspflichten gegenüber dem Landtag bereitet die Landesregierung den Entwurf eines Artikelgesetzes vor.

Zu 4.5:

Die Landesregierung hat am 12. 7. 1994 beschlossen, als Teil der Verwaltungsreform die Deregulierung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften durchzuführen; die Ressorts haben der Landesregierung über ihre Bemühungen und Konzepte zur Deregulierung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften umfänglich berichtet. Soweit die Ressorts für wesentliche Politikbereiche keine Möglichkeiten zur Deregulierung gesehen haben, waren sie gehalten, dies im einzelnen für das Kabinett zu begründen. Die Landesregierung hat die Berichte zustimmend zur Kenntnis genommen und die Ressorts gebeten, die Umsetzung unverzüglich zu betreiben.

Die Konzepte der Fachministerien zur Deregulierung umfassen zahlreiche Änderungen von Bundes- und Landesrecht sowie den Wegfall oder die Neufassung von Verwaltungsvorschriften. Hinzuweisen ist beispielsweise im Geschäftsbereich des Innenministeriums auf Initiativen zur Vereinfachung des Beamtenrechts einschließlich des Laufbahnrechts, des Disziplinarrechts, des Datenschutzrechts. Im Geschäftsbereich des Sozialministeriums ist eine Novelle der Nds. Bauordnung zum Verzicht auf Baugenehmigungsverfahren und zur Beschleunigung durch weitgehende Prüfverzichte der Bauaufsichtsbehörden 1995 in Kraft getreten; weitere Einschränkungen von Prüfungen im Baugenehmigungsverfahren sollen demnächst in der Prüfeinschränkungs-Verordnung geregelt werden. Das Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten betreibt weiterhin über die Agrarministerkonferenz eine Reduzierung des enormen Verwaltungs- und Kontrollaufwandes, der durch die EU-Kommission beispielsweise beim Vollzug der EU-Marktordnungen vorgegeben ist. Unter Federführung des Finanzministeriums sind auf Bund-/Länderebene Konzepte zur Vereinfachung des Steuerrechts entwickelt worden; für Anstöße zur Umsetzung bleibt das Finanzministerium nachhaltig bemüht. Zum Teil werden die Ansätze auch in bestimmten Projekten der Verwaltungsreform weiter bearbeitet. Eine detaillierte Gesamtdarstellung würde den Rahmen für die Beantwortung dieser Frage sprengen.

Die Deregulierung darf nicht als einmalige Maßnahme angesehen werden. Der Abbau unnötiger Vorschriften sowie die Vereinfachung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften muß fortgesetzt werden. Darüber hinaus muß ein besonderes Augenmerk auf den Erlaß neuer Rechts- und Verwaltungsvorschriften gelegt werden; hier gilt es, Deregulierungsbedarf von Anfang an zu verhindern.

Zu 5.1:

Die Landesregierung hält eine stärkere Bürgerorientierung der Landesverwaltung für erforderlich. Als allgemeines Reformziel zieht sich diese Ausrichtung durch den gesamten Reformprozeß. Auf die Ausführungen zu 2.1 und 2.2 wird verwiesen.

Eine separate Darstellung dessen, was konkret für die Bürgerorientierung geleistet wird, ist naturgemäß deshalb schwierig, weil es in fast allen Handlungsfeldern Bezüge zur Bürgerorientierung gibt. So werden beispielsweise bei der Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation, der Neuregelung von Zuständigkeiten, der Deregulierung und Dezentralisierung, der stärkeren Prozessorientierung, des Qualitätsmanagements, der Behördenöffnungszeiten oder des Bürger-Dialogs entsprechende Verknüpfungen offenkundig. Generell bedeutet Bürgerorientierung eine Betonung der Kundensicht hinsichtlich Kosten, Zeitdauer und Qualität der erbrachten Leistungen.

Im übrigen gibt es außer zum Bürger weitere Arbeitsbeziehungen im Sinne eines „Kunden-Lieferanten-Verhältnisses“. So sind die Kommunen oder die Wirtschaft in diesem Sinne ebenso Kunden wie eine staatliche Behörde gegenüber einer anderen oder innerhalb einer Behörde eine andere Organisationseinheit, der zugearbeitet wird.

Zur Ausgestaltung einer weiteren Intensivierung der Bürger- und Kundenorientierung hält die Landesregierung es für erforderlich, evtl. veränderte Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an die öffentliche Verwaltung festzustellen und einen möglichst breiten gesellschaftlichen Konsens über die zu erbringenden öffentlichen Dienstleistungen sowie die konkret noch vorhandenen Möglichkeiten der Aufgabenerledigung durch die Landesverwaltung herbeizuführen. Hierbei sollten auch die künftigen Chancen der modernen Informations- und Kommunikationstechniken (Stichwort: „Datenautobahn“) im Dialog zwischen Verwaltung sowie Wirtschaft und Gesellschaft wahrgenommen werden.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit können aus dem bisherigen Reformprozeß folgende Maßnahmen und Projekte auch der Bürger- und Kundenorientierung zugerechnet werden:

- In vielen Verwaltungsbereichen wird die jeweilige Ortsinstanz gestärkt. Aufgaben und Entscheidungskompetenzen werden dorthin verlagert. Damit wird eine größere Bürgernähe allein durch die räumliche Nähe bewirkt. Es darf allerdings nicht übersehen werden, daß durch die Verbesserung der Infrastrukturen – Verkehrs- und Kommunikationswege – dieser Aspekt nicht mehr den Stellenwert hat, wie es vor etwa 10 Jahren noch der Fall war.
- Im Rahmen der Deregulierung sind in allen Geschäftsbereichen eine Vielzahl von Vorschriften „entrümpelt“ und damit für den Bürger Verfahrensbeschleunigungen und mehr Transparenz bewirkt worden. Auf die Ausführungen zu 7.2 wird Bezug genommen.
- Eine besondere Bedeutung nehmen die Projekte ein, die die Straffung und Beschleunigung von Genehmigungsverfahren zum Ziel haben. Hierbei können stellvertretend genannt werden die Maßnahmen „Bündelung der Genehmigungen und der Anlagenüberwachung im abfallwirtschaftlichen Bereich“ (Anlage: MU – Nr. 1.5) oder „Verfahrensbeschleunigung in der Flurbereinigung“ (Anlage: ML – Nr. 1.2). Als zentrales Pilotvorhaben ist außerdem bei der Bezirksregierung Braunschweig ein behördenübergreifendes Projektmanagement (Anlage: MI – Nr. 3) zur Vereinfachung und

- Beschleunigung komplexer Genehmigungsverfahren für wichtige Investitionsvorhaben eingerichtet worden. Aufgrund der positiven Zwischenergebnisse sind die übrigen Bezirksregierungen jetzt beauftragt worden, entsprechend zu verfahren.
- Im Geschäftsbereich des Justizministeriums ist mit der Einführung von Serviceeinheiten (Anlage: MJ – Nr. 3) eine verbesserte Auskunft für die Bürger im Justizalltag verbunden. Auf ähnlicher Linie liegen die Aktivitäten des MW, indem dort Ad-hoc-Arbeitskreise bei aktuellen Krisensituationen eingerichtet werden (z. B. Bremer Vulkan, Einrichtung einer „Hot-line“ u. ä.).
 - Mit Hilfe einer Kundenbefragung hat die Bezirksregierung Weser-Ems kürzlich Erfahrungen gesammelt. Nach einer zunächst im Oktober 1995 durchgeführten Mitarbeiterbefragung, an der sich 55 % der rd. 1 600 Beschäftigten dieser Behörde beteiligt haben, wird nun eine Befragung der „externen“ Kunden der Bezirksregierung durchgeführt. Ziel ist in beiden Fällen, Anhaltspunkte über Qualität, Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Arbeitserledigung sowie die Verbesserung der Mitarbeitermotivation zu gewinnen. Der Rücklauf wird Ende April 1996 erwartet.
 - Einer stärkeren Bürgerorientierung dient auch die „Qualitätszirkelarbeit“ im Rahmen des KVP-Prozesses bei der Bezirksregierung Lüneburg (Anlage: MI – Nr. 9.1).
 - Bei der Neugestaltung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten spielt der Gesichtspunkt der Bürgerorientierung eine wichtige Rolle. Es wird z. B. erwartet, daß durch die derzeit diskutierten Veränderungen die Ansprechbarkeit einer Behörde sich auch über die bisher üblichen Kernzeiten hinaus erstrecken wird. Bei entsprechenden Rahmenbedingungen können Öffnungszeiten von voraussichtlich bis zu 20.00 Uhr in Behörden mit starkem Publikumsverkehr möglich werden.

Zu 5.2:

Die Landesregierung hält die Festlegung von Bürger- und Kundenorientierung in Behördenleitbildern für einen geeigneten Weg, diesen Ansatz der Aufgabenerledigung den Beschäftigten näherzubringen. Auf die allgemeinen Aussagen zu 2.2 wird verwiesen.

Soweit bisher in diesem Sinne Leitbilder entwickelt wurden oder werden, hat die Bürger- und Kundenorientierung jeweils eine besondere Rolle darin gespielt und die Vorbereitung bzw. die Umsetzung von Zielabsprachen erleichtert. Die Entwicklung steht jedoch innerhalb der Landesverwaltung noch am Anfang.

Im Rahmen der strategischen Ressortplanung des Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Verkehr (MW) hat z. B. die Projektgruppe „Dienstleister MW“ mit dem Abschlußbericht vom September 1995 Ziele definiert, das MW als kundenorientierten Dienstleister zu stärken. Damit sind auch Elemente eines entsprechenden Leitbildes benannt worden. Nach Auffassung der Projektgruppe ist kundenorientierter Dienstleister, „wer durch die Art und Weise des Aufnehmens und der Bearbeitung von Leistungsanforderungen seiner Kunden letztere zufriedenstellt“.

Weitere Beispiele bzw. Vorbereitungen für bereichs- oder behördenspezifische Leitbilder gibt es in der Bezirksregierung Weser-Ems und dem Landesamt für Ökologie (NLÖ). Teilweise knüpfen diese an die Grundsätze zur Zusammenarbeit und Führung an (Gem. RdErl. des MI, der StK und der übrigen Ministerien vom 12. 1. 1993, Nds. MBl., S. 330).

Mit dem noch auszuweitenden Qualitätsmanagement wird ebenfalls angestrebt, Bürgerorientierung in besonderer Weise zu konkretisieren. Hilfreich kann dabei das allgemeine Leitbild „Bürgernähe“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) sein (s. KGSt-Bericht Nr. 2/1992 bzw. KGSt-Bericht Nr. 6/1995 –).

Dieses ist gekennzeichnet durch Leitsätze über das Bild der Verwaltung von Bürgerinnen und Bürgern, zu Mitarbeitern und Bürgernähe, zum Geist der Dienstleistungsorientierung, zu Anreizen für Bürgernähe, zu Aussagen zur Arbeitsorganisation und zur Politik und Bürgernähe.

Nach bisherigen Erfahrungen – auch aus dem kommunalen Bereich – bleiben solche Leitbilder, auch wenn sie konkretisiert auf bestimmte Felder wie Bürgerorientierung sind, dann umsetzungsschwach, solange sie isoliert behandelt werden. Solche Umsetzungsschwächen können durch Integration von zusätzlichen Reformelementen wie Qualitätsmanagement, neues Steuerungsmodell und Personalentwicklung überwunden werden. So sind beispielsweise im Zusammenhang mit Kosten- und Leistungsrechnungen die Klärung der jeweiligen Dienstleistung, das jeweilige Qualitätsziel sowie auch die Qualitätsmaßstäbe notwendig. Durch die zunehmende Vernetzung der verschiedenen Handlungsfelder der Verwaltungsreform wie auch die Konkretisierung bei den Projektentwicklungen werden somit auch Leitbildaussagen hinsichtlich stärkerer Bürger- und Kundenorientierung für den jeweiligen Bereich notwendiger und konkretisierbarer.

Zu 6.1:

In allen Angelegenheiten der Verwaltungsreform sind die Personalvertretungen, aber auch ausdrücklich die Frauenbeauftragten der Häuser zu beteiligen. So sind die Frauenbeauftragten bereits nach § 20 NGG an allen personellen, sozialen und organisatorischen Maßnahmen, die die Belange der weiblichen Beschäftigten berühren könnten, rechtzeitig zu beteiligen. Die Auswirkungen einzelner Reformschritte werden in regelmäßigen Dienstbesprechungen auch mit den Behörden des nachgeordneten Bereichs erörtert. Die Regelung nach § 25 Abs. 1 Nr 4 b) der Geschäftsordnung der Ministerien und der Staatskanzlei (GOMin), daß jede Kabinettsvorlage eine Darlegung der Auswirkungen von frauenpolitischer Bedeutung enthalten muß, soweit die Angelegenheit hierzu Veranlassung gibt, trägt ebenfalls zur Bewußtmachung und Berücksichtigung frauenpolitischer Interessen in der Verwaltungsreform bei.

Das Reformvorhaben zur Flexibilisierung der Arbeitszeit hat einen besonderen Bezug zur Gleichstellung und Frauenfragen, da es immer noch vorwiegend Frauen sind, die familiäre Verpflichtungen und Aufgaben der Kindererziehung wahrnehmen.

Eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit kann ein Beitrag dazu sein, daß es Beschäftigten künftig zusätzlich erleichtert wird, berufliche und familiäre Verpflichtungen in Einklang zu bringen und so ihre Berufstätigkeit ganz oder zumindest teilweise aufrechtzuerhalten.

Darüber hinaus ist beabsichtigt, Teilzeitbeschäftigte, die im dienstlichen Interesse an Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen, bei der Anrechnung von Arbeitszeit mit Vollzeitkräften gleichzustellen.

Auf das vom Frauenministerium durchgeführte Projekt „Arbeitszeitumstrukturierung zum Abbau von geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung und Effizienzsteigerung in der Verwaltung“ wird hingewiesen (siehe zu 6.2).

Grundsätzlich kann festgestellt werden, daß jede Behördenauflösung bzw. -zusammenlegung im Rahmen eines Verwaltungsreformprojektes insofern besonderen Bezug zu Gleichstellung und Frauenfragen hat, da auch immer weibliche Beschäftigte, die u. a. den weit größten Teil der Teilzeitbediensteten der Landesverwaltungen ausmachen, betroffen sein werden. Frauen können durch Reformmaßnahmen auch insofern stärker betroffen sein als Männer, als sich bestimmte Maßnahmen, wie insbesondere Ortswechsel, wegen der – immer noch – stärkeren familiären Bindungen belastender auswirken können.

Auch sind Frauen von den fortschreitenden Ausstattungen der Behörden mit Informati- und Kommunikationstechnik betroffen, da hierdurch weniger Schreibarbeitsplätze

benötigt werden. Bei dieser Entwicklung handelt es sich allerdings nicht um eine spezifische Folge der Verwaltungsreform. Zur Lösung des Problems soll beispielsweise im Umweltministerium die Einrichtung von Mischarbeitsplätzen erprobt werden, auf denen neben Schreiarbeiten auch andere Serviceleistungen erbracht werden.

In der Justiz ist namentlich die Einrichtung von Serviceeinheiten von hoher frauenpolitischer Relevanz, weil die Geschäftsstellenkräfte überwiegend und die Kanzleikräfte fast ausschließlich Frauen sind. Die bisher getrennten Arbeitsfelder der Geschäftsstelle und Kanzlei bei den Gerichten und Staatsanwaltschaften werden auf Mischarbeitsplätzen, den Serviceeinheiten, zusammengeführt, um die Effektivität der Justizgewährung zu erhöhen und die Justiz an moderne Organisationsstrukturen unter Berücksichtigung der Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik anzupassen.

Im Bereich des Kultusministeriums werden im Rahmen des Projektes „Schulverwaltungsreform“ – auch im Hinblick auf die angestrebte größere Selbständigkeit der Schulen – Auswahl und Qualifizierung von Führungspersonal für Schulen und Schulverwaltung einer besonderen Überprüfung unterzogen. Der Förderung von Frauen wird in diesem Zusammenhang besondere Bedeutung beigegeben.

Unabhängig davon sind hier einzelne Maßnahmen ergriffen worden, um insbesondere Frauen auf die Übernahme von Führungspositionen vorzubereiten.

Im Wissenschaftsbereich sind in der Fünften Novelle zum Niedersächsischen Hochschulgesetz umfangreiche Bestimmungen zur Förderung von Frauen enthalten, die bei der Durchführung der Verwaltungsreform entsprechende Berücksichtigung finden.

Zu 6.2:

Für eine substantielle Beurteilung der der Frauenförderung dienlichen Ergebnisse ist es derzeit noch zu früh.

Die Landesregierung beginnt in Kürze mit der praktischen Erprobung eines sehr offenen Arbeitszeitmodells. Hierzu wird unter Federführung des Frauenministeriums an der gesamten Bezirksregierung Lüneburg das Projekt „Arbeitszeitumstrukturierung zum Abbau von geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung und Effizienzsteigerung in der Verwaltung“ durchgeführt. Ausgangspunkt ist der Versuch einer Änderung der Arbeitszeitkultur von innen; weg von einer zeit(verbrauchs)orientierten, hin zu einer ergebnisorientierten Arbeitszeitverwendung. Hierzu soll die Arbeitszeiteinteilung soweit als möglich – weit über die Grenzen bestehender Arbeitszeitregelungen hinaus – von den Bediensteten eigenverantwortlich bestimmt werden. Es sollen u. a. der Arbeitszeitrahmen erheblich ausgeweitet, größere Arbeitsunterbrechungen ermöglicht und anteilige „zu Hause Arbeit“ zugelassen werden. Weiter soll eine auf den konkreten Arbeitszeitanfall abgestimmte Erledigung durch die Bediensteten besser ermöglicht werden, die ihnen andererseits gleichzeitig erlaubt, private Belange – wie beispielweise familiäre Verpflichtungen – besser mit der Berufstätigkeit in Einklang zu bringen.

Die Ziele des Projekts, das unter maßgeblicher Beteiligung der Beschäftigten zunächst „gemeinsam“ konkretisiert und auf die Behörde zugeschnitten werden soll, sind folgende:

- Ermöglichung der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Familie) für Männer und Frauen,
- Ausweitung von Arbeitszeitreduzierung durch Schaffung von mehr Akzeptanz der Teilzeit bzw. Wahlarbeitszeit in allen Funktionsebenen und unabhängig vom Geschlecht,
- Motivationssteigerung durch individuelle und eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung,
- Effizienzsteigerung,

- Untersuchung von Möglichkeiten der Personalkostensenkung durch vermehrte Arbeitszeitumstrukturierung.

Zu 6.3:

Das NGG verpflichtet dazu, Frauen eine gleichberechtigte Stellung in den öffentlichen Verwaltungen zu verschaffen und den Frauenanteil in jeder Lohn-, Vergütungs- und Besoldungsgruppe der jeweiligen Dienststelle auf mindestens 50 v. H. zu erhöhen. Die Erreichung dieses Zieles wird durch die Einsparauflagen von grundsätzlich jeweils 2 % der vorhandenen Stellen erschwert. Nach § 4 NGG erstellt jede Dienststelle, erstmals am 1. 7. 1995, einen Stufenplan. Im Stufenplan ist festzulegen, mit welchen personellen, organisatorischen und fortbildenden Maßnahmen die Unterrepräsentanz von Frauen abgebaut werden soll. Eine Analyse dieser Stufenpläne kann erst mit dem Bericht der Landesregierung über die Durchführung des Gesetzes abgegeben werden.

Darüber hinaus setzt sich Niedersachsen dafür ein und unterstützt die im Dienstrechtsreformgesetz des Bundes vorgesehene Regelung, daß die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung von Beamtinnen und Beamten künftig rechtlich nicht mehr von bestimmten Voraussetzungen abhängig sein muß (Schaffung einer voraussetzungslosen Antragsteilzeit). Hinzuweisen ist auch auf Bestrebungen des Finanzministeriums, die darauf abzielen, beurlaubten Beschäftigten Unfallfürsorge bei Teilnahme an Aus- und Fortbildungsveranstaltungen zu ermöglichen.

Zur besonderen Berücksichtigung von Frauenförderbelangen sind Vertreterinnen des Frauenministeriums in den zentralen Projekt- und Arbeitsgruppen, die sich im weitesten Sinne mit Änderungen der dienstrechtlichen Rahmenbedingungen beschäftigen. Zu nennen sind hier die Koordinierungsgruppe Öffentliches Dienstrecht, die Projektgruppen Leistungsorientiertes Beurteilungssystem und Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie die Arbeitsgruppe Personalentwicklung – Leitlinien.

Im Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) ist ein eigenständiges Referat „Frauenförderung“ u. a. mit den Aufgabenschwerpunkten „Konzeptionelle Entwicklung von frauenfördernden Maßnahmen in Einrichtungen des Geschäftsbereichs, Umsetzung spezieller frauenfördernder Programme, Mitwirkung an Programmen des MWK wie Hochschulsonderprogramm, Fachhochschulsonderprogramm, Assistentenprogramm u. ä. unter dem Aspekt der Frauenförderung“ gebildet worden.

Zu 6.4:

Die in § 1 NGG definierten Maßnahmen zur Frauenförderung – insbesondere Maßnahmen zur Verbesserung der Unterrepräsentanz im allgemeinen wie in einzelnen Bereichen – können in einem kontinuierlichen Prozeß zum Erfolg führen. Danach ist – neben anderen Maßnahmen (z. B. zur weiteren Förderung der Teilzeitarbeit und zur Qualifizierung von Frauen durch fortbildende Maßnahmen) – vorgesehen, bei Stellenvakanzen sowie wiederzubesetzenden Beförderungsstellen und höherwertigen Arbeitsplätzen besonders Belange der Frauenförderung zu berücksichtigen. Da die zu erwartenden Abgänge in ganz überwiegendem Maße Männer betreffen, würde sich mit jeder Neueinstellung, Beförderung oder Höhergruppierung einer Frau der prozentuale Anteil der Frauen insgesamt wie auch in den einzelnen Bereichen erhöhen. Stellenabbau und Einstellungsstopp in der Landesverwaltung setzen jedoch Grenzen.

Im Geschäftsbereich des Sozialministeriums haben die Reformprojekte

- Konzentration der Staatlichen Medizinaluntersuchungsämter und des Landes-Hygieneinstituts (MUÄ) – Auflösung von 6 Ämtern – sowie
- Neustrukturierung der Landessozialverwaltung – Konzentration der Dienststellenteile des Landesamtes für Zentrale Soziale Aufgaben (NLZSA) in Hildesheim –

einen besonderen Bezug zu Frauenfragen insofern, als von den Projekten in besonderem Maße Frauen betroffen sind. Bei den zwischenzeitlich aufgelösten und den noch aufzulösenden MUÄ betrug bzw. beträgt der Frauenanteil an der Bedienstetenzahl rund 90 v. H. Von der Verlegung des Dienststellenteils Hannover des NLZSA nach Hildesheim sind unter insgesamt 208 Bediensteten allein 42 teilzeitbeschäftigte Frauen betroffen.

Da die Einrichtung von Serviceeinheiten im Justizbereich in besonderem Maße Frauen betrifft, ist diese Maßnahme ausführlich auch mit den Frauenbeauftragten erörtert worden. Ebenso großer Wert wird auf deren Beteiligung bei der Einführung vor Ort gelegt.

Im Rahmen des Projekts „Schulverwaltungsreform“ werden im Kultusbereich die Schulaufsichtsämter aufgelöst. Die Verwaltungsangestellten in den Schulaufsichtsämtern sind nahezu ausschließlich Frauen. Von der Auflösung der Schulaufsichtsämter und der Konzentration der – an deren Stelle tretenden – Außenstellen der Bezirksregierungen ist dieser Personenkreis besonders betroffen. Der Kabinettsbeschluß zur Neuorganisation der staatlichen Schulverwaltung vom 5. 3. 1996 sieht darum vor, daß die Konzentration der Standorte nach Möglichkeit unter Nutzung der Personalfluktuatation und im übrigen durch sozialverträgliche Maßnahmen verwirklicht werden soll. In diesem Zusammenhang kommt der Vereinbarung nach § 81 Nds. PersVG über die sozialverträgliche Gestaltung der Verwaltungsreform besondere Bedeutung zu.

Im Ministerium für Wissenschaft und Kultur sind durch den verstärkten Einsatz von IuK-Technik zur Zeit Frauen in den Gruppenkanzleien in stärkerem Maße betroffen. Zum Ausgleich sollen hier verstärkt Mischarbeitsplätze eingerichtet werden. In diesem Zusammenhang wird auch überlegt, statt der bisherigen Gruppenkanzleien Abteilungssekretariate zu schaffen.

Insgesamt ist festzustellen, daß Frauen darüber hinaus von organisatorischen Maßnahmen nicht besonders betroffen sind.

Zu 7.1:

Organisation und Struktur der Landesverwaltung sind den sich ändernden gesellschaftlichen Leistungsansprüchen im Sinne eines „Schlanken Staates“ anzupassen. Auch für die niedersächsische Landesverwaltung gelten – wie für jede Organisation – bestimmte allgemein anerkannte Organisationsgrundsätze, die auch in der im Abstimmungsprozeß befindlichen Zielkonzeption für die Organisation der Ministerien enthalten sind. Dies sind die Grundsätze der maximalen Aufgabenbündelung (ganzheitliche Aufgabenwahrnehmung, möglichst größere tragende Organisationseinheiten schaffen), der minimalen Organisation (möglichst geringe Arbeitsteilung und Spezialisierung, wenig Instanzen), der Flexibilität (Linienorganisation für Daueraufgaben; projektartige Organisationsformen für zeitlich begrenzte Aufgaben), der optimalen Leitungsspanne (möglichst breite Leitungsspanne bei geringer Leitungstiefe) und des Kongruenzprinzips (Übereinstimmung von Aufgabe, Entscheidungskompetenz und Verantwortung).

Die Verwaltung muß sich einer ständigen Aufgabenkritik unterziehen und zum anderen ihre Aufbauorganisation so entwickeln, daß eine flexible Anpassung an neue Aufgaben, ein Wegfall bisheriger Aufgaben sowie die Veränderung von Bearbeitungskapazitäten an vorübergehende Arbeitsschwerpunkte und einen wechselnden Arbeitsanfall ermöglicht werden. Darüber hinaus sind Überlegungen zum Einsatz neuer Steuerungsinstrumente in der Landesverwaltung einzubeziehen. Für die meisten Bereiche der öffentlichen Verwaltung ist durch Rechtsvorschriften festgelegt, welche Aufgaben wahrzunehmen sind; dennoch bleiben auch in diesen Bereichen – je nach Regelungstiefe – Gestaltungsmöglichkeiten für ein wirtschaftliches und wirkungsvolles Verwaltungshandeln.

Bestimmte Organisationsformen haben sich in der Vergangenheit bewährt und stehen damit außerhalb in Frage kommender Organisationsänderungen. So soll grundsätzlich am dreistufigen Verwaltungsaufbau festgehalten werden; im Interesse einer ökonomischen

Aufgabenwahrnehmung oder besonderer organisatorischer Bedürfnisse kann aber auch ein zweistufiger Verwaltungsaufbau in Betracht kommen (z. B. Staatskanzlei – Staatsarchive; Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten – Forstplanungsamt, Landgestüt, Forstliche Versuchsanstalt). Erst am 12. 12. 1995 bzw. am 5. 3. 1996 hat die Landesregierung einen zweistufigen Verwaltungsaufbau auch für die Landeskrankenhäuser (Sozialministerium – Landeskrankenhäuser) sowie für die Schulverwaltung (Kultusministerium – Bezirksregierungen) beschlossen.

Die Bezirksregierungen (Mittelbehörden) sollen als Bündelungsbehörden weiterhin Aufgaben aus allen Geschäftsbereichen wahrnehmen und für einen einheitlichen Verwaltungsvollzug sorgen. Der Kabinettsausschuß hat in seiner gemeinsamen Sitzung mit dem Sachverständigenrat am 1. 2. 1995 einen Beschluß zum Erhalt der Bezirksregierungen mit ihren im 8. Gesetz zur Verwaltungs- und Gebietsreform umschriebenen Aufgaben gefaßt. Gleichwohl muß der Aufgabenbestand der Bezirksregierungen im Rahmen der Verwaltungsreform daraufhin überprüft werden, ob die Schnittstellen zu den nachgeordneten staatlichen Behörden und zu den kommunalen Gebietskörperschaften zutreffend ausgestaltet sind.

Im nachgeordneten Bereich sind in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Behörden aufgelöst oder zusammengelegt worden. Grundlage dafür waren externe und interne Organisationsuntersuchungen (z. B. Auflösung der Medizinaluntersuchungsämter, Errichtung eines Landesgesundheitsamtes, Neuorganisation der Staatshochbauverwaltung in der Ortsinstanz) oder Entscheidungen im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform (z. B. Auflösung des Justizvollzugsamtes, Neuorganisation der Katasterverwaltung und der Schulverwaltung, Zusammenführung der Standorte des Landesamtes für Zentrale Soziale Aufgaben in Hildesheim). Die Diskussion über eine weitere Straffung der Behördenorganisation muß fortgesetzt werden. Insgesamt sollte eine Stärkung der allgemeinen Verwaltungsbehörden – insbesondere auch durch Aufgabenverlagerung auf die Kommunen – gegenüber den staatlichen Sonderbehörden erfolgen, soweit damit eine effektivere und kostengünstigere Aufgabenwahrnehmung verbunden ist. Die Schaffung neuer Behörden, z. B. auch weiterer Landesoberbehörden, kann allein schon wegen der Haushaltslage und der zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen nicht in Betracht kommen.

Bei einem Flächenstaat wie Niedersachsen spielen bei der Organisation der Landesverwaltung strukturpolitische Aspekte eine wichtige Rolle. Im Zusammenhang mit aufbauorganisatorischen Veränderungen wurde frühzeitig eine Liste über negative Kumulationseffekte erstellt, die laufend aktualisiert wird und den Ministerien zur Verfügung steht. Die Liste enthält eine Zusammenstellung ausgewählter Kommunen mit den jeweiligen Landesbehörden und der Zahl ihrer Beschäftigten, Angaben zu ergangenen und geplanten Standortentscheidungen sowie Hinweise zu Auswirkungen der militärischen Konversion, damit bei Standortentscheidungen negative Kumulationseffekte durch Organisationsentscheidungen mehrerer Ressorts möglichst vermieden werden.

Alternative Aufgabenerledigungen, insbesondere durch Privatisierung, Aufgabenerledigung durch Dritte, Errichtung von Landesbetrieben gemäß § 26 LHO müssen in den Bereichen geprüft und eingeführt werden, in denen sich eine kostengünstigere Aufgabenerledigung anbietet.

Die innere Struktur der Behörden muß an bewährten Methoden anderer Verwaltungszweige sowie der Wirtschaft ausgerichtet werden. Das bedeutet u. a. Beschränkung der Ministerialverwaltung auf Kernaufgaben – insbesondere Abbau von Einzelfallentscheidungen –, Projektmanagement zur Verfahrensbeschleunigung, Erhöhung der Leitungsspannen (Verringerung der Anzahl von Abteilungen und Referaten bzw. Dezernaten), Delegation von Verantwortung, Zielvereinbarung und Ergebniskontrolle statt Verfahrenskontrolle im Einzelfall, Kostenorientierung, Zusammenlegung von Fach- und Ressourcenverantwortung, neue Formen der Zusammenarbeit („lernende Verwaltung und Organisation“ als Ziel z. B. durch Qualitätszirkel, „KVP“ [kontinuierlicher Verbesse-

rungsprozeß – Projekt der Bezirksregierung Lüneburg], Projektmanagement, Wandel von der Mißtrauens- zur Vertrauensverwaltung, Zusammenfassung von Aufgabenblöcken und Fach- und Querschnittsaufgaben, moderne Geschäftsordnungen).

Aus den Einzelprojekten ergeben sich zum Teil richtungsweisende Ansätze zur Veränderung der Organisation und Struktur der Verwaltung. Neben der genannten Entwicklung einer Zielkonzeption der Ministerien gehören dazu z. B. die Auflösung zentraler Rechenzentren, die Umgestaltung des Landesverwaltungsamtes, die Erprobung einer neuen Aufbauorganisation bei der Bezirksregierung Weser-Ems und die verstärkte Einführung betriebswirtschaftlicher Elemente in der Landesverwaltung.

Zu 7.2:

Die Landesregierung hält die Verschlinkung der Ministerialverwaltung (Anlage: MI – Nr. 1) für eines der zentralen Projekte der Verwaltungsreform. Die Ministerien haben in doppelter Hinsicht eine Vorbildfunktion: sie setzen mit ihrer eigenen Aufgaben- und Aufbaustruktur Maßstäbe für den nachgeordneten Bereich und damit für die gesamte Verwaltung des Landes; außerdem machen Veränderungen in den obersten Landesbehörden die Ernsthaftigkeit des Veränderungsprozesses für alle deutlich.

Konsequent hat die Landesregierung deshalb bereits mit Beschlüssen vom 10. 1. und 16. 5. 1995 allen Ministerien vorgegeben, ihren Stellenbestand um insgesamt 20 % zu reduzieren, d. h. 10 % der Stellen ersatzlos einzusparen und 10 % der Stellen mit dem entsprechenden Aufgabenbestand auf nachgeordnete Behörden zu übertragen. Ziel dieser Beschlüsse war es, den Aufgabenbestand in den Ministerien gründlich zu durchforsten und die Bearbeitung ministerieller Kernaufgaben – leitende, konzeptionelle und gesetzgeberische Aufgaben – wieder in den Vordergrund zu rücken. Einzelfallbearbeitungen und Routineaufgaben sollen dagegen in den Vollzugsbehörden des nachgeordneten Bereichs erledigt werden.

Mit diesem Konzept der Verschlinkung steht Niedersachsen bundesweit einzig dar. Kein anderes Bundesland oder der Bund haben ein vergleichbares Vorhaben gestartet.

Das Projekt ist noch nicht abgeschlossen, es liegen jedoch erfolversprechende Zwischenergebnisse vor. Das Kabinett befaßte sich am 24. 10. 1995 erneut mit dem Fortgang des Projekts und gab zusätzliche Aufträge und Anregungen, um das vorgenommene Ziel zu erreichen. Es wird in Kürze mit einem weiteren Zwischenbericht mit dem bis dahin erreichten Sachstand befaßt werden.

Sobald das Projekt einen weitgehenden Abschluß gefunden hat und insbesondere die für eine Verlagerung von Aufgaben vorgesehenen Zielbehörden feststehen, wird auch in den Mittelbehörden eine entsprechende Maßnahme mit der Absicht durchgeführt, Aufgaben teilweise entfallen zu lassen oder teilweise auf die Ortsbehörden oder die Kommunalbehörden zu verlagern. Eine Kabinettsvorlage zum Abbau von Genehmigungs-, Zustimmungs- und sonstigen Entscheidungsvorbehalten sowie wiederkehrender Berichtspflichten im Aufgabenbereich der Bezirksregierungen ist in Vorbereitung (Anlage: MI – Nr. 10).

Fast alle betroffenen Ressorts haben in ihren Zuständigkeitsbereichen entsprechende Aktivitäten eingeleitet:

Im Geschäftsbereich des Kultusministeriums ist die Überprüfung und Veränderung des Aufgabenbestandes von Landesoberbehörden und Mittelbehörden Gegenstand sämtlicher größerer Vorhaben der Verwaltungsreform :

- Zusammenlegung der Landesmedienstelle mit dem Landesinstitut für Fortbildung und Weiterbildung im Schulwesen und Medienpädagogik (NLI) (Anlage: MK – Nr. 2)

- „Verschlankung“ der Landeszentrale für politische Bildung (Anlage: MK – Nr. 4)
- Schulverwaltungsreform (Verlagerung von Aufgaben der Schulbehörden auf die Schulen bzw. Wegfall von Aufgaben der Schulbehörden) (Anlage: MK – Nr. 1).

Im Geschäftsbereich des Sozialministeriums sind folgende Projekte anzuführen:

- Neustrukturierung der Landessozialverwaltung (Anlage: MS – Nr. 1):

Im Rahmen dieses Projektes wurden Aufgabenbestand und innere Struktur des Landesamtes für Zentrale Soziale Aufgaben (NLZSA) überprüft. Die Landesregierung hat am 10. 1. 1995 die Auflösung des Mehrzweckrechenzentrums zum 1. 4. 1996 und am 12. 12. 1995 die Herauslösung der Betriebsführungsaufgaben für die Landeskrankenhäuser zum 1. 3. 1996 beschlossen. Zum 1. 3. 1996 wurde die Aufbauorganisation des NLZSA durch Verringerung der Anzahl der Dezernate von 26 auf 20 und der Anzahl der Abteilungen von 5 auf 3 verschlankt.

- Neuordnung der Betriebsführung der niedersächsischen Landeskrankenhäuser (Anlage: MS – Nr. 4): Mit der Herauslösung der Betriebsführungsaufgaben für die Landeskrankenhäuser aus dem NLZSA zum 1. 3. 1996 ist zugleich eine Aufgabenverlagerung auf die Landeskrankenhäuser erfolgt.
- Reorganisation der Staatlichen Medizinaluntersuchungsämter (Anlage: MS – Nr. 3): Mit dem Aufbau des Landesgesundheitsamtes (NLGA) haben die Bezirksregierungen ihre bisherige Zuständigkeit als Mittelbehörden für die Medizinaluntersuchungsämter (MUÄ) in ihrem Bezirk verloren. Die Überprüfung des Aufgabenbestandes der MUÄ und seine Neuordnung beim Aufbau des NLGA war ein wesentlicher Bestandteil der Reorganisation.

Der Aufgabenbestand der Mittelbehörden im Geschäftsbereich des Justizministeriums wird – soweit er im Lichte der Verwaltungsreform betrachtet werden kann – ebenfalls überprüft und ggf. verändert. Die Auflösung des Justizvollzugsamts (Anlage: MJ – Nr. 1) war Ergebnis einer darauf gerichteten Prüfung.

Im Geschäftsbereich des Umweltministeriums ist insbesondere der Aufgabenbestand der Dezernate 501 (Abfallwirtschaft), 502 (Wasserwirtschaft) und 504 (Arbeits- und Immissionschutz) bei den Bezirksregierungen Gegenstand der Teilprojekte 5 – Bündelung abfallwirtschaftlicher Aufgaben – (Anlage: MU – Nr. 1.5) und 8 – Neustrukturierung der Umweltverwaltung auf Ortsebene – (Anlage: MU – Nr. 1.8). Die Verfolgung des Verwaltungsreformziels, Aufgaben möglichst weitgehend auf die Ortsebene zu verlagern, wird aller Voraussicht nach zu Entlastungen der Bezirksregierungen führen. Vorschläge für die Verlagerung einzelner Aufgaben werden der Behördenleitung des Umweltministeriums in Kürze zur Entscheidung vorgelegt; anschließend werden Erörterungsgespräche mit den zu beteiligenden Stellen zu führen sein.

Im Geschäftsbereich des Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Verkehr ist anlässlich der Neuorganisation der Straßenbauverwaltung (Anlage: MW – Nr. 1) und der Aufgabendelegation in der Straßenbauverwaltung (Anlage: MW – Nr. 2) der Aufgabenbestand überprüft und soweit wie möglich delegiert worden.

Zu 7.3:

Die Aufgaben- und Aufbaustruktur großer Arbeitssysteme, ihre Leitung sowie die Zusammenarbeit der in einem solchen Arbeitssystem tätigen Menschen vollzieht sich unabhängig von den konkret zu erledigenden Aufgaben weitgehend nach den gleichen Grundsätzen. Es ist dabei unerheblich, ob es sich um Arbeitssysteme der Privatwirtschaft oder des öffentlichen Bereichs handelt. Die dabei auftretenden Probleme und die vorgeschlagenen Lösungswege ähneln einander und sind weitgehend austauschbar.

Zu nennen sind in diesem Zusammenhang aus dem Bereich der Aufbauorganisation etwa die Stichworte Linien- oder Matrixorganisation, Stabseinheiten, Leitungsspannen, Projektarbeit, Gruppenarbeit, Outsourcing, Profitcenter, Technikeinsatz u. ä. sowie aus dem Bereich der Zusammenarbeit und Führung die Stichworte Zielabsprache, Delegation, Zusammenführung von Fach- und Ressourcenkompetenz, Personalentwicklung, Teamarbeit, Leistungsanreize, Qualitätsmanagement u. ä.

Die Landesregierung hält daher die Erfahrungen der Privatwirtschaft weitgehend für übertragbar auf den öffentlichen Bereich.

Zwischen Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung gibt es generell – und natürlich auch in Niedersachsen – einen ständigen Wissens- und Erfahrungstransfer. Dieser wird im wesentlichen auf drei verschiedenen Wegen durchgeführt:

- Externe Unternehmensberater werden zur Unterstützung der Verwaltung eingesetzt; sie verfügen regelmäßig über Erfahrungen aus entsprechenden Tätigkeiten in der Privatwirtschaft und tragen dieses know how in die Verwaltung hinein.
- Hochschulen, wie u. a. die Verwaltungshochschule in Speyer, sorgen für einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch verwaltungswissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Kenntnisse unter Einbeziehung der Erfahrungen der Privatwirtschaft. Einzelne Hochschulen, wie die Universitäten Hannover und Oldenburg, unterstützen Behörden des Landes bei der Einführung von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten.
- Schließlich gibt es – wenn auch in geringem Umfang – einen direkten Wissenstransfer durch Praktika und sonstige Tätigkeiten einzelner Beschäftigter des öffentlichen Dienstes in Privatfirmen, wie etwa beim Wirtschaftsvolontariat des Innenministeriums.

Dieser grundsätzlichen Vergleichbarkeit der Problemstellungen, der Herangehensweise und der Umsetzung sind in der Praxis jedoch immer noch Grenzen gesetzt. Diese ergeben sich vor allem aus mangelnder Akzeptanz und aus finanziellen Gründen. Immer noch wird mit dem Hinweis, die Privatwirtschaft sei wegen ihrer auf Gewinnmaximierung ausgerichteten Zielsetzung mit dem am Gemeinwohl orientierten Staat nicht vergleichbar, bezweifelt, man könne mehr als nur Grundüberlegungen aus der Privatwirtschaft übernehmen. Diese Auffassung, die durch die Praxis auch in der niedersächsischen Landesverwaltung längst widerlegt ist, wird insbesondere bei der Diskussion um die Einführung von Kosten- und Leistungsrechnungen und der Kundenorientierung der Verwaltung aktuell wiederbelebt.

Die Landesregierung ist der Auffassung, daß der Wissens- und Erfahrungstransfer aus der Wirtschaft für die Reform der Verwaltung notwendig und nützlich ist. Er muß verstärkt werden.

Hierzu ist beabsichtigt, auf der Basis von Leitlinien für die Personalentwicklung, die zur Zeit erarbeitet werden, ein Qualifizierungsprogramm zu konzipieren. Dieses soll sowohl die fachliche wie auch die soziale Kompetenz der Beschäftigten verbessern. Damit sollen die in der Privatwirtschaft eingesetzten Instrumente vor allem für eine kostengünstige, kunden- und mitarbeiterorientierte Aufgabenerledigung auch in der Landesverwaltung noch mehr als bisher genutzt werden. Mit dieser Betonung der sog. weichen Faktoren innerhalb des Reformprozesses soll auch die Akzeptanz für die einschneidenden Veränderungen im Stellenbestand und beim Behördenaufbau verbreitert werden.

Die Landesregierung ist sich jedoch bewußt, daß die Schnelligkeit vergleichbarer Veränderungen in der Privatwirtschaft durch die unterschiedlichen finanziellen und dienstrechtlichen Rahmenbedingungen nicht erreichbar sein wird.

Neben den bereits erwähnten Aktivitäten in der Landesverwaltung sind folgende weitere Vorhaben der Reform beispielhaft hervorzuheben, die den direkten Wissenstransfer aus der Privatwirtschaft deutlich machen:

- Kundenorientierung und Kostenbewußtsein als Handlungsmaximen bei der Aufgabenerledigung sind in der Wirtschaft existenzentscheidend. Dies wird – teilweise nach vorhergehender Erprobung in der kommunalen Verwaltung – nun auch in vielfältiger Weise in der Landesverwaltung in Pilotversuchen modellhaft praktiziert und umgesetzt. Beispielhaft sei auf die Einführung von Kosten- und Leistungsrechnungen etwa in der Vermessungs- und Katasterverwaltung (Anlage: MI – Nr. 11), Staatshochbauverwaltung (Anlage: MF – Nr. 5), Umweltverwaltung – Gewerbeaufsicht, Wasserwirtschaft, Naturschutzakademie – (Anlage: MU – Nr. 4), Bezirksregierung Hannover (Anlage: MI – Nr. 12) u. a. hingewiesen.
 - Nach dem Vorbild vor allem der Autoproduktion – besonders ausgeprägt und publik geworden bei VW – wird in einem Pilotprojekt bei der Bezirksregierung Lüneburg die Durchführung von Qualitätszirkeln als kontinuierlicher Verbesserungsprozeß – KVP – (Anlage: MI – Nr. 9.1) zur prozeßorientierten Verbesserung von Vorgangsabläufen durch die unmittelbar beteiligten Bediensteten erprobt. Ziel dieser Aktion, die letztlich alle Bereiche der Landesverwaltung erfassen soll, ist es, allen Bediensteten die Gewißheit zu vermitteln, daß Änderungen nicht nur erwünscht sind, sondern auch stattfinden. Der Einsatz von KVP in weiteren Landesbehörden ist vorgesehen (siehe zu 7.4).
 - Die Neuordnung der Betriebsführung der niedersächsischen Landeskrankenhäuser (Anlage: MS – Nr. 4) orientiert sich an modernen Managementkonzepten der Wirtschaft, die die Bildung von strategischen, organisatorisch selbständig handelnden Geschäftseinheiten mit Ergebnisverantwortung vorsehen. Nach diesen Konzepten wird die zentrale Betriebsführung erheblich zurückgenommen, ohne daß rechtlich selbständige Unternehmen gebildet werden. Der im Sozialministerium (MS) verbleibende Rest der „zentralen“ Betriebsführung ist an Holding-Konzepten der Wirtschaft ausgerichtet. Die danach vom MS wahrzunehmenden Aufgaben beschränken sich auf einen Kernbestand, der auch bei einer privaten Rechtsform, bei der das Land die Eigentümerfunktion behält, im MS vorzuhalten wäre.
 - Das Finanzministerium befaßt sich konkret mit der Prüfung der Möglichkeiten des Outsourcings der Intendanturbereiche der niedersächsischen Ministerien mit Ausnahme der Staatskanzlei (Anlage: MF – Nr. 4). Diese Prüfung erstreckt sich zunächst auf sämtliche anfallenden Verwaltungsarbeiten der zentralen Dienste.
- Nach ersten Sondierungen auf dem Markt hat das Finanzministerium inzwischen mehrere Gespräche mit der Thyssen Haniel Euro-Logistik GmbH und der Thyssen-Haniel-Logistic GmbH, kurz THL, als potentielle Dienstleister geführt.
- Die in Unternehmen der Wirtschaft zum Teil praktizierte Projektorganisation wird seit Jahren im Geschäftsbereich des Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Verkehr (MW) erfolgreich angewendet (Anlage: MW – Nr. 6). Diese Arbeitsform ist im übrigen tragendes Element des Reformprozesses in der gesamten Landesverwaltung. Auch bei der Entwicklung und Einführung eines Controllingsystems im Geschäftsbereich des MW (Anlage: MW – Nr. 7) werden die Erfahrungen der Wirtschaft mit diesem Instrument herangezogen.

Zu 7.4:

Bereits zum Ende des Jahres 1994 wurde in der Bezirksregierung Lüneburg überlegt, wie dort ein Beitrag zur Verwaltungsreform des Landes Niedersachsen geleistet werden kann. Aus verschiedenen Gründen entwickelte sich dort ein Ansatz zur breiten Mitarbeiterbeteiligung an Veränderungsprozessen. Im Vordergrund standen dabei die Ziele Bürgerfreundlichkeit, Beschleunigung, Qualitätsverbesserung, Kostenreduzierung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei wurden dort auch eine Reihe von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter gemacht, von denen viele umgesetzt worden sind,

soweit dies in der Zuständigkeit der Bezirksregierung lag. Die Leitungsebene der Bezirksregierung setzt sich für eine besonders breite Veränderung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung ein. Sie sieht den Erfolg der Verwaltungsreform abhängig von einer kontinuierlichen Verbesserung.

Der Kabinettsausschuß Verwaltungsreform erteilte der Bezirksregierung formell am 9. 8. 1995 den Auftrag zur Projektdurchführung.

Das Konzept für einen „Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß“ (KVP) bei der Bezirksregierung Lüneburg basiert auf einer besonders breiten Informationsstrategie, die die notwendige Basis für einen für die Verwaltung derartig neuartigen Veränderungsprozeß gebildet hat. Das Konzept wurde mit Beraterhilfe speziell auf die dortigen Verhältnisse hin entwickelt und über alle Ebenen dieser Behörde unter Einschluß des Personalrates und der Frauenbeauftragten in mehreren großen Informationsveranstaltungen bekanntgemacht und diskutiert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden von der Regierungspräsidentin direkt angeschrieben und mit einer „KVP-Fibel“ mit den wesentlichen Instrumenten des KVP vertraut gemacht. Die einzelnen Schritte der Qualitätszirkel können von der Ideensammlung über die Auswahl und die Ausschreibung zur Teilnahme bis hin zu den Ergebnissen an entsprechenden Informationstafeln im zentralen Eingangsbereich der Bezirksregierung von allen Beschäftigten verfolgt werden. Teilnahme und Mitarbeit an dem Projekt sind freiwillig.

Für das Projekt KVP wurde in Lüneburg das Motto: „Verwaltung im Wandel“ entwickelt, das die Wichtigkeit des Querdenkens herausstreichen soll, mit dem aber auch auf das Fernziel des KVP, die „Lernende Verwaltung“, hingewiesen werden soll. Selbstgesteckte Erfolgsparameter sind Flexibilität, Preis, Service, Qualität und Schnelligkeit. Als Ziele des KVP werden eine Verbesserung der Bürger- und Kundenorientierung, eine Steigerung der Motivation und der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine Verbesserung der Aufgabenwahrnehmung gesehen. Zur Philosophie des KVP gehört ebenfalls, daß der Mut zu Veränderungen durch wirklich erfolgende Verbesserungen auch honoriert wird.

Durch dieses Verfahren zur Förderung von Verbesserungsvorschlägen werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganz direkt aktiviert und auch ernst genommen. Wesentlich ist dabei die Sichtweise: „Was den Mitarbeitern nicht gelingt, wird auch der Behörde insgesamt nicht gelingen.“ Die KVP-Projekte beinhalten bisher praktisch ausschließlich Fragestellungen, die in der Behörde selbst intern gelöst werden können (Erste KVP-Stufe). Deutlich hervorgetreten ist nach den dortigen Erfahrungen der Nutzen des KVP für die Motivationssteigerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, schnelle Ergebnisse für die erarbeiteten Vorschläge, die konsequente und zeitnahe Schwachstellenbeseitigung, wahrnehmbare Effizienzsteigerungen, insbesondere durch Beschleunigung von Genehmigungs- und Widerspruchsverfahren, Verbesserungen der Kooperation zwischen den Dezernaten und die Veränderung des Führungsverhaltens. Es werden klare Anzeichen für eine höhere Effektivität in den Arbeitsabläufen, eine höhere Qualität der Arbeit und somit ein bürgerfreundlicheres Verwaltungshandeln gesehen.

Die Organisation des KVP mit einer nicht unerheblichen Anzahl von Beteiligten wurde zwar zunächst als sehr aufwendig empfunden, hat sich aber in der Praxis als sehr effektiv und als unverzichtbar erwiesen. Demnächst sollen in einer zweiten KVP-Stufe nachgeordnete und später auch vorgesetzte Behörden mit einbezogen werden.

Nach den Beobachtungen der Bezirksregierung hat sich allerdings auch bei diesen „kleinen Veränderungen“ gezeigt, daß sich einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits von solchen Neuansätzen quasi überrollt fühlen. In KVP wird dort jedoch im Ergebnis eine gute Methode zur Abschaffung des bisher besonders in der Verwaltung üblichen Orientierens an Präzedenzfällen gesehen. Systembedingt stellt sich heraus, daß für neue Ideen eben auch andere Wege gesucht werden müssen. Besonders positive Effekte werden

in der Kommunikationsverbesserung innerhalb der Behörde, aber auch der Behördenleitung, die in diesem Bereich besondere Anstrengungen unternommen hat, gesehen. Durch das offene Ansprechen von Problemen wird die Kritikfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch z. T. auf eine harte Probe gestellt.

Aufgefallen sind auch in Einzelfällen aufgetretene Ängste von Beschäftigten z. B. aus der emotionalen Bindung mit ihrem oft langjährigen Arbeitsplatz, der durch KVP in seiner bisherigen Form in Frage gestellt wurde. Festgestellt wurde auch eine z. T. sehr hohe Sensibilität der von Veränderungen Betroffenen. Durch das Miteinander-, nicht Übereinanderreden ist aber nach dortigem Eindruck ein innovationsfreundliches und veränderungsbereites Klima entstanden.

Bis Ende Januar 1996 konnte von der Bezirksregierung folgende Zwischenbilanz in Zahlen gezogen werden:

Es lagen 140 Ideen für Qualitätszirkel vor, davon sind ca. 20% nicht für diese Methode geeignet, werden aber auf anderen Wegen abgearbeitet. Es wurden 50 KVP-Arbeitsgruppen eingerichtet, davon hatten 30 mit erfolgreichen Verbesserungen (Dauer maximal fünf Tage, fast alle kürzer, z. T. ohne ganztägige Treffen) ihre Arbeit beendet. An diesen nahmen 250 von rd. 1300 Beschäftigten – vereinzelt mehrfach – teil. Das bedeutet, daß erstmalig ein derart großer Kreis in einem zusammenhängenden Zeitraum laubbahnübergreifend diskutiert und gemeinsam Probleme aufgearbeitet hat. In diesen Bereichen wurde bereits ein innovationsfreundliches und veränderungsbereites Klima festgestellt.

Um die KVP-Arbeitsgruppen leiten und die Arbeit zielgerichtet durchführen zu können, wurden 36 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 3-Tage-Workshops zu Moderatoren ausgebildet. Durch Befragungen weiterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Einbeziehung der eigentlich zuständigen Entscheider konnte eine Vielzahl von weiteren Beschäftigten an dem KVP-Prozeß teilhaben. Neue Ansatzpunkte zur Verbesserung, die sich kaskadenartig aus dem Projekt ergeben, werden dem Pool von potentiellen KVP-Projekten ständig neu zugeführt.

Die einzelnen Projekte haben häufig auch über den Lösungsvorschlag hinaus weitere Erkenntnisse über Schwachstellen, Defizite, Konflikte und Leerläufe gebracht, die außerhalb des KVP-Prozesses aufgegriffen wurden. So sind daraufhin 1995 und 1996 sechs zusätzliche Projekt- bzw. Arbeitsgruppen gebildet worden, diese – über KVP hinausgehenden Fragen – zu untersuchen.

Das Projekt bei der Bezirksregierung hat bereits sehr intensiven und fast ausschließlich positiven Niederschlag in den Zeitungsmedien und der verwaltungsinternen Öffentlichkeit genommen. Es wurde darüber hinaus auch auf einer Fachtagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer vor mehreren hundert Vertretern aus in- und ausländischen Verwaltungen präsentiert. Der Unterausschuß Verwaltungsreform des Ausschusses für innere Verwaltung im Niedersächsischen Landtag hat sich am 13. 12. 1995 in Lüneburg auch über dieses Projekt unterrichten lassen.

Die Landesregierung sieht in dieser Form der Organisationsentwicklung eine hervorragende Möglichkeit, die Verwaltungsreform im Sinne des „Niedersächsischen Weges“ voranzubringen und unterstützt weitere Pilotprojekte mit diesem Ansatz.

Für das laufende Jahr liegen aus vier Behörden oder Teilen von diesen (OLG Oldenburg, Landesjugendamt, Bezirksregierung Hannover und Landesamt für Statistik) Meldungen über die Bereitschaft vor, auch dort einzelne Qualitätszirkel und ggf. „KVP“ zu erproben. Diese werden derzeit geprüft und sollen im Einvernehmen mit den Behörden selbst und den zuständigen Aufsichtsbehörden unterstützt werden.

Dabei ist insbesondere die jeweilige Herangehensweise bereichsspezifisch zu bedenken und das Maß der notwendigen Hilfe durch Beratereinsatz oder die Bereitstellung von

Sachmitteln zu prüfen. Die bei der Bezirksregierung Lüneburg erstellten Materialien und die gewonnenen Erkenntnisse werden auf Nachfrage allen Behörden zur Verfügung gestellt. So haben Präsentationen dieser Behörde offensichtlich die Aktivitäten in der Bezirksregierung Hannover und dem Landesamt für Statistik positiv unterstützt.

Um Qualitätszirkel wirkungsvoll arbeiten lassen zu können und/oder einen KVP-Prozeß erfolgreich durchführen zu können, sollten die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Es muß das „Arbeitsfeld“ richtig abgesteckt sein. Der durch Befragung oder vorliegende Mitarbeiteranregungen sich ergebende Veränderungsbereich muß erfolgversprechend bearbeitet werden können (aufbauorganisatorisch stabiler Bereich, Lösungen überwiegend in eigener Zuständigkeit möglich, Bearbeitungsvorgaben relativ leicht änderbar usw.).
2. Die Arbeit in Qualitätszirkeln muß durch geschulte Moderatoren begleitet werden. Grundsätzlich sollen diese mit Unterstützung der Geschäftsstelle Verwaltungsreform speziell für diese Aufgabe geschult werden.
3. Es bedarf einer eindeutigen und aktiven Unterstützung der Arbeit durch die Leitungsebene und einer entsprechenden Bereitschaft, die Umsetzung der Vorschläge schnell durchzusetzen.
4. Die Nichtumsetzung von Vorschlägen muß von den für die Realisierung Verantwortlichen begründet werden (Umkehr der „Beweislast“ gegenüber bisherigen Untersuchungsverfahren).
5. Bei Lösungsvorschlägen und Anregungen, die über den Einflußbereich des Qualitätszirkels hinausgehen (Rahmenbedingungen, größere Problemfelder erkannt usw.), muß sichergestellt sein, daß diese nicht „untergehen“ (neuer Qualitätszirkel, neues Projekt, Vorschlag an die zuständigen Behörden usw.).

Wichtig ist in der Anfangsphase eine gute Vorbereitung und professionelle Unterstützung beim Projektstart und der Schulung der Moderatoren. Bei der Durchführung sollen insbesondere die Vorstellungen und Erwartungen der externen Kunden einbezogen und so das Ziel der Verbesserung der Bürgerorientierung gefördert werden.

Zu 7.5:

Die Bezirksregierung Braunschweig ist mit der Durchführung eines entsprechenden Pilotprojektes beauftragt (Anlage: MI – Nr. 3).

Im Zuge dieses Pilotprojektes wird bei größeren Investitionsvorhaben, in denen mehrere Behörden beim Genehmigungsverfahren beteiligt oder bei denen Genehmigungen nach mehreren Rechtsvorschriften erforderlich sind, ein verwaltungsinterner Projektmanager eingesetzt. Seine Aufgabe ist es, über die Bündelfunktion der allgemeinen Verwaltungsbehörden hinaus als zentraler Ansprechpartner des Vorhabenträgers die von der Verwaltung zu treffenden Entscheidungen zu koordinieren. Er hat das Recht, unabhängig von bestehenden Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen den Prozeß der Entscheidungsvorbereitung und -findung zentral und behördenübergreifend zu steuern, Entscheidungsschritte verfahrensmäßig zu bündeln und zu koordinieren, Entscheidungshindernisse und -hemmnisse auszuräumen und dabei den inhaltlichen Abstimmungsprozeß zwischen den verschiedenen beteiligten Behörden zu fördern.

Zwischenzeitlich sind auch die anderen Bezirksregierungen beauftragt, ebenfalls Projektmanager einzusetzen.

Darüber hinaus ist beabsichtigt, durch rechtliche Maßnahmen zur Beschleunigung und Vereinfachung von Genehmigungsverfahren beizutragen. Entsprechende Initiativen werden gegenwärtig durch die Bundesregierung und durch den Bundesrat verfolgt. In Nie-

dersachsen sollen diese Maßnahmen ergänzt werden durch Verbesserungen der Aufbau- und der Ablauforganisation. Eine Arbeitsgruppe unter Beteiligung von Wirtschaft, Gewerkschaften und Fachbeamten hat Vorschläge zur Beschleunigung von Genehmigungsverfahren nach dem Bundes-Immissionsschutzgesetz sowie bei der Gewinnung von Rohstoffen – Bodenabbau – erarbeitet. Sie betreffen insbesondere die Konzentration von Genehmigungszuständigkeiten und die Einführung eines projektbezogenen Verfahrensmanagements. Zur Behandlung dieser Vorschläge wie auch sonstiger Anregungen wurde im Umweltministerium eine Projektgruppe gebildet.

Zu 7.6:

Durch die neuen Verfahrensregeln für die Vorbereitung, Planung und Ausführung von großen Neu-, Um- und Erweiterungsbaumaßnahmen des Landes werden die verwaltungsinternen Abläufe beschleunigt (Anlage: MF – Nr. 2). Die vorgesehene Delegation von Zuständigkeiten ermöglicht ein flexibleres Handeln der Staatshochbauverwaltung; dies stellt auch einen Beitrag zur Kostenreduzierung dar.

Die Landesregierung hält grundsätzlich daran fest, daß Bauinvestitionen des Landes aus dem Einzelplan 20 finanziert werden. Sofern jedoch eine Finanzierung durch Dritte wirtschaftlicher als die Eigenfinanzierung ist, schließt die Landesregierung auch diese Finanzierungsart bei Bauvorhaben nicht aus.

Im Rahmen der Aufgabenkritik wird die Landesregierung allerdings prüfen, ob die Staatliche Hochbauverwaltung in ihrer heutigen Form noch erforderlich ist. Ein Gesichtspunkt könnte ein verstärktes Outsourcing sein.

Derzeit werden Richtlinien erarbeitet, die das Verfahren der Beteiligung von Investoren und die Ausschreibungsmodalitäten regeln sowie Kriterien zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit liefern sollen.

Die Staatshochbauverwaltung verfügt grundsätzlich über den gleichen Sachverstand wie freiberuflich tätige Architekten und Sonderfachleute; ausgenommen sind Spezialbereiche, bei denen die Vorhaltung eigenen Wissens unwirtschaftlich wäre.

Da die personellen Kapazitäten der Staatshochbauverwaltung nicht ausreichen, um alle erforderlichen Leistungen mit eigenem Personal erbringen zu können, schaltet sie weitgehend freiberuflich tätige Architekten und Sonderfachleute ein, muß deren Arbeit jedoch begleiten, kontrollieren und abnehmen. Ohne eigenen Sachverstand wäre sie dazu nicht in der Lage.

Von den in der Frage erwähnten 84 Mio. DM entfallen ca. 58 Mio. DM auf die Bautätigkeit für den Bund und werden von diesem in vollem Umfang erstattet. Es verbleiben daher nur ca. 26 Mio. DM Anteil des Landes. Durch ihre Verwendung gelingt es auch, flexibel auf Auftragsschwankungen zu reagieren: Es können Auftragsspitzen aufgefangen werden, ohne zusätzliches Personal einstellen zu müssen, das bei schwächerer Auftragslage nicht ohne weiteres entlassen werden kann.

Das Finanzministerium hat 1993 eine Organisationsuntersuchung in der Landesbauabteilung der Oberfinanzdirektion Hannover durchgeführt und Vorschläge zur Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation erarbeitet. Auf dieser Grundlage ist Ende 1995 die Landesbauabteilung neu strukturiert worden. Die Verbesserungen in der Ablauforganisation werden schrittweise umgesetzt; soweit sie mit der Straffung der Verfahrensabläufe in der Staatshochbauverwaltung insgesamt im Zusammenhang stehen, werden sie den geänderten Bedingungen angepaßt.

Zu 8.1:

Die Aufgabenstellungen in der niedersächsischen Landesverwaltung werden zunehmend komplexer und vernetzter. Ihre Bewältigung erfordert veränderte Denk- und Verhaltens-

muster. Angesichts der sich weiter verstärkenden Selbstentfaltungswerte in der Gesellschaft werden die Dienstleistungserwartungen gegenüber der öffentlichen Verwaltung zunehmen. Die Anforderungen an die fachliche und soziale Kompetenz der Beschäftigten der Landesverwaltung werden steigen. Wirtschaftlicher Strukturwandel, hohe Arbeitslosigkeit, Überalterung der Bevölkerung und Bedrohungen der Umwelt gelten weiterhin als Rahmenbedingungen, auf die sich die niedersächsische Landesverwaltung mit ihren Beschäftigten einstellen muß.

Die finanzielle Belastung der öffentlichen Haushalte und der daraus resultierende andauernde Konsolidierungsdruck verlangen einen effizienten und effektiven Einsatz der vorhandenen Ressourcen. Die wichtigste Ressource eines Dienstleisters wie der niedersächsischen Landesverwaltung sind seine Beschäftigten.

Da aufgrund der allgemeinen Finanzentwicklung ein deutlicher Stellenabbau weiterhin erforderlich ist, wird die niedersächsische Landesverwaltung ihre Aufgaben wie auch ihre künftigen Herausforderungen nur effizient und effektiv erfüllen können, wenn ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leistungsmotiviert sind.

Der beschriebene Wandel und die Zunahme der Komplexität bei den von der Verwaltung zu erledigenden Aufgaben zwingt zu einer schnelleren Umorientierung bzw. Anpassung in der Verwaltungsarbeit. Das Bild des Verwaltungsmitarbeiters ist künftig insbesondere geprägt durch:

- fachliche Qualifikation,
- Kundenorientierung,
- Flexibilität,
- Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit,
- ziel- und ergebnisorientiertes Handeln,
- Innovativität und Lernfähigkeit,
- Veränderungs- und Gestaltungswille,
- gesellschaftspolitische Sensibilität und
- unparteiisches Verhalten.

Diese Anforderungen sind sowohl bei der Entwicklung zu einem modernen Personalmanagement wie auch insbesondere bei rechtlichen Veränderungen im öffentlichen Dienst- und Tarifrecht zu berücksichtigen. Hinzu kommen die Konsequenzen durch die neuen Steuerungskonzepte und entsprechende haushaltsrechtliche Veränderungen, die in starkem Maß durch die stärkere Betonung von betriebswirtschaftlichen Grundsätzen, die dezentrale Wahrnehmung von Verantwortung, den Umgang mit offenen, flexiblen Systemen die Anforderungen an die Beschäftigten und insbesondere an die Führungskräfte erheblich beeinflussen.

Mit Beschluß vom 9. 8. 1995 hat der Kabinettsausschuß das Innenministerium beauftragt, Maßnahmen der Personalentwicklung durch allgemeine Leitlinien voranzubringen, wie auch die Ressorts gebeten, aus ihrem Geschäftsbereich je ein Pilotfeld vorzuschlagen, in dem Teilelemente wie Mitarbeitergespräch, Arbeitsplatzanreicherung und Qualifizierung in solchen Bereichen erprobt werden könnten, die im Rahmen der Verwaltungsreform umgestaltet werden oder sonst betroffen sind. Damit soll auf allgemeiner Landesebene ein aufeinander abgestimmtes, behördenübergreifendes Personalentwicklungs(PE)-Rahmenkonzept im Sinne von Leitlinien erarbeitet werden, das die notwendige strategische Neuorientierung bei der Integration von Verwaltungs- und Individualzielen deutlich macht, ein gemeinsames Verständnis von PE fördert und die Institutionalisierung und Systematisierung von PE-Instrumenten und PE-Maßnahmen voranbringt. An diesem

Rahmenkonzept wird derzeit unter Einbeziehung von Erfahrungen aus einzelnen Pilotfeldern zu Teilelementen gearbeitet. Ein erster Entwurf als Grundlage für weitere Erörterungen wird Mitte 1996 vorliegen.

Zur Zeit wird die noch wenig verbreitete Erkenntnis von der strategischen Bedeutung der Ressource Personal gekennzeichnet durch die Situation der Personalverwaltung“ anstelle einer systematisch betriebenen Personalentwicklung. Gleichwohl gibt es vielfältige Erfahrungen mit Personalplanungen und einzelnen Elementen. Auch im Rahmen der Reformprojekte wurden und werden einzelne Maßnahmen vorgebracht (siehe beispielsweise Projekte wie Führungspositionen auf Zeit, leistungsorientiertes Beurteilungswesen, Studiengang Verwaltungsbetriebswirtschaft oder Fachhochschulausbildung für Angestellte). Auch hatten einzelne Arbeitsgruppen für abgegrenzte Themenbereiche Ergebnisse zur Personalentwicklung erarbeitet. Insbesondere sind hier zu nennen die Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Personalentwicklungsplanung für den höheren Verwaltungsdienst“ und der Verwaltungsabteilungsleiter der Ministerien mit dem „Handlungskonzept für einen flexiblen aufgabenbezogenen Personaleinsatz“ mit dem Schwerpunkt zu Mobilitätsgrundsätzen. Diese Erarbeitungen sollen bei entsprechenden PE-Leitlinien berücksichtigt werden.

Personalentwicklung wird als fortlaufender Prozeß betrachtet und ist daher weder eine einmalige noch eine kurzfristig erfüllbare Aufgabe. Erfolgreiche Personalentwicklung (PE) setzt voraus, daß sie mit den strategischen Verwaltungszielen verknüpft wird, daß sie mit den voraussichtlichen Kosten- und Finanzentwicklungen abgestimmt ist, daß sie von der jeweiligen Verwaltungsführung gewollt und von allen Verantwortlichen in ihrer Bedeutung erkannt wird. Die angestrebten PE-Leitlinien sollen den jeweiligen Ressorts bzw. Behörden Hilfestellungen für die Konkretisierung einzelner Personalentwicklungskonzepte geben. Daneben sollen sie einzelne Instrumente und Maßnahmen in allgemeiner Form darstellen, die die dezentrale Personalentwicklung als Aufgabe von Führungskräften bzw. Vorgesetzten kennzeichnet. Hierbei sind insbesondere an Elementen darzustellen Mitarbeitergespräche, Beurteilungen, Mobilitätsgrundsätze, Fortbildung, Ausbildung, Assessmentcenterverfahren, Arbeitsplatzanreicherung, Qualitätszirkel, Projektarbeit. Der Beschluß des Kabinettsausschusses vom 9. 8. 1995, eine Handreichung zu immateriellen Leistungsanreizen einschließlich der Darstellung von zu nutzenden Instrumenten wie beispielsweise Mitarbeiterbefragungen zu erarbeiten, wird in den Rahmen des Personalentwicklungskonzeptes integriert.

Dabei sollen konkrete Vorschläge – auch unter Berücksichtigung der bislang zu diesem Themenkomplex eingegangenen Projektideen – für die Handreichung oder andere Handlungsempfehlungen gemacht werden. Dies beinhaltet u. a. Ideen wie Belohnungen mit Sonderurlaub, Sachprämien für besondere Leistungen, Formen der Anerkennung in der Öffentlichkeit oder Belohnung von Jahrgangsbesten bestimmter Ausbildungslehrgänge z. B. durch besondere Fortbildungsmaßnahmen oder Erfahrungsaustausche im Ausland.

Schnittstellen existieren zu weiteren Projektideen wie denen zu Qualitätszirkeln, Reformdividende oder Neuorganisation des Vorschlagwesens.

Im Rahmen von Pilotfeldern unterstützt die Landesregierung die exemplarische Entwicklung von PE-Konzepten bzw. einzelnen Elementen, um auf dieser Grundlage Erfahrungen zu sammeln und Impulse für die weitere Ausdehnung zu geben. Hervorzuheben sind im Zusammenhang mit Personalentwicklungskonzepten die entsprechenden Arbeiten beim Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr, beim Umweltministerium und im Bereich der Krankenpflege der Medizinischen Hochschule Hannover.

Die Landesjustizverwaltungen haben eine Gesamtkonzeption „Strukturelle Veränderungen in der Justiz“ erarbeitet, die auch Vorschläge zur Verbesserung des Personalmanagements enthält. Dazu gehört ein Musterentwurf für Grundsätze über die Zusammenarbeit

und Führung in der Rechtspflege ebenso wie Vorschläge zur Fortbildung und zur Personalentwicklungsplanung für richterliche und nichtrichterliche Führungskräfte. Allerdings sind der Einführung eines modernen Personalmanagements durch die richterliche Unabhängigkeit und die sachliche Unabhängigkeit der Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger sowie der Urkundsbeamtinnen und -beamten und durch das relativ geringe Volumen der eigentlichen Verwaltungsbereiche der Gerichte und Staatsanwaltschaften Grenzen gezogen. Die Vorschläge hierzu werden in Niedersachsen im Rahmen des Möglichen umgesetzt werden.

Als wesentliche Elemente für dezentrale Personalentwicklung werden derzeit in einzelnen Bereichen Mitarbeitergespräche erprobt. Mit finanzieller Unterstützung der Geschäftsstelle Verwaltungsreform finden hierzu entsprechende Aktivitäten bei der Bezirksregierung Lüneburg, im Umweltministerium und im Gewerbeaufsichtsamt Hannover statt. Mit Fragen der Leitbildentwicklung für ihre Behörde beschäftigen sich die Bezirksregierung Weser-Ems, die Gewerbeaufsichtsverwaltung und im Rahmen von strategischer Ressortplanung das MW. Das Instrument der Mitarbeiterbefragung wurde beispielsweise bei der Bezirksregierung Hannover, beim MW, bei der Bezirksregierung Weser-Ems oder beim Landeskriminalamt angewandt. Zur Förderung von Team-/Projektgruppenarbeit läuft herausgehoben ein Projekt bei der Bezirksregierung Lüneburg, wie im übrigen die Entwicklung von Projektgruppenarbeit im Rahmen der Verwaltungsreform ganz allgemein vorangebracht und durch entsprechende Fortbildungsangebote unterstützt wird. In geeigneten Bereichen bzw. Behörden sollen einzelne Elemente immaterieller Leistungsanreize exemplarisch erprobt werden. Da neben Fragen von Personalentwicklung und neuer Führungskräfteorganisation auch veränderte Arbeitsstrukturen eine wesentliche Rolle spielen, steht hierbei u. a. die Verstärkung von Team- und Gruppenarbeit im Vordergrund. In diesem Zusammenhang wird auch in verschiedenen Ministerien untersucht, inwieweit Vorhaben für sogenannte Assistenzbereiche zur Schaffung von Verwaltungssekretariaten und qualifizierten Mischarbeitsplätzen gefördert bzw. die Umsetzungen hierzu betrieben werden können.

Es besteht im übrigen die Absicht, Zielvorstellungen zur Beschäftigung von Beamten einerseits und Angestellten andererseits zu entwickeln. Die Überlegungen dazu sind noch nicht abgeschlossen. Ein in diesem Zusammenhang vom Finanzministerium vorgelegter Kostenvergleich ist von den Reformgremien zur Kenntnis genommen, aber noch nicht abschließend diskutiert und bewertet worden. Für das Thema „Beschäftigung von Angestellten und Beamten“ sind im übrigen zusätzlich zwei weitere Elemente, nämlich die rechtliche Bestimmung des verfassungsrechtlichen Funktionsvorbehalts und eine Untersuchung der Auswirkungen auf die Effizienz für die öffentliche Verwaltung, bei einem Vergleich der rechtlichen und tatsächlichen Unterschiede des Beamten- und Arbeitnehmerstatus von Bedeutung.

Zu 8.2:

Neben den Initiativen der Landesregierung für eine systematische Personalentwicklung, einschließlich der Entwicklung einer neuen Führungskonzeption mit ziel- und ergebnisorientiertem Handeln, der Dezentralisierung von Kostenverantwortung im Rahmen neuer Steuerungsmodelle und anderen grundsätzlichen Reformbestrebungen strebt die Landesregierung mit weiteren Maßnahmen die Steigerung der Leistungsfähigkeit der niedersächsischen Landesverwaltung und damit insbesondere der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Dabei ist zu berücksichtigen, daß Leistung einmal als eine Tätigkeit und damit als Prozeß zu verstehen ist, die von äußeren Rahmenbedingungen, wie der Aufgabenstellung und den rechtlichen, finanziellen, personellen und technischen Bedingungen des Ressourceneinsatzes, abhängig ist. Zum anderen stellt Leistung das Ergebnis der Betätigung als Produkt dar. Für beide Definitionen gilt, daß Bürgerinnen und Bürger bzw. Kunden rechtmäßige und möglichst wirksame oder effiziente Leistungen erwarten. Die Effizienz hat dabei mehrere Komponenten: Leistungen sollen wirtschaftlich bzw. kosten-

günstig erbracht werden und sie sollen sachgerecht, fachkompetent, bürger/innenfreundlich, umweltschonend, gesundheitsverträglich, sicherheitspolitisch unbedenklich und insgesamt volkswirtschaftlich zweckmäßig sein.

Neben den schon genannten Projekten zur Personalentwicklung, zum Ausbau von immateriellen Leistungsanreizen sind in diesem Zusammenhang hervorzuheben die Projekte leistungsorientiertes Beurteilungswesen (Anlage: MI – Nr. 20), leistungsbezogene Gewährung von Dienst- bzw. Lebensaltersstufen (Anlage: MF – Nr. 11), Zahlung von leistungsbezogenen Zulagen innerhalb der Landesverwaltung (Anlage: MF – Nr. 10) wie aber auch Flexibilisierung der Arbeitszeit (Anlage: MI – Nr. 22), Arbeitszeitumstrukturierung (Anlage: MFr – Nr. 1), flexiblere Arbeitszeit durch Telearbeit (Anlage: MI – Nr. 23), Freijahr (Anlage: MI – Nr. 21), Reformdividende (Anlage: MF – Nr. 9), Vergabe von Führungspositionen auf Zeit (Anlage: MI – Nr. 19) und die entsprechenden Initiativen der Landesregierung auf Bundesebene im Zusammenhang mit dem Entwurf eines Gesetzes zur Reform des öffentlichen Dienstrechts.

Nach dem Entwurf eines Gesetzes zur Reform des öffentlichen Dienstrechts sollen die Länder ermächtigt werden, durch Rechtsverordnung zur Abgeltung von erheblich über dem Durchschnitt liegenden Leistungen

- Leistungsstufen (zeitweilig höheres Grundgehalt),
- Leistungsprämien (Einmalzahlungen) und
- Leistungszulagen (monatliche Zulagen für einen befristeten Zeitraum)

einzuführen und zu regeln. Bei Leistungen, die nicht den durchschnittlichen Anforderungen entsprechen, soll ein Aufsteigen im Grundgehalt zeitweilig oder endgültig ausgeschlossen sein.

Die Landesregierung hat diese Maßnahmen bisher als wesentliche Schritte in die richtige Richtung angesehen und dazu im Bundesrat zustimmend Stellung genommen. Allerdings wird es als unverzichtbar angesehen, daß die Mehrkosten durch Einsparungen bei den Personalkosten an anderer Stelle kompensiert werden. Die Landesregierung wird darauf Bedacht nehmen, bei der Umsetzung im Rahmen der vorgesehenen Verordnungsermächtigung den Verwaltungsaufwand so gering wie möglich zu halten.

Im Zusammenhang mit der Schaffung von Motivation ist auf die sozialverträgliche Gestaltung der Verwaltungsreform mit einer der Kernaussagen zum Ausschluß von betriebsbedingten Kündigungen hinzuweisen. Dies ist allgemein als Voraussetzung für die Bereitschaft, an Veränderungen mitzuwirken, angesehen worden und hat sich positiv bewährt. Andere Bundesländer haben inzwischen mit den Gewerkschaften vergleichbare Regelungen abgeschlossen.

In der Vereinbarung zwischen Landesregierung und Gewerkschaften gem. § 81 Nds. PersVG wird darauf hingewiesen, daß die Reformziele nur erreicht werden können, wenn Veränderungen im Aufgabenbestand, in der Arbeitsweise und in der Organisation von den Beschäftigten weitestgehend mitentwickelt und dadurch mitgetragen werden. Maßnahmen der Verwaltungsreform sind deshalb in geeigneten Fällen in Projektgruppen unter Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten und der zuständigen Personalvertretung zu erarbeiten und umzusetzen. Die Beteiligung der Beschäftigten ist in allen Verwaltungsbereichen und während der gesamten Dauer des Reformprozesses anzustreben (Verwaltungsreform von unten). Auf der Grundlage dieser Grundsatzaussage wird versucht, den Prozeß der Verwaltungsreform in den verschiedenen Bereichen zu organisieren. Die Erfahrungen hierbei sind vielfältig. Sowohl positive wie auch negative Erfahrungen in der rechtzeitigen umfassenden Einbeziehung von Personalvertretungen und Beschäftigten sind zu verzeichnen. Insbesondere die Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten ist verbesserungsfähig.

Voraussetzung von Motivation und Veränderungsbereitschaft sind ausreichende Informationen über alle wesentlichen Vorgänge der Reform. Mit der Herausgabe einer Zeitung „Verwaltung in Fahrt“ für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung (Auflage 42 000) ist neben dem Reform-Report hierbei eine wichtige Lücke geschlossen worden. Gleichwohl sind in den einzelnen Bereichen über konkrete Entwicklungen erhebliche Informationsdefizite bei den betroffenen Beschäftigten festzustellen. Die Weitergabe von Informationen ist hierbei noch stärker als Führungsaufgabe zu betrachten und zu entwickeln.

Auf die Zusammenhänge von Verwaltungsreform, Einsparungen, Reformklima und Motivation wird in der Antwort zu 3 hingewiesen.

Zu 8.3:

Die Vorschläge der Bundesregierung für eine Reform des öffentlichen Dienstrechts sind nach Auffassung Niedersachsens und nahezu aller Bundesländer nicht ausreichend. So fehlt es im Entwurf der Bundesregierung an einer Öffnungsklausel für Führungspositionen auf Zeit, auch soll es dem Dienstherrn weiterhin nicht möglich sein, Beamtinnen und Beamte von vornherein im Teilzeitbeamtenverhältnis einzustellen (Angebots- oder Einstellungsteilzeit); darüber hinaus waren die vorgesehenen Regelungen über Abordnung und Versetzung nicht sachgerecht. Außerdem kommen die im Gesetzgebungsverfahren befindlichen Regelungen über einen Vorruhestand für Beamtinnen und Beamte nicht weiter.

Durch eine Verzögerung des Versorgungsberichts werden zudem dringend erwartete Änderungen im Versorgungsrecht nicht zeitgerecht eingeleitet, so z. B. das Problem der Teildienstfähigkeit. Die schon jetzt von der Bundesregierung im Entwurf eines Gesetzes zur Reform des öffentlichen Dienstrechts vorgesehenen versorgungsrechtlichen Änderungen sind unter Beteiligung Niedersachsens entwickelt worden. Sie sind als erster Schritt für eine Reform des Versorgungsrechts ausreichend. Nach Vorlage des Versorgungsberichts der Bundesregierung werden jedoch in einer zweiten Stufe weitere Regelungen erforderlich sein, um die drohende Finanzierungskrise künftiger Versorgungskosten abzubremsen.

Der Bundesrat hat in seiner Stellungnahme zum Reformgesetz am 9. 2. 1996 über 50 Änderungsanträge überwiegend mit großer Mehrheit beschlossen und so seinen Willen kundgetan, an der Reform des öffentlichen Dienstrechts maßgeblich mitzuwirken. Es bleibt zu hoffen, daß der Bundestag sich trotz der in wesentlichen Punkten ablehnenden Gegenäußerung der Bundesregierung (Führungspositionen auf Zeit, Angebots- oder Einstellungsteilzeit) aufgeschlossener zeigen wird. Falls maßgebliche Anträge der Länder nicht berücksichtigt werden und dies mit der fehlenden Vereinbarkeit mit den hergebrachten Grundsätzen des Berufsbeamtentums begründet wird, werden mehrere Bundesländer einen Gesetzentwurf zur Änderung des Art. 33 Abs. 5 GG vorlegen.

In der Diskussion um die Reform des Beamtenrechts ist deutlich geworden, daß daneben auch ein Änderungsbedarf im Tarifrecht besteht, um zukünftig für diesen Kreis der Beschäftigten ebenfalls einen flexiblen Personaleinsatz zu gewährleisten. Es ist jedoch zu bedenken, daß Veränderungen nur möglich sind, wenn sie gemeinsam mit den anderen Arbeitgebern des öffentlichen Dienstes mit den Gewerkschaften tarifvertraglich vereinbart werden können.

Zu 8.4:

Die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und die Landesregierung haben im März 1995 eine Vereinbarung nach § 81 Nds. PersVG über die sozialverträgliche Gestaltung der Verwaltungsreform getroffen, in der die wesentlichen Eckpunkte der Arbeitsplatzsicherung und -vermittlung im Zuge von Reformmaßnahmen sowie die Besetzung, Information und Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Vertretungen geregelt sind (Nds. MBl. Nr. 14/1995, S. 486).

Im September 1995 hat die Landesregierung in Umsetzung der o. a. Vereinbarung beschlossen, daß im Interesse der Sicherung und Vermittlung gleichwertiger zumutbarer Arbeitsplätze als ressortübergreifende Stellen zur Koordinierung entsprechender Maßnahmen die Bezirksstellen bei den Bezirksregierungen und die Zentralstelle „Reform-Arbeitsmarkt“ beim Innenministerium eingesetzt werden. Die Aufgaben im Rahmen des „Reform-Arbeitsmarkts“ werden dezentral und arbeitsteilig zwischen den Bezirksstellen und der Zentralstelle wahrgenommen. Insgesamt werden sie erst nachrangig tätig, nämlich wenn die Ressorts ihre eigenen Lösungsmöglichkeiten ausgeschöpft haben und nur noch ressortübergreifende Maßnahmen zum Ziel führen können. In diesem Sinne liegt die Erstverantwortung für die sozialverträgliche Reformgestaltung bei den Ressorts.

Die sozialverträgliche Gestaltung der Verwaltungsreform wird insbesondere durch das Instrument des Stellenvorbehalts und durch die im folgenden aufgeführten Umsetzungsregelungen gewährleistet. Der Stellenvorbehalt sichert besetzbare Planstellen (Nachtragshaushaltsgesetz 1996 vom 20. 12. 1995, Nds. GVBl. S. 472) für Reform-Betroffene. Alle besetzbaren Stellen sind den regional zuständigen Bezirksstellen mitzuteilen. Sie dürfen nur dann öffentlich ausgeschrieben werden, wenn die Zentralstelle sie freigegeben hat, weil zur Zeit kein Reform-Betroffener zur Verfügung steht.

Stehen besetzbare Stellen für eine Neubeschäftigung reformbetroffener Bediensteter nicht zur Verfügung (das ist überwiegend der Fall), werden die durch Reformmaßnahmen entbehrlich gewordenen Stellen an eine andere Landesdienststelle umgesetzt, an der noch zusätzliche Arbeitsplätze mit Aufgaben und Tätigkeiten angeboten werden können, Stellen dafür bisher aber noch nicht bewilligt worden sind. Die Reform-Betroffenen selbst werden entsprechend versetzt. Die übernommenen reformbetroffenen Bediensteten müssen bis zum 4. folgenden Haushaltsjahr in die neue Landesdienststelle eingegliedert werden, damit ihre zusätzlich mitgebrachten Stellen endgültig eingespart werden können.

Entsprechend dem Gem. RdErl. des Innen- und des Finanzministeriums vom 9. 1. 1996 (Nds. MBl., S. 98) sollen für Reform-Betroffene, deren Arbeitsplatz in der bisherigen Dienststelle entbehrlich geworden ist und die neu nicht ohne zusätzliche Unterweisung/Ausbildung beschäftigt werden können, Qualifizierungs- bzw. Umschulungslehrgänge – möglichst ortsnah – angeboten werden. Hierfür wird ein Konzept entwickelt.

Zur sozialverträglichen Gestaltung und zusätzlich beschleunigten Durchführung der Verwaltungsreform gehört auch die Unterstützung des vorzeitigen Ausscheidens aus dem Berufsleben. Für Beamtinnen und Beamte ist eine Regelung nach der Sonderurlaubsverordnung zur dienstlichen Freistellung von lebensälteren Beamtinnen und Beamten bei Personalüberhang am 19. 3. 1996 vom Kabinett beschlossen worden. Für das Tarifpersonal sind in der Vereinbarung mit den Gewerkschaften gem. § 81 Nds. PersVG vom 8. 3. 1995 die Rationalisierungsschutzverträge für anwendbar erklärt worden. Für zukünftige Maßnahmen im Zusammenhang mit dem vorzeitigen Ausscheiden von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wird zunächst die Entwicklung des geplanten Gesetzes zur Korrektur der Frühverrentungspraxis abgewartet werden müssen.

Zu 8.5:

Niedersachsen hat in der Vergangenheit nicht unmaßgeblich an der Fortentwicklung des Rahmenrechts zur Teilzeitbeschäftigung mitgearbeitet. Nach langem Drängen der Länder hat nun auch die Bundesregierung in den Entwurf des „Reformgesetzes“ die sog. voraussetzungslose Antragsteilzeit aufgenommen, die auch keiner zeitlichen Befristung mehr unterliegen soll. Darüber hinaus hat der Bundesrat die Einführung einer sog. Angebots- oder Einstellungsteilzeit (siehe zu 8.3) beschlossen. Der rechtliche Rahmen für Teilzeitbeschäftigung dürfte damit zukünftig umfassend sein, so daß das Augenmerk vor allem auf die Umsetzung gerichtet sein muß. Hierzu bereitet die Landesregierung eine umfassende Information aller personalbewirtschaftenden Dienststellen auch über die zukünftigen Teilzeitmöglichkeiten vor. Daneben sollen die Beschäftigten durch eine ansprechende In-

formationsbroschüre über Möglichkeiten und Auswirkungen der Teilzeit informiert werden.

Bereits im Gemeinsamen Runderlaß vom 4. 7. 1984 (Nds. MBl. S. 671), ergänzt durch Gemeinsamen Runderlaß vom 11. 8. 1987 (Nds. MBl. S. 805) wurde die Förderung der Teilzeitarbeit mit detaillierten Regelungen angeordnet. Die Tarifvertragsparteien haben ähnliche Regelungen durch Einführung des § 15 b BAT und entsprechender Vorschriften in anderen Manteltarifverträgen mit Wirkung vom 1. 5. 1994 nachvollzogen. Einer weiteren Ausdehnung der Teilzeitarbeit im Tarifbereich stehen deshalb grundsätzlich keine rechtlichen Hindernisse entgegen.

Die Landesregierung erhofft sich vor allem eine Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung von männlichen Beschäftigten und will dies auch durch besondere Varianten der Teilzeitbeschäftigung unterstützen, um so die Teilzeitquote zu erhöhen.

Der Entscheidungsspielraum für die Dienststellen der Landesverwaltung und für die Kommunen, moderne Arbeitszeitregelungen zu schaffen, ist z. Z. nicht groß genug. Um eine Flexibilisierung der Arbeitszeit zu ermöglichen, müssen die bisherigen zum Teil sehr detaillierten Vorschriften für Arbeitszeitregelungen vermindert werden.

Es ist deshalb u. a. beabsichtigt, die Arbeitszeitverordnung für Beamtinnen und Beamte auf grundlegende Entscheidungen zu beschränken. Es wird angestrebt, den Beschluß der Landesregierung über die Arbeitszeit in der niedersächsischen Landesverwaltung durch eine mit den Gewerkschaften gemäß § 81 Nds. PersVG zu vereinbarende Rahmenregelung mit deutlich weniger Vorgaben für die Ressorts und Dienststellen zu ersetzen. Die Verwaltungen sollen so in die Lage versetzt werden, die Arbeitszeitregelungen in der ihnen angemessenen Weise zu gestalten. Neben einem besseren Interessenausgleich vor Ort und einer Motivationssteigerung wird erwartet, daß auf der Basis neuer Arbeitszeitregelungen auch leichter als bisher auf Schwankungen im Arbeitsanfall reagiert werden kann (z. B. Ausweitung übertragbarer Zeitguthaben im Rahmen der gleitenden Arbeitszeit). Eine bessere Vereinbarkeit beruflicher und familiärer Verpflichtungen der Beschäftigten wird von modernen Regelungen ebenfalls erwartet.

Zu 9.1:

Auf Defizite im Kostenbewußtsein wurde bereits unter zu 1.2 verwiesen. Es gilt, diese Defizite abzubauen. Voraussetzung für Kostenbewußtsein ist Kostentransparenz. Ansätze dafür sind durch die Rahmengrundsätze des Finanzministeriums zur Ermittlung von Kosten von 1981 und die neuen Verwaltungsvorschriften zu § 7 LHO, dem Gebot der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit, gegeben. Es gilt, diese durch Instrumente und Verfahren, wie sie in der Wirtschaft erfolgreich Anwendung finden, zu ergänzen. Ferner sind die derzeitigen Rahmenbedingungen zu überprüfen und ggf. zu verändern. An erster Stelle ist das Haushaltsrecht zu nennen. Vom Grundsatz her ist es sehr flexibel angelegt (Haushaltsgrundsatzgesetz, Landeshaushaltsordnung). Ziel von Veränderungen muß einerseits eine stärkere Nutzung der Flexibilität, andererseits eine stärkere Ergebnisorientierung von Mittelveranschlagungen sein (siehe auch zu 9.4).

Genau so wichtig sind Veränderungen der organisatorischen Strukturen, z. B. die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung. In Verbindung mit einer Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf die operative Ebene (dezentrale Ressourcenverantwortung) wird die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt und wirtschaftliches Handeln gefördert (vgl. auch zu 9.5).

Zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und damit auch zur Stärkung des Kostenbewußtseins werden Pilotprojekte in unterschiedlichen Verwaltungsbereichen durchgeführt (vgl. zu 9.2). Dabei können Anregungen auch aus Vorhaben anderer Bundesländer übernommen werden. Hier sind an erster Stelle die Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen zu nennen. Durch die gleichzeitige Zuständigkeit für kommunale Aufgaben sind die

Anregungen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung – KGSt – in Köln für ein sog. Neues Steuerungsmodell hier besonders auf fruchtbaren Boden gefallen, und es sind vielfältige positive Erfahrungen gesammelt worden.

Folgende organisatorische Vorgehensweise hat sich dabei bewährt:

- Die Einzelleistungen der Verwaltung werden zu „Produkten“ (diese zu Produktgruppen und Produktbereichen) in dem Umfang zusammengefaßt, wie dies für überschaubare Verantwortlichkeiten und Zurechenbarkeiten für die zielgerechte fachliche Bearbeitung und den Ressourceneinsatz erforderlich ist.
- Die erwartete Quantität, die notwendige Qualität und die angestrebte Wirkung werden auf der Ebene der Produkte als Leistungsziele festgelegt. Die für ein Leistungsziel zur Verfügung stehenden Ressourcen müssen bestimmt sein. Der Ressourceneinsatz ist an den Leistungszielen auszurichten.
- Die Ergebnisverantwortung für ein Produkt ist ungeteilt; sie umfaßt die Fachverantwortung, die Ressourcenverantwortung (einschließlich der Verantwortung für den Personaleinsatz, den Sachmitteleinsatz sowie die Inanspruchnahme von Leistungen anderer Organisationseinheiten) und die Verantwortung für das Erreichen der Leistungsziele.
- Die Ressourcen sollen als „Budget“ für ein Produkt / eine Produktgruppe / einen Produktbereich zur Verfügung gestellt werden und entsprechend einsetzbar sein.
- Über (noch zu entwickelnde) Controllingverfahren werden den jeweiligen Verantwortungsebenen die erforderlichen Informationen über Zielerreichungsgrad und Wirkung des Verwaltungshandelns, Ressourcenverwendung und relevante Entwicklungen für Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben zur Verfügung gestellt.

Zu den betriebswirtschaftlichen Elementen, die für das Neue Steuerungsmodell aus der Wirtschaft in die Verwaltung übernommen werden sollen, steht an erster Stelle die Kosten- und Leistungsrechnung. Diese ist integraler Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens und daher aus dem betrieblichen Geschehen nicht wegzudenken. Die Kostenrechnung kann in der Verwaltung für folgende Aufgaben eingesetzt werden:

- Kostenvergleiche,
- externe und interne Behördenvergleiche,
- Entscheidungen über Fremdvergabe oder Eigenerstellung,
- Gebührenkalkulation,
- Schwachstellen- und Wirtschaftlichkeitsanalyse,
- Aufgabenkritik und Erfolgskontrolle,
- bedarfsgerechte Haushaltsmittelveranschlagung und -bewirtschaftung.

Kostenrechnungen werden aufgrund unterschiedlicher Fragestellungen wie folgt unterteilt:

1. Kostenartenrechnung (welche Kosten fallen an?)
2. Kostenstellenrechnung (wo entstehen die Kosten?)
3. Kostenträgerrechnung (wofür sind die Kosten?).

Auch diese drei Rechnungsarten lassen sich in der Verwaltung abbilden: Bei den Kostenarten ist zu prüfen, inwieweit sie sich an der Systematik des Gruppierungsplanes orientieren können. Bei den Kostenstellen sind die jeweiligen organisatorischen Strukturen zu berücksichtigen. Das eigentliche Ziel einer Kostenrechnung ist, die Kosten für die Pro-

dukte, Dienstleistungen bzw. Ergebnisse der jeweiligen Verwaltungsprozesse zu ermitteln. Da mit diesem Produktdenken in der Verwaltung zum Teil Neuland betreten wird, bereitet dies am Anfang einiges Kopfzerbrechen. Diese Probleme sind aber, wie die Erfahrungen anderer Länder und der KGSt zeigen, lösbar.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß sich die Kosten- und Leistungsrechnung aus der Wirtschaft auf die Verwaltung grundsätzlich übertragen läßt, sie aber auf die jeweiligen Verhältnisse, z. B. organisatorische Strukturen, Aufgaben anzupassen ist. D. h. es gibt keine Kopie von betrieblichen Elementen aus der Wirtschaft in die Verwaltung, sondern diese Elemente sind in Form von Organisationsentwicklungsprozessen in die Verwaltung einzuführen.

In diesem Zusammenhang sind die Ergebnisse des Bund-Länder-Arbeitsausschusses Haushaltsrecht und -systematik der Finanzministerien zum Thema Kosten- und Leistungsrechnung vom Januar 1996 hervorzuheben, die besonders geeignet sind, den Reformprozeß im Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung voranzutreiben.

Da in vielen staatlichen Bereichen in diese Richtung Veränderungen angestrebt werden und dazu eine Vielzahl von Pilotvorhaben durchgeführt wird, ist ein umfassender Informationsaustausch hilfreich.

Von der Geschäftsstelle Verwaltungsreform werden für Zwecke eines allgemeinen Informationsaustausches zum Einsatz von betriebswirtschaftlichen Elementen/Neuen Steuerungsmodellen regelmäßig Veranstaltungen für die Landesverwaltung organisiert und durchgeführt. Auf mehreren dieser Veranstaltungen haben Referenten anderer Bundesländer (z. B. aus Baden-Württemberg, Hessen, Hamburg), Wissenschaftler (z. B. Prof. Dr. Herbert König aus Bonn) und Hersteller von Software-Produkten über ihre Projekte, Erfahrungen und Vorstellungen in diesem Bereich berichtet. Der Zuhörerkreis setzt sich aus Teilnehmern aus laufenden Pilotvorhaben und Interessenten aller Ressorts für diesen Themenkreis zusammen. Dieser Erfahrungsaustausch soll kontinuierlich fortgesetzt werden.

Hinzuweisen ist aber auch darauf, daß diese Prozesse nicht von heute auf morgen abgewickelt werden können, sondern daß einige Zeit für diese Veränderungsprozesse benötigt wird. Dies gilt nicht nur für die Kosten- und Leistungsrechnung, sondern auch für andere betriebswirtschaftliche Elemente wie z. B. Controlling als Führungsinstrument für Planung, Steuerung und Kontrolle, für Benchmarking, Wettbewerb zwischen vergleichbaren Einheiten (vgl. zu 9.3) usw. Diese neuen Aktivitäten werden am Anfang natürlich Personalkapazität binden, die jedoch später zurückgenommen werden kann.

Ein verstärkter Einsatz betriebswirtschaftlicher Elemente setzt eine verstärkte Förderung des betriebswirtschaftlichen Wissens nicht nur der Führungskräfte, sondern auch der einzelnen Mitarbeiter, die mit Kosten- und Leistungsdaten umgehen, voraus. Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter im Hinblick auf die Betriebswirtschaftslehre ist zu forcieren (siehe Anlage: MI – Nr. 27 – Einrichtung eines Studiengangs „Verwaltungsbetriebswirtschaft“ an der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege – , sowie Anlage: MWK – Nr. 4 – Modellversuch Studiengang „Verwaltungsmanagement“ bei der Fachhochschule Osnabrück). Rechtliche Voraussetzungen für den stärkeren Einsatz von betriebswirtschaftlichen Elementen sind bereits vorhanden, z. B. im § 26 LHO durch die Möglichkeit der Bildung von Landesbetrieben (vgl. zu 9.7). Bei Landesbetrieben findet die Buchführung in der Regel in der Form der Doppik, einschließlich Kosten- und Leistungsrechnung, statt. Bei den Bereichen, die nicht für einen Landesbetrieb geeignet sind und damit in der Kameralistik verbleiben, soll die Kosten- und Leistungsrechnung als Ergänzung eingeführt werden.

Zu 9.2:

Bereits vor Beginn der Verwaltungsreform wurde in verschiedenen Behörden das Instrument Kosten- und Leistungsrechnung genutzt. Z. B. sind seit einigen Jahren Kosten- und Leistungsrechnungen für alle Rechenzentren des Landes vorgeschrieben. Ebenso ist Kosten- und Leistungsrechnung sowie Controlling Bestandteil der Betriebsführung der Landeskrankenhäuser. In der Landesforstverwaltung ist im Zuge einer Anfang der achtziger Jahre durchgeführten Funktionalreform eine Kosten- und Leistungsrechnung sowie ein Controlling-System eingeführt worden. Wie zu 1.2 und zu 9.1 ausgeführt, sieht die Landesregierung in diesem Bereich weiteren Handlungsbedarf.

Im Rahmen der Reorganisation der Medizinaluntersuchungsämter wurde im Auftrag des Sozialministeriums (MS) ein Controlling-System eingesetzt, das für die Steuerung des Landesgesundheitsamtes (NLGA) durch Entwicklung einer strategischen Komponente im MS und einer operativen Komponente im NLGA ausgebaut werden soll.

Die Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) hat im Auftrag des Ministeriums für Wissenschaft und Kultur 1995 eine Untersuchung zum Ausstattungsvergleich niedersächsischer Universitäten und Fachhochschulen vorgelegt. Aufgrund dieser Untersuchung sowie der bisherigen Erfahrungen soll ein Projekt „Ausstattungsvergleich niedersächsischer Universitäten und Fachhochschulen – Ansatz für eine Kostenrechnung an Hochschulen –“ für alle niedersächsischen Hochschulen erarbeitet werden.

In die Planungen zur globalen Steuerung des Staatstheaters Braunschweig werden vom Ministerium für Wissenschaft und Kultur auch Controllinginstrumente einschließlich Kosten- und Leistungsrechnung einbezogen.

Für die Landwirtschaftskammern Weser-Ems und Hannover ist die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung in 1996 geplant.

Im Rahmen der Verwaltungsreform werden verstärkt Pilotprojekte durchgeführt bzw. vorbereitet (siehe folgende Aufstellung).

- Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung in der Vermessungs- und Katasterverwaltung – KOLEIKAT – (Anlage: MI – Nr. 11),
- Modellvorhaben Kosten- und Leistungsrechnung bei einer Bezirksregierung (Anlage: MI – Nr. 12),
- Kosten- und Leistungsrechnung in der Landespolizei (Anlage: MI – Nr. 15),
- Kosten- und Leistungsrechnung in der Staatshochbauverwaltung (Anlage: MF – Nr. 11),
- Kosten- und Leistungsrechnung im Landesjugendamt (Anlage: MK – Nr. 6),
- Kosten- und Leistungsrechnung in einzelnen Schulen (Anlage: MK – Nr. 7),
- Kosten- und Leistungsrechnung in der Hafen- und Schifffahrtsverwaltung (Anlage: MW – Nr. 8),
- Kosten- und Leistungsrechnung im Landgestüt Celle (Anlage: ML – Nr. 5),
- Kosten- und Leistungsrechnung in der Agrarstrukturverwaltung (Anlage: ML – Nr. 6)
- Kosten- und Leistungsrechnung bei 2 Staatlichen Ämtern für Wasser und Abfall, einem Gewerbeaufsichtsamt, dem Landesamt für Ökologie und der Alfred Toepfer Akademie für Naturschutz (Anlage: MU – Nr. 4).

Die Koordinierung, Abstimmung und finanzielle Unterstützung der o. a. Projekte wird von der Geschäftsstelle Verwaltungsreform im Rahmen des extra dafür eingerichteten Projekts „Verstärkten Einführung betriebswirtschaftlicher Elemente in die Landesverwal-

tung“ (Anlage: MI – Nr. 14) durchgeführt. Innerhalb dieses Projektes ist vorgesehen, ein Grundsatzpapier zum Neuen Steuerungsmodell in der Landesverwaltung zu erarbeiten und eine Empfehlung für eine dafür geeignete Software auszusprechen.

Zu 9.3:

Benchmarking kann man als „die Praxis des Vergleichs von Geschäftspraktiken zwischen Institutionen“ umreißen. In der Wirtschaft wird unter Benchmarking insbesondere die gezielte Suche nach Verbesserungen zur Schließung von Leistungslücken durch Vergleich mit anderen Unternehmen verstanden. Es werden bewußt Partner auch aus anderen Bereichen oder Branchen gesucht, um Lösungsansätze zu finden. Es müssen Indikatoren (Kennzahlen) vorliegen, die die Anwendbarkeit des Benchmarkings signalisieren.

Die Landesregierung erwartet, daß sich mit der weiteren Entwicklung von Controlling, einschließlich Kosten- und Leistungsrechnung, Ansatzpunkte für ein derartiges – auch „branchen-, also fachaufgabenübergreifendes“ Benchmarking ergeben. Dies wird jedoch erst mittel- bis langfristig realisiert werden können. Vergleiche zwischen Behörden gleicher Art (Benchmarking im Sinne der Anfrage), auch länderübergreifend, werden bereits regelmäßig durchgeführt bzw. sind im Rahmen der Verwaltungsreform initiiert worden.

So führt das Innenministerium in seinem Geschäftsbereich seit Jahren Organisations- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Im Rahmen dieser Untersuchungen werden zwischen Behörden gleicher Art (z. B. Bezirksregierungen) Aufwand und Ergebnisse der Aufgabenerledigung verglichen und die jeweils effektivere Verfahrensweise übernommen.

Auch im Geschäftsbereich des Sozialministeriums werden bereits Aufwand und Ertrag in verschiedenen Bereichen verglichen. So sind die niedersächsischen Landeskrankenhäuser Teilnehmer in einem ständigen bundesweiten Vergleich der Leistungskennziffern psychiatrischer Krankenhäuser. Im Rahmen der Verwaltungsreform ist ein Pilotprojekt (Anlage: MS – Nr. 6) zum Controlling und Benchmarking im Sozialbereich, das die Drogen- und Suchtberatungsstellen umfassen soll, begonnen worden. Darüber hinaus ist vorgesehen, die Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung im Landesgesundheitsamt (NLGA) mit denen entsprechender Untersuchungseinrichtungen in anderen Ländern im Rahmen eines Benchmarking zu vergleichen.

Das Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten hat einen umfassenden Vergleich der Agrarverwaltungen der alten Bundesländer erstellt. Dieser war u. a. wichtiger Baustein für die inzwischen erfolgte Budgetierung der beiden niedersächsischen Landwirtschaftskammern. Im Rahmen der Verwaltungsreform ist das Pilotprojekt (Anlage: ML – Nr.4) Controlling und Benchmarking im Bereich Lebensmittel- und Bedarfsgegenständeuntersuchungen begonnen worden.

Im Geschäftsbereich des Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Verkehr finden derzeit keine Benchmarking-Vergleiche statt. Dies ist jedoch im Rahmen des geplanten Verwaltungs-Controlling (Anlage: MW – Nr. 7) mit vorgesehen.

Das Ministerium für Wissenschaft und Kultur ist bemüht, im Hochschulbereich Verfahren für Benchmarking-Vergleiche zu entwickeln.

Durch die Kosten- und Leistungsrechnungen werden die für einen Behördenvergleich wichtigen Kennzahlen kontinuierlicher als z. B. durch thematisch und zeitlich begrenzte Organisationsuntersuchungen ermittelt. Die Landesregierung geht davon aus, daß die verstärkte Einführung von Kosten- und Leistungsrechnungen auch die Voraussetzung für einen leistungssteigernden behördenübergreifenden Kennzahlenvergleich verbessert. Erste Erkenntnisse in dieser Richtung lassen sich bereits aus den Erfahrungen im Pilotprojekt „Kosten- und Leistungsrechnung in der Katasterverwaltung – KOLEIKAT –“ herleiten.

Weitergehende Überlegungen hin zu einem „Wettbewerb der besten Behörde“ mit entsprechender Auslobung sind bisher nicht angestellt. Die Landesregierung verfolgt jedoch

die in diesem Zusammenhang laufenden Aktivitäten, z. B. der Führungsakademie Speyer (Qualitätswettbewerb), der KGSt oder der Bertelsmannstiftung mit Interesse.

Zu 9.4:

Das gegenwärtige System des Haushaltsrechts bietet bereits ohne Rechtsänderungen und unabhängig von der Einführung neuer Steuerungsmodelle diverse Möglichkeiten, die Leistungsfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen. Diese Erhöhung kann bereits kurzfristig Erfolge bringen.

Die Landesregierung beabsichtigt darüber hinaus, in Abstimmung mit dem Landtag in weitaus stärkerem Maße als bisher Möglichkeiten der Globalisierung und Flexibilisierung zuzulassen.

Das Finanzministerium hat mit Unterstützung verschiedener ressortübergreifender Arbeitsgruppen 220 konkrete Reformvorschläge zur Reform des Haushaltsrechts erarbeitet, die das Kabinett und der Landesrechnungshof gebilligt haben. Es wurden eine Vielzahl von Genehmigungs-, Zustimmung- und sonstigen Entscheidungsvorbehalten in den Verwaltungsvorschriften zur Landeshaushaltsordnung und den dazu ergangenen Richtlinien aufgehoben. Bestehende Wertgrenzen wurden überprüft und größtenteils erheblich angehoben. Weitere haushaltsrechtliche Vorschriften wurden in diesem Zusammenhang vereinfacht.

Durch das Nachtragshaushaltsgesetz 1996 wurde in das Haushaltsgesetz 1995/1996 eine Klausel eingefügt, wonach die Exekutive sogar ohne den Haushaltsgesetzgeber Flexibilisierungen umsetzen kann. Auch werden zunehmend Haushaltsvermerke durch den Haushaltsgesetzgeber für einzelne Verwaltungen eingeführt, um die Möglichkeiten zur Flexibilisierung verstärkt zu nutzen.

Die Zahl der Globaltitel ist jedoch noch zu gering. Die sächlichen Verwaltungsausgaben der Hauptgruppe 5 sind in vielen Fällen zu stark unterteilt. Daher wird zur Zeit geprüft, die Titel der Obergruppen 51 bis 54 nur noch in einem Titel darzustellen. Allein der Umfang des Haushaltsplans würde damit um ein Drittel reduziert werden.

Die Zahl der gegenseitig deckungsfähigen Titel wird erweitert werden. Auch sollen vermehrt zusätzlich erwirtschaftete Einnahmen zugunsten von Mehrausgaben im gleichen Sachzusammenhang herangezogen werden.

Ebenfalls soll die Möglichkeit, eingesparte Personalkosten zugunsten von sächlichen und investiven Ausgaben einzusetzen, erweitert werden.

Allein diese Möglichkeiten erlauben der Verwaltung ein flexibleres Handeln, da Einsparungen in einem Bereich zur Finanzierung von Mehrausgaben im gleichen Deckungskreis bzw. Globaltitel genutzt werden können.

Die Übertragbarkeit der Mittel soll für die mittelbewirtschaftenden Stellen mit einer größeren Zuverlässigkeit gehandhabt werden, allein hierdurch könnte das sog. Dezemberfieber gesenkt werden.

Die Landesregierung wird auch prüfen, ob sie dem Hamburger Modell folgen sollte und die Einrichtung sog. Selbstbewirtschaftungsfonds fördern wird.

Bei all diesen Weiterentwicklungen des bisherigen Haushaltssystems wird das Budgetrecht des Landtages gewährleistet bleiben; siehe auch zu 9.8.

Erste Schritte ist die Landesregierung gegangen, indem sie neue Verwaltungsvorschriften zu §§ 7 und 73 LHO erlassen hat.

Zu 9.5:

Die derzeitige Steuerung der Landesverwaltung findet über die Festlegung von Ausgaben und Einnahmen in den verschiedenen Kapiteln und Titeln des Haushaltsplanes statt. Der aktuelle Haushalt umfaßt ca. 13 000 Titel, eine Zahl, die von einem Einzelnen kaum noch überblickt werden kann.

Die Personalkosten werden auf der Grundlage der Stellenpläne und von Durchschnittssätzen für die einzelnen Einrichtungen geschätzt. Die genauen Kosten sind den Dienststellen nicht bekannt und spielen in der Regel auch keine Rolle, da man immer nur von Stellenbetrachtungen, nicht von den darauf vorhandenen Personen und konkreten Personalkosten bei Planungen ausgeht. Eine Umwandlung von Personalmitteln in Sachkosten ist in der Regel nur über langwierige Genehmigungsverfahren möglich.

Wenn man eine stärkere Ergebnisorientierung der Verwaltung erreichen will, dann müssen die Haushaltsmittel stärker flexibilisiert werden in der Form, daß sowohl die Sachmittel untereinander, als auch Personalkosten für Sachmittel eingesetzt werden können. Die Verantwortlichen für bestimmte Aufgaben könnten dann schneller auf Veränderungen bzw. Anforderungen reagieren und damit in der Regel wirtschaftlicher handeln.

Ziel sollte ein Gesamtbudget sein, das für eine konkret definierte Aufgabe zur Verfügung gestellt wird. Auf der einen Seite sollte die für eine Aufgabe benötigte Summe (einschl. der Personalkosten) festgelegt werden. Dieser Summe sind die Produkte/Dienstleistungen nach Menge, Kosten und Qualität gegenüberzustellen und verbindlich festzulegen. Voraussetzung für solch ein Vorgehen ist die Herstellung von Kostentransparenz auf der Grundlage einer betriebswirtschaftlich ausgerichteten Kosten- und Leistungsrechnung.

Um diese Budgetbildung zu erreichen, ist zum einen die Kameralistik um die Kosten- und Leistungsrechnung zu ergänzen. Dafür gibt es keine rechtlichen Hindernisse. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist zwar nicht Voraussetzung für die Budgetbildung, sie führt aber zu einer notwendigen Transparenz. Auf der Grundlage dieser Transparenz sollte dann bei der Aufstellung des Haushaltsplans die Zahl der Titel drastisch reduziert bzw. durch Bildung von Titelgruppen eine möglichst große Deckungsfähigkeit hergestellt werden. Zusätzlich sollte durch neue Instrumente das Prinzip der Jährlichkeit gelockert werden, wenn dies aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll erscheint (z. B. zur Vermeidung des Dezemberfiebers). Denkbar wäre, daß nicht verausgabte Einnahmen eines Jahres in eine Rücklage fließen.

Ziel einer neuen Darstellung des Haushaltsplans muß es sein, eine Verbindung herzustellen zwischen geplanten Ausgaben und Einnahmen und den vorgegebenen Aufgaben bzw. Leistungsziele der jeweiligen Verwaltungen.

Zu 9.6:

Das Neue Steuerungsmodell stammt aus dem kommunalen Bereich nicht zuletzt, weil hier die finanziellen Probleme noch eher als in der Landesverwaltung aufgetreten sind und Strategien zur Bewältigung der Finanznot entwickelt werden mußten. In diesem Zusammenhang ist auch die Stadt Tilburg in den Niederlanden zu nennen, die als erste ein in sich geschlossenes neues Modell zur Steuerung entwickelte und damit zu Erfolgen gelangte. Die KGSt hat in mehreren ausführlichen Veröffentlichungen 1993 und 1994 Definitionen und Beispiele des von ihr sog. Neuen Steuerungsmodells dargestellt. Viele Kommunen haben inzwischen diesen Gedanken aufgegriffen, umgesetzt und ihm damit zum Durchbruch verholfen. Als wesentliche Elemente sind zu nennen:

1. Kontraktmanagement: In Zielvereinbarungen wird festgelegt, welche Ergebnisse mit welchem Aufwand (Budget) erreicht werden sollen.

- | | |
|---|--|
| 2. Zusammenfassung von Fach- und Ressourcenverantwortung: | Statt der bisher spezialisierten Fach-, Sach- und Personalverantwortung wird eine ganzheitliche Verantwortung zwischen Ausgaben und Aufgaben hergestellt (vgl. zu 9.5). |
| 3. Dezentralisierung der Strukturen: | Zur Stärkung der Eigenverantwortung der Basis und zur Motivation der Mitarbeiter soll statt des bisher streng zentralisierten Systems möglichst viel Kompetenz auf die operative Ebene verlagert werden. |
| 4. Erstellung eines Produktkataloges: | In den Mittelpunkt des Verwaltungshandelns sollen die Produkte, d. h. die Dienstleistungen bzw. Ergebnisse gestellt werden. Dazu müssen sie definiert und in Form eines Produktkataloges dargestellt werden. |
| 5. Produktsteuerung: | Mit Hilfe des Produktkataloges soll in Zukunft die Verwaltung nicht mehr mit Eingabedaten (bisherige Kapitel und Titel des Haushaltsplans), sondern ergebnisorientiert gesteuert werden. |

Der konzeptionelle Rahmen des Neuen Steuerungsmodells läßt sich ohne Abstriche vom kommunalen Bereich auf die Ebene der Landesverwaltung übertragen. Die positiven Erfahrungen der Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen sind ein Ansporn für Niedersachsen, diesen Weg weiter zu beschreiten.

Zu 9.7:

Das Haushaltsrecht bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten, staatliche Aufgaben zu privatisieren bzw. in veränderter Organisationsform durchzuführen. Der in § 7 LHO manifestierte Grundsatz der Wirtschaftlichkeit soll die bestmögliche Nutzung von Ressourcen bewirken. Dem Wirtschaftlichkeitsprinzip immanent ist auch, daß die Verwaltung unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten eine optimale Organisationsform zur Erledigung ihrer Aufgaben zu finden hat. Insoweit sind die Ressorts gehalten, für jedes Aufgabenfeld zu prüfen, ob die Wahrnehmung in öffentlich-rechtlicher Form, als Landesbetrieb nach § 26 LHO oder in privatrechtlichen Betriebsformen erfolgen kann. Diese Zielsetzung verfolgt auch die Landesregierung im Rahmen des Zieldreiecks der Verwaltungsreform zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit.

In verschiedenen Bereichen der Landesverwaltung werden staatliche Aufgaben bereits in der Form von Landesbetrieben nach § 26 LHO geführt. So werden seit mehreren Jahren die Gefangenenarbeitsbetriebe im Justizvollzugsbetrieb, die Medizinische Hochschule Hannover, die Kliniken der Universität Göttingen sowie die Landeskrankenhäuser, aber auch die landeseigenen Domänen als Betriebe nach § 26 LHO geführt. Seit 1995 sind im Rahmen eines mehrjährigen Pilotprojektes die Technische Universität Clausthal, die Universität Oldenburg und die Fachhochschule Osnabrück in Betriebe nach § 26 LHO umgewandelt worden. Wesentliches Merkmal von Landesbetrieben ist es, daß sie sich der Struktur und Arbeitsweise den privaten Unternehmensformen annähern, dabei jedoch weiter Einrichtungen des Landes bleiben. Diese Organisationsform erlaubt es, die in der Privatwirtschaft erprobten betriebswirtschaftlichen Elemente (kaufmännisches Rechnungswesen, Kosten- und Leistungsrechnung, Fakturierung, Marketing, Controlling) einzusetzen, um bei der Leistungserbringung effizienter zu werden, ansonsten aber dieselben Rahmenbedingungen zu behalten, denen Behörden und sonstige Dienststellen unterliegen (z. B. Organisationsrecht, Dienstrecht, Tarifrecht, Personalvertretungsrecht, Gleichstellungsgesetz).

Die Landesregierung bewertet die Möglichkeit positiv, weitere Behörden und sonstige Dienststellen in Landesbetriebe nach § 26 LHO umzuwandeln. Bei den laufenden Projekten Umgestaltung des Landesverwaltungsamtes – Zukunft der IuK-Technik – (Anlage:

MI – Nr. 8.3) und – Landesvermessung – (Anlage: MI – Nr. 8.4) haben die Projektgruppen jeweils die Umwandlung in einen Landesbetrieb nach § 26 LHO vorgeschlagen. Beim Projekt Umgestaltung des Landesverwaltungsamtes – Eichverwaltung – (Anlage: MW – Nr. 4) wird eine Umwandlung in der Projektgruppe diskutiert. Darüber hinaus ist beabsichtigt, das Staatstheater Braunschweig in einen Landesbetrieb umzuwandeln. Beim Landgestüt Celle werden konzeptionelle Überlegungen zu einer Kosten- und Leistungsrechnung angestellt, die längerfristig zu einer Umwandlung in einen Landesbetrieb führen könnte.

Zu 9.8:

Das Budgetrecht des Landtages ist im 8. Abschnitt (Art. 63 bis 71) der Niedersächsischen Verfassung von 1993 konkretisiert. Durch die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente in die Landesverwaltung bleibt das Budgetrecht des Landtages erhalten. Allerdings sollen die Schwergewichte der Informationen im haushaltspolitischen Bereich verlagert und aus betriebswirtschaftlicher Sicht durch betriebswirtschaftliche Elemente im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells verbessert werden (siehe auch zu 9.1). Die Eingabeseite, die o. g. 13 000 Titel, die z. Z. von kaum jemandem in seiner Gesamtheit überblickt werden, sollen durch Reduzierung abgewertet, die Ergebnisse in Form von Produkten bzw. Dienstleistungen dafür aufgewertet werden. Durch die Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung und Ausweisung von Kosten entsteht eine wesentlich größere Transparenz als bei der bisherigen Titelveranschlagung. Durch die zusätzliche Ermittlung von kalkulatorischen Kosten erhält man zusätzliche Informationen zur reinen Geldrechnung (Einnahmen und Ausgaben), nämlich den gesamten Ressourcenverbrauch. Den erforderlichen Ressourcen in Form eines Budgets sind die Produkte nach Quantität, Qualität und Kosten eines Fachbereichs gegenüberzustellen und im Haushaltsplan auszuweisen.

Damit erhält man eine verbesserte und verbreiterte Grundlage für die Entscheidungsfindung. Durch ein in diesem Sinne verändertes Budgetrecht des Landtages wird man nicht die sich abzeichnenden Haushaltsdefizite beseitigen können. Dadurch, daß man der Verwaltung aber durch das Neue Steuerungsmodell mehr Flexibilität und Wirtschaftlichkeit ermöglicht, werden neue Handlungsspielräume eröffnet, die mit Sicherheit zu Einsparungen genutzt werden können und müssen. Es ist aber auch darauf hinzuweisen, daß eine Veränderung der Informationsschwerpunkte auch Veränderungen der Denkstrukturen voraussetzen, d. h. die Veränderungen müssen auch den Politikern nahegebracht werden, und es müssen ihnen die Vorteile des neuen Systems verdeutlicht werden. Die Erfahrungen im kommunalen Bereich zeigen, daß dies ein längerer Prozeß ist, Grundsätzliches leichter, konkrete Einzelfälle schwerer einzusehen sind.

Zu 10.1:

Mit dem am 6. 3. 1996 verabschiedeten Gesetz zur Reform des Niedersächsischen Kommunalverfassungsrechts sind die Bestimmungen über die wirtschaftliche Betätigung der Kommunen, insbesondere im Bereich der (sog. nichtwirtschaftlichen) Einrichtungen so gefaßt worden, daß die Entscheidungsmöglichkeiten der Kommunen im Zusammenhang mit der Wahl der Rechtsform bei der Aufgabenerledigung wesentlich erleichtert worden sind. Inwieweit der Wechsel der Rechtsform zur Verbesserung von kommunaler Leistungserstellung und Effizienzsteigerung beiträgt, wird in jedem Einzelfall zu prüfen sein. Im Rahmen der Reform des Kommunalverfassungsrechts wurden auch haushaltsrechtliche Regelungen novelliert. Daneben werden bereits 1995 erfolgte umfanglichere Änderungen in der Gemeindehaushaltsverordnung und der Gemeindekassenverordnung dazu beitragen, daß die Kommunen die Instrumente Budgetierung und Kosten- und Leistungsrechnung mit begleitendem Controlling zur Steigerung der Effizienz des Verwaltungshandelns noch umfassender als bisher anwenden können.

Neben dieser Flexibilisierung des Gemeindefinanzrechts- und -haushaltsrechts kann die sog. Experimentierklausel aus den Erfahrungen besonderer Einzelfälle weitere Beiträge zur Verwaltungsmodernisierung und ggf. Haushaltskonsolidierung initiieren. Weitergehende Änderungen erscheinen derzeit nicht notwendig und sind von kommunaler Seite auch nicht gefordert worden.

Vom Sachverständigenrat Verwaltungsreform ist eine nachhaltige Aufgabenkritik gegenüber den Kommunen gefordert worden, die detaillierte Gesetze und Standardvorschriften ersetzt durch einen Sicherstellungsauftrag, der die kommunale Selbstverwaltung stärken und finanzielle Erleichterung verschafft. Nach Auffassung der Landesregierung handelt es sich bei der Aufgabenkritik um eine ständige Aufgabe. Ein Schritt dazu ist mit dem Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung der kommunalen Handlungsfähigkeit (sog. Pakt der Vernunft mit den Kommunen) getan worden, der dem Niedersächsischen Landtag zur Beratung vorliegt. Im Rahmen des weiteren Prozesses wird zu prüfen sein, welche zusätzlichen Schritte zu tun sind.

Zu 10.2:

Bereits bei der Bildung der Gremien der Verwaltungsreform ist eine Beteiligung der Kommunen bei der Verwaltungsreform des Landes berücksichtigt worden, indem jeweils eine Vertreterin oder ein Vertreter des Niedersächsischen Landkreistages, des Niedersächsischen Städtetages und des Niedersächsischen Städte- und Gemeindebundes in den Staatssekretärsausschuß berufen wurden. Sie erhalten dadurch sehr frühzeitig Kenntnis von den Reformaktivitäten des Landes und haben die Möglichkeit, Einfluß zu nehmen. Neben der Mitwirkung im Staatssekretärsausschuß gibt es auch direkte oder indirekte Beteiligungen der kommunalen Spitzenverbände im Rahmen der Projektarbeit, z. B. im Bereich des Innenministeriums (Koordinierungsgruppe Öffentliches Dienstrecht), des Finanzministeriums (Zuwendungsrecht), des Ministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Agrarverwaltung), des Kultusministeriums (Schulverwaltungsreform), des Umweltministeriums (Neuordnung der Umweltverwaltung) und des Sozialministeriums (Sozialverwaltung). Während Vertreter der kommunalen Spitzenverbände in den entsprechenden Projektgruppen des Innen-, Finanz- und Landwirtschaftsministeriums sowie in einzelnen Arbeitsbereichen und im Beirat des Kultusministeriums mitarbeiten, haben die kommunalen Spitzenverbände im Bereich des Umweltministeriums die Möglichkeit, zu sämtlichen Projektgruppenberichten Stellung zu nehmen.

Den Belangen der Kommunen als Behördenstandort soll darüber hinaus dadurch Rechnung getragen werden, daß bei den Entscheidungen über Auflösung oder Zusammenlegung von Landesbehörden negative Kumulationseffekte für die Sitzgemeinden möglichst vermieden werden. Hierzu hat das Innenministerium eine Standortliste aufgestellt; im einzelnen wird hierzu auf die Antwort zu 7.1 verwiesen.

Zu 11.1:

Niedersachsen steht über die Arbeitskreise der Ministerkonferenzen, vielfältig weitergehende Veranstaltungen und die gegenseitige Zusendung von schriftlichem Material in einem laufenden Informationsaustausch mit den anderen Ländern. Aufgrund dieser allgemeinen Kontakte besteht in allen Ressorts ein Überblick über die Erfahrungen der anderen Länder, die je nach Reformschwerpunkten und einzelnen Maßnahmen durch direkte Einzelkontakte und den Austausch von Unterlagen im Detail genutzt werden.

Die Geschäftsstelle Verwaltungsreform pflegt darüber hinaus den direkten Kontakt mit entsprechenden Stellen anderer Bundesländer und des Bundes. In der Funktion als Zentrale Stelle für Organisationsangelegenheiten war dort auch schon vor 1994 solches Material ausgewertet, gesammelt und der Gedankenaustausch betrieben worden. Damit liegen praktisch dort Unterlagen aus Verwaltungsvorhaben aller Bundesländer sowie weitergehendes Material aller Parteien, Verbände oder sonst für die Verwaltung relevanter

Bereiche vor. Über wichtige Informationen werden die zuständigen Landesbehörden ohne konkrete Nachfrage unterrichtet.

In den letzten Jahren haben die wesentlichen Zeitschriften und Informationsdienste für den Bereich der Verwaltung ihren Schwerpunkt ganz stark auf die Berichterstattung und Darstellung über die verschiedensten Ansätze der Verwaltungsreform in Kommunen und Ländern, aber auch der internationalen Entwicklung in Verwaltung und Wirtschaft gelenkt. Allein in 1995 sind zwei neue Zeitschriften gegründet worden, die sich praktisch ausschließlich diesem Bereich widmen. Daneben wird von seiten verschiedener Hochschulen, aber auch den Unternehmensberatern mit Grundlagenpapieren, umfangreichen vergleichenden Untersuchungen sowie Kongressen und Workshops der Verwaltungsreformprozeß begleitet.

Bei geeigneter Gelegenheit wurden bereits in vielen Fällen auch Fachleute aus bestimmten Reformbereichen anderer Länder oder aus Kommunen für Veranstaltungen der Verwaltungsreform Niedersachsen als Referenten hinzugezogen, wie auch umgekehrt niedersächsische Erfahrungen vermittelt worden sind.

In verschiedenen Projektgruppen wurden durch Unterlagen aber auch durch Vorträge, Besuche oder gar Beratungen, z. B. der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung, die in anderen Ländern konkret gewonnenen Erkenntnisse eingebracht.

Die Erfahrungen anderer Länder fließen damit in die Verwaltungsreform Niedersachsen unmittelbar ein. Sie werden entweder von den Ressorts auf den vorhandenen Fachebenen genutzt oder durch die Geschäftsstelle Verwaltungsreform vermittelt.

Zu 11.2:

Die Landesregierung beurteilt die Erfolgchancen der Verwaltungsreform als gut. Sie ist sich jedoch bewußt, daß das Reformvorhaben mit einer Reihe von Risiken behaftet ist, sieht darin aber andererseits auch wiederum Chancen für ein weiteres Vorankommen.

Es ist schon mehrfach betont worden, daß die Reform zwar in ihrer generellen Zielsetzung klar umrissen ist, eine punktgenaue Zeitplanung für die Fülle der Einzelmaßnahmen aber nicht geleistet werden kann und soll. Die insgesamt positive Prognose stützt sich auf die bisherigen Fortschritte sowie die bei Teilen der Beschäftigten erkennbare große Bereitschaft, die Veränderungen mitzuentwickeln, zu erproben und dann flächendeckend umzusetzen. Aus den oben dargestellten Gründen ist derzeit ein besonders hohes Maß an Handlungsdruck und erfreulich zunehmende Veränderungsbereitschaft festzustellen. Die schon vorliegenden Ergebnisse kleiner und größerer Projekte zeigen ganz deutlich, daß in dieser Zeit Verbesserungen in einem Maße möglich waren, wie es bisher nur in Ausnahme- und Einzelfällen gelang. Die jetzt schon vorhandenen Reformaktivitäten in der Landesverwaltung sind in ihrer Breite und Vielfältigkeit ohne Beispiel und gehen nach Auffassung der Landesregierung über die Reformen früherer Jahrzehnte quantitativ und qualitativ weit hinaus.

Unter Nutzung der in großem Umfang vorliegenden Vorarbeiten und Erfahrungen anderer Länder oder der Kommunen und vor allem auch der bei den Beschäftigten des Landes vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen entsteht nach und nach ein Mosaik von Veränderungsprozessen, die allerdings teilweise noch in der Planung, teilweise aber auch schon in der Umsetzung begriffen sind oder abgeschlossen werden konnten.

Es ist jedoch nicht zu verkennen, daß zur Zeit viele Änderungen umgesetzt werden, die in der ausschließlichen Disposition der Exekutive liegen. Die organisatorischen Änderungen in den inneren und äußeren Aufbaustrukturen der Landesverwaltung mit den dabei erzielten und noch erzielbaren erheblichen Synergieeffekten ist dafür das augenfälligste Beispiel. Der enge finanzielle Handlungsrahmen des Landes wirkt dabei als Motor.

Diese Phase der Verwaltungsreform nähert sich – unterschiedlich ausgeprägt in den einzelnen Ressorts – einem gewissen Zwischenabschluß. Nach aller Erfahrung wird danach eine Zeitspanne von mindestens zwei bis vier Jahren vergehen, ehe im organisatorischen Bereich mit Aussicht auf Erfolg erneut eine Veränderung betrieben werden kann.

Deshalb muß der Schwerpunkt des Veränderungsprozesses sich nun auf die Aufgabenkritik im Sinne einer Zweckkritik verlagern. Gerade in diesem Bereich werden klare und z. T. schmerzhaft Entscheidungen des Parlaments im engen Zusammenspiel mit der Landesregierung notwendig. Wenn dies nicht gelingt, wird eine in ihrer Stellenkapazität reduzierte Verwaltung nach eigener Priorität bestimmen, in welchen Bereichen Vollzugsdefizite hinzunehmen sind.

Zu den kritischen Randbedingungen des weiteren Reformprozesses gehört auch, daß die Beschäftigten die Veränderungen und die dabei erforderliche – nicht auf Dauer beabsichtigte – Mehrarbeit als Belastung empfinden. Es war bereits dargelegt worden, daß der Veränderungsprozeß durch eine Personalentwicklung begleitet werden muß, die den veränderten Karriereerwartungen, zusätzlichen quantitativen und qualitativen Anforderungen sowie den Ansprüchen nach mehr Eigenverantwortung und Selbständigkeit bei der Arbeitserledigung wie der Arbeitseinteilung Rechnung trägt. Nach allgemeiner Auffassung muß dies mit einer Organisationsentwicklung i. S. einer sich kontinuierlich verbessernden Verwaltung verknüpft werden. Hierfür gibt es bisher nur wenige praktische Ansätze. Im übrigen kosten diese Maßnahmen Geld, das nicht zur Verfügung zu stehen scheint, gleichwohl aber investiert werden muß.

Die Landesregierung ist entschlossen, den eingeschlagenen „Niedersächsischen Weg“ fortzusetzen und dabei auch bisherige Wege und Ergebnisse jeweils kritisch zu überprüfen und – falls erforderlich – zu korrigieren. Sie fordert dabei die Mitwirkung des Landtages ein und ist zu einer engen Kooperation mit allen Landtagsfraktionen bereit.

Glogowski

Anlage

Gesamtdarstellung der Reformmaßnahmen und deren Ergebnisse
(Zu 4.1, 7.1, 8.1, 8.2 und 9.2 der Antwort der Landesregierung auf die Große Anfrage der Fraktion der SPD zur Verwaltungsreform Niedersachsen)

Hinweise:

Die Reformmaßnahmen sind gegliedert nach den federführenden Ressorts aufgeführt. Weiter ist angeben, welche Geschäftsbereiche/Behörden betroffen sind und welche Ergebnisse bis wann erreichbar sein werden. Die Konkretisierung der Ergebnisse insbesondere mit bezifferbaren Einsparungen ist in einigen Fällen - bedingt durch den Projektstand - noch nicht möglich.

Soweit in der Spalte "/ erreichbar bis" die Angabe "mittelfristig" lautet, wird hierunter ein Zeitraum von zwei bis vier Jahren verstanden. Soweit es "langfristig" heißt, ist bis zu 10 Jahren gemeint.

Abkürzungsverzeichnis: siehe letzte Seite

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
StK - Nr. 1 Einschränkung des regelmäßi- gen Berichts- wesens (P 21.01)	Überprüfung des regelmäßigen Berichtswesens in der Landesverwaltung mit dem Ziel der Reduzierung Beginn 11/94	alle Ministerien (ausgenommen MJ) und deren unmittelbar nachgeordnete Behörden und Einrichtungen	a) + b) Reduzierung und Straffung des Berichtswesens setzt nicht unerhebliche Arbeitskapazitäten und Sachkosten bei den betroffenen Stellen frei, deren Höhe allerdings ohne aufwendige Organisationsuntersuchungen nicht quantifizierbar ist. c) Dezentralisierung von Verwaltungsvollzug und Stärkung der Eigenverantwortung durch Abbau von Einzelsteuerung und Reduzierung der allgemeinen Aufsichtstätigkeit	a - c) sofort bis mittelfristig
StK - Nr. 2 Neufassung der Geschäftsord- nung der Mini- sterien (P 14)	Vereinfachung und Straffung des Geschäftsablaufs, direkte Informationswege, Delegation von Verantwortung; in Kraft getreten im März 1995	alle Ministerien	a) + b) nicht quantifizierbar c) Grundlage für zeitgerechte innere Struktur und Verwaltungsabläufe	a) + b) kurz- bis mittelfristig
StK - Nr. 3 Zielkonzeption für die Organi- sation der Mini- sterien (P 05)	Zielkonzeption für die künftige Aufbauorganisation der Ministerien, die flexible Anpassung der Bearbeitungskapazitäten an Arbeitsschwerpunkte, den Einsatz neuer Steuerungsinstrumente Beginn: 11/95	alle Ministerien	a) + b) nicht gesondert quantifizierbar - in MI - Nr. 1 enthalten c) Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Ministerien	c) kurz- bis mittelfristig

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MI - Nr. 1				
Reduzierung der Aufgaben- wahrnehmung in den Ministe- rien (P 05)	1. Aufgabenabbau u. -verlagerung; Abbau von Genehmigungsvorbehalten. Wegfall von Genehmigungsvorbehalten und Genehmigungsvorbehalten haushaltsrechtlicher Art geregelt	Ministerien, sonst. Lan- desbehör- den	a) + b) s. folgende Teilbe- reiche c) Verfahrensvereini- gung, Reduzierung des Arbeitsaufwandes	c) ab sofort
	2. Reduzierung der Stellen in den Mini- sterien um 20 % (10 % Aufgabenab- bau, 10 % Aufgabenverlagerung)	Ministerien	a) Planungsstand 2/96: Stellenreduzierung 16,9 % = 479 Stellen b) nicht quantifizierbar c) -	a) Umset- zungsstand 3/96: (kw-Vermerke, Wegfall, Verla- gerung) 3,4 % = 98 Stellen
	3. Aufbauorganisation der Ministerien - Verringerung der Abteilungen und Referate	Ministerien	a) Planungsstand 3/96: Ver- ringerung von derzeit 51 auf 40 Abteilungen (- 21,6 %) und von 391 auf 317 Referate (- 21,6 %) b) nicht quantifizierbar c) -	a) Umset- zungsstand 3/96: - 2 Abt. (3,9 %), - 20 Ref. (5,6 %), mit- tel- bis langfri- stig
	4. Abbau von B 3-Stellen	Ministerien	a) Planungsstand 3/96: Abbau von derzeit 73 auf 48 B 3-Stellen (- 34,2 %). b) nicht quantifizierbar c) -	a) Umset- zungsstand 3/96: - 5 B 3-Stellen (6,8 %), mit- tel- bis langfri- stig
MI - Nr. 2				
Deregulierung von Rechts- und Verwal- tungsvorschriften (P 21)	Deregulierung von Rechts- und Verwal- tungsvorschriften im EU-, Bundes- und Landesbereich. Umfassende Überprü- fung durch alle Ressorts	Ministerien, sonstige Landesbe- hörden, Kommunen	a) + b) nicht quantifizierbar c) Reduzierung des Arbeitsaufwandes, Verfahrensvereinfachung	a) - c) kurz bis langfristig
MI - Nr. 3				
Behördenüber- greifendes Pro- jektmanage- ment (Bez- Reg. Braun- schweig - P 48)	Vereinfachung und Beschleunigung komplexer Genehmigungsverfahren für wichtige Investitionsvorhaben. Projekt- beginn: 9/95. Seit 2/96: Erweiterung auf alle BezReg. Zwischenbericht zum 01.07.96	MI (Bez- Reg.)	a) + b) - c) Straffung der Arbeitsab- läufe	noch nicht konkretisierbar
MI - Nr. 4				
Reduzierung der Kontroll- dichte durch Abbau der Innenrevision (G.-Bereich MI - P 15)	Zentrale Vorgaben für die verwaltungs- interne Kontrolle durch die Innen- revision werden abgeschafft. Nachge- ordneten Behörden werden damit mehr Entscheidungsspielräume eröffnet. Eigenverantwortlichkeit wird gestärkt	MI (Bez- Reg./NLV- wA)	a) + b) ca. 1,2 Mio. DM weniger c) nachgeord. Behörden werden mehr Entschei- dungsspielräume eröffnet/- Eigenverantwortung gestärkt	a) - c) Umset- zung voraus. in 1996 abge- schlossen

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MI - Nr. 5 Auflösung zentraler Rechenzentren u. a. (P 07)	Auflösung und Umstrukturierung von Rechenzentren des Landes	Rechenzentren des Landes	a) + b) ca. 7 Mio. DM Einsparung einmalig c) -	a) + b) Umsetzung bis 1999
MI - Nr. 6 Neuorganisation der Ortsebene der Vermessungs- und Katasterverwaltung (P 29)	Steigerung der Leistungsfähigkeit der Vermessungs- und Katasterverwaltung i. R. eines Gesamtreformkonzeptes. Neuorganisation der Ortsebene als erster Schritt dieser Reform und Voraussetzung für weitere Reformmaßnahmen. Ab 01.01.96 Schaffung von 24 Vermessungs- und Katasterbehörden, die sich aus einem oder mehreren Katasterämtern zusammensetzen	Vermessungs- und Katasterämter	a) 130 - 150 Stellen weniger (Bereich Führungsebene und Querschnittsaufgaben) b) + c) -	a) 1998/1999
MI - Nr. 7 Modellversuch veränderte Aufbauorganisation (BezReg. Weser-Ems - P 41)	BezReg. Weser-Ems erprobt neue, gestraffte Aufbauorganisation Projektbeginn: 01.09.1995	BezReg. Weser-Ems	a) ca. 9 Stellen weniger b) nicht quantifizierbar c) -	a) Abschluß 31.08.1997
MI - Nr. 8 Umgestaltung des Landesverwaltungsamtes (NLVwA)				
MI - Nr. 8.1 Verbesserung der Beihilfearbeitung (P 27.02)	Senkung der Verwaltungskosten je Bescheid. Beginn: 03/95, Projektbericht ca. Mitte '96	NLVwA	a) - b) noch nicht quantifizierbar c) Technikunterstützung notwendig	a) + b) noch nicht konkretisierbar
MI - Nr. 8.2 Optimierung der Aufgaben erledigung (P 27.03)	Optimierung der Sachbearbeitung in der Beamtenversorgung Beginn: 03.95	NLVwA	a) + b) ca. 45 Stellen weniger (ca. 5 Mio. DM), Voraussetzung: Technikunterstützung c) -	a) + b) zur Hälfte kurz- bis mittelfristig (1996/1999)
MI - Nr. 8.3 Zukunft der IuK-Technik (P 27.05)	Fortentwicklung der zentral vorgehaltenen IuK-Technik; Projektgruppe schlägt Gründung eines Informatikzentrums Niedersachsen (IZN) als Landesbetrieb nach § 26 LHO vor	Landesverwaltung	a) + b) (ca. 80 Stellen weniger) Einsparpotential 10 bis 20 Mio. DM jährlich c) -	a) + b) angestrebt ab 1997

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MI - Nr. 8.4 Landes- vermessung (P 27.06)	Anpassung Landesvermessung an die fortschreitende Technik; Untersuchungsbereiche: Kernbestand staatl. Aufgaben, Erledigungstiefe, Formen der Verselbständigung; Beginn: 03/95, Projektbericht liegt vor	Landes- vermessung	a) ca. 85 Stellen weniger (z. T. nur rechnerisch ermittelt) b) nicht quantifizierbar c) Vorschlag: Landesbetrieb gem. § 26 LHO	a) + b) bis 2005 c) noch nicht konkretisierbar
MI - Nr. 8.5 Neustrukturierung von Fortbildungs- maßnahmen (P 27.07)	Untersuchung der Struktur der fachübergreifenden Fortbildung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung durch Konzentration der Aufgabe bei einer zentralen Einrichtung; Beginn 03/95, Projektbericht Anfang '96	Landes- verwaltung	a) + b) noch nicht quantifizierbar c) -	a) + b) noch nicht konkretisierbar
MI - Nr. 8.6 Bezüge- und Personalstellen	Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Bezüge- und Personalstellen Beginn 03/96	NLVWA und Personal- stellen	a) + b) noch nicht quantifizierbar c) -	a) + b) ab 1997
MI - Nr. 9 Qualitäts- management /Kontinuierlicher Verbesse- rungsprozeß (KVP)				
MI - Nr. 9.1 Qualitäts- management /KVP (P 22)	Modellversuch Arbeit in Qualitätszirkeln in BezReg. Lüneburg (KVP - Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß). Erste Ergebnisse werden positiv beurteilt. Einrichtung weiterer Qualitätszirkel. Start weiterer Projekte Anfang 1996	MI, BezReg. Lüneburg	a) + b) nicht quantifizierbar c) Verbesserung der Ablauforganisation, Kommunikation und Mitarbeitermotivation; lernende Organisation	a) + b) mittelfristig c) sofort
MI - Nr. 9.2 Qualitäts- management /KVP (P 22)	Modellprojekt Arbeit in Qualitätszirkeln in BezReg. Hannover (KVP - Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß) geplant	MI, BezReg. Hannover	wie 9.1, Projekt noch nicht begonnen	wie 9.1
MI - Nr. 9.3 Qualitäts- management /KVP (P 22)	Modellprojekt Arbeit in Qualitätszirkeln im Niedersächsischen Landesamt für Statistik (KVP - Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß) geplant	MI, NLStat	wie 9.1, Projekt noch nicht begonnen	wie 9.1

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MI - Nr. 10 Berichtspflichten, Zustimmungs- und Genehmigungsvorbehalte im Aufgabenbereich der Bez- Reg.'en	Prüfung der Notwendigkeit gegenüber dem den Bezirksregierungen nachgeordneten Bereich bestehenden Berichtspflichten; Zustimmungs- und Genehmigungsvorbehalte der Bez-Reg.'en, Kab.-Vorlage wird vorbereitet.	alle Bez- Reg.'en	a) + b) nicht quantifizierbar c) Beschleunigung und Vereinfachung der Arbeitsabläufe	a) + b) - c) kurz- bis mittelfristig
MI - Nr. 11 Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung in der Vermessungs- und Katasterverwaltung (KOLEIKAT - P 13)	Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente. Ziel: Kostentransparenz, Motivation für Mitarbeiter. Erfolgreiche Erprobung in einer Behörde. Ab 01.10.95 in 5 weiteren Ämtern (s. auch Antwort der Landesregierung vom 06.06.95 - Drs. 13/1163).	MI, Kataster- verwaltung	a) + b) noch nicht quantifizierbar c) Kostenermittlung für Leistung; Vergleich und Wettbewerb zwischen Behörden bzw. Bereichen	a) + b) ab 1997 flächendeckender Einsatz c) sofort
MI - Nr. 12 Modellvorhaben Kosten- und Leistungsrechnung bei einer BezReg. (P 16)	In Zusammenarbeit mit der Uni Hannover wird in den Dez. 204 - 206 modellhaft eine Kosten- und Leistungsrechnung erstellt. Erste Beiratssitzung am 29.05.1995. Abschlußbericht wird Mitte 1996 erwartet	MI, BezReg. Hannover	a) + b) s. unter 11	a) - c) noch nicht konkretisierbar
MI - Nr. 13 Modellversuch dezentrale Ressourcenverwaltung (P 43)	Erarbeitung eines Steuerungsmodells und schrittweise Erprobung. Auftrag Kab.-A vom 20.04.1995	MI, BezReg. Weser-Ems	a) + b) noch nicht quantifizierbar c) Stärkung der Eigenverantwortung	a) + b) bis Ende 1999
MI - Nr. 14 Verstärkte Einführung betriebswirtschaftlicher Elemente	Koordinierung/Abstimmung und Unterstützung der Projekte zur Erprobung betriebswirtschaftlicher Elemente. 1. Entwurf eines Gesamtkonzeptes 2. Empfehlung zur Software Kosten- und Leistungsrechnung und 3. Durchführung ressortübergreifender Informationsveranstaltungen. Kab.-A Beschluß vom 20.09.95	MI, MF	a) - c) -	zu 1. bis Ende 1996 zu 2. bis Mitte 1996

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MI - Nr. 15 Kosten- und Leistungsrechnung in der niedersächsischen Polizei (P 50)	Konzepterstellung für eine Kosten- und Leistungsrechnung, aufbauend auf Erfahrungen der Polizei in Baden-Württemberg	MI, 1 Polizeidirektion, 1 Polizeiinspektion	a) - c) noch nicht quantifizierbar	a) - c) -
MI - Nr. 15.1 Flexibilisierung im Bereich der Personal- und Sachkosten	Erprobung der Experimentierklausel und des Instruments der Reformdividende, Erhöhung der Wirtschaftlichkeit bei gleichzeitiger Leistungssteigerung der Verwaltung	BezReg. Lüneburg	a) + b) nicht quantifizierbar c) Aufbau der Informations-technologie	a) + b) - c) mittelfristig
MI - Nr. 16 Personal- und Finanzaufwand von Projekten ermitteln (P 23)	Kostenbewußtsein schärfen. Projekt wird zurückgestellt. Erkenntnisse werden künftig im Rahmen von Kosten- und Leistungsrechnungen gewonnen	MI, alle	a) - c) -	
MI - Nr. 17 Ausweitung der Befugnisse der Stellenbewirtschaftung (P 10)	Stärkung der Eigenverantwortung nachgeord. Behörden durch Ermächtigung, zugewiesene Stellen (bis A 15) vorübergehend kapitel- u. funktionsübergreifend einzusetzen. Die BezReg. Hannover kann Dienstpostenbewertungen bis A 15 u. eigenverantwortliche Stellenbedarfsplanung durchführen (bis Ende 1998)	MI (BezReg.)	a) - c) nicht quantifizierbar	Erprobung bis Ende 1996 bzw. Ende 1998
MI - Nr. 18 Modellversuch Stellenpool (P 42)	Bewältigung von Arbeitsspitzen und Sonderaufträgen nach Erfüllung der "Einsparquoten". Erprobung eines Stellenpools, um auch künftig mit außergewöhnlichen Problemen fertig zu werden Beginn: Herbst 1995	MI (BezReg. Weser-Ems)	a - c) nicht quantifizierbar	bis Ende 1996
MI - Nr. 19 Vergabe von Führungspositionen auf Zeit (P 11)	Vergabe bestimmter Ämter mit leitender Funktion ab BesGr. B 3 nur noch auf Zeit; zunächst auf 2, danach jeweils auf 6 Jahre Ziele: - Steigerung der Leistungsmotivation - Gewährleistung von mehr Mobilität Beginn: § 194 a NBG ist am 11.12.1995 in Kraft getreten	alle Ressorts	a) nicht quantifizierbar, ggf. höhere Versorgungskosten b) - c) s. Ziele	-) langfristig o) - c) sofort

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MI - Nr. 20 Einführung eines leistungs- orientierten Beurteilungs- systems (P 37)	Das neue System soll durch eine Gel- tung für alle Bereiche der Landes- verwaltung ein höheres Maß an Ver- gleichbarkeit erreichen und außerdem durch die Einführung von Lichtwerten bei der Vergabe der obersten Gesamt- urteile eine größere Spreizung in die- sen Bereichen bewirken. Ziel: Der Beurteilung wieder die Bedeutung zu verschaffen, die ihr nach Gesetz und Rechtsprechung vor allem bei der Per- sonalauswahl zukommt	alle Res- sorts	a) Mehrkosten werden sich durch ein aufwendigeres Beurteilungsverfahren ergeben, aber auch durch erhöhten Schulungsbedarf vor der Einführung des Systems. Die Höhe ist z. Z. noch nicht abschätzbar b) Mehrkosten durch Umstellung auf neues System und im Rahmen der Schulung c) Ausweitung des Verfah- rens bei der Erstellung der Beurteilung dient der Akzeptanz der neuen Rege- lung	a) + b) voraus- sichtl. ab Ende 1996
MI - Nr. 21 Einführung eines Frei- jahres (P 40)	Nutzung bestehender Teilzeit- regelungen für ein Modell der flexiblen Arbeitszeitverteilung, das eine längere völlige Freistellung (6 - 12 Monate) ermöglicht Ziele: - Vermeidung von Frühpensionierun- gen, dadurch Verringerung der Versor- gungslasten - Steigerung der Motivation	alle Res- sorts	a) Mehrkosten im Rahmen der Beihilfe und der Ver- sorgung (relativ günstigere Versorgung bei Teilzeit- beschäftigung, Einsparun- gen bei der Versorgung durch zu erwartenden Rückgang der Frühpension- ierungen wegen Dienstun- fähigkeit) nicht quantifizier- bar b) - c) siehe Ziele	a) mittel- bis langfristig b) - c) mittelfristig
MI - Nr. 22 Flexibilisierung der Arbeitszeit (P 51)	Verminderung der rechtlichen Vorga- ben für die Ausgestaltung der Arbeits- zeit im Interesse einer Deregulierung und Flexibilisierung: - Wegfall der in § 80 Abs. 1 NBG ent- haltenen Vorgabe, wonach Bundesvor- schriften als Richtschnur für die zu erlassende Arbeitszeitverordnung die- nen; - Beschränkung der Arbeitszeit- verordnung (ArbZVO) auf grundlegen- de Entscheidungen; - Ersetzung des Beschlusses der Lan- desregierung über die Arbeitszeit in der nieders. Landesverwaltung durch eine Vereinbarung nach § 81 Nds. PersVG; - Erweiterung der Möglichkeit durch dezentrale Dienstvereinbarungen, den dienststellenbezogenen Besonderhei- ten ortsnah Rechnung tragen zu kön- nen. Erhöhung der Flexibilität	alle Res- sorts; mit- telbare Landes- verwaltung, soweit die ArbZVO für Beamte geändert wird	a) + b) - c) Arbeitszeitregelungen, die den jeweiligen Verhält- nissen vor Ort besser als bisher gerecht werden kön- nen - Erleichterte Möglichkeit, auf Schwankungen im Arbeitsanfall zu reagieren - Beitrag zur Motivations- steigerung bessere Verein- barkeit von Familie und Beruf - stärkere Bürger- orientierung	a) + b) - c) neue Arb- ZVO und Abschluß der Vereinbarung zum 01.08.1996 beabsichtigt

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MI - Nr. 23 Flexiblere Arbeitszeit durch Telear- beit (Telewor- king) (P 17)	Erprobung von Einsatzmöglichkeiten für Telearbeit; Projektgruppe soll Kon- zept für Rahmenbedingungen erarbei- ten, anschließend Erprobung in Pilot- bereichen Beginn: 1996	Landesbe- hörden	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) Steigerung der Motiva- tion, Vereinbarung von Familie und Beruf	a) - c) mittelfri- stig
MI - Nr. 24 Personalent- wicklungs- Leitlinien (P 44)	Potentiale und Fähigkeiten der Beschäftigten sollen gestärkt und ent- wickelt werden mit den Zielen, die Lei- stungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit zu verbessern, die Dienstleistungs- und Kundenorientierung zu verstärken, die Flexibilität im Umgang mit neuen Anforderungen zu erhöhen, das Verwaltungshandeln durch Einführung neuer Steuerungsmodelle zu optimie- ren und die Motivation und Arbeitszu- friedenheit der Beschäftigten zu för- dern. Behördenübergreifendes Perso- nalentwicklungs-Rahmenkonzept. Daneben im Rahmen von ca. 15 Pilot- feldern bereichsspezifische und dezent- rale Entwicklungen (u. a. Bereichs- konzepte, Behördenleitbild- diskussionen, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen, Team-/Projektgruppenarbeit)	Landesbe- hörden	a) - b) Mittelbedarf für stärkere Qualifizierung c) Steigerung der Lei- stungsfähigkeit und Motiva- tion der Beschäftigten, Unterstützung allgemeiner Reformziele	a) - b) ab 1997 c) konzeptio- nelle und prak- tische Arbeit läuft, erste Teilergebnisse liegen vor, PE- Konzept- entwurf Mit- te 1996
MI - Nr. 25 Immaterielle Leistungsanrei- ze (P 46)	Erarbeitung einer Handlungsanleitung zur Stärkung des Gesamtziels Motivati- ons- und Leistungssteigerung, dabei sollen auch geeignete Instrumente (z. B. Mitarbeiterbefragungen) für Schwachstellenanalysen und als Führungsinstrument aufgezeigt wer- den; Handreichung wird in Personalentwicklungskonzept mit ein- gebaut	Landesbe- hörden	a) + b) - c) Stärkung der Leistungs- fähigkeit und Motivation der Beschäftigten	a) + b) - c) Mitte 1996
MI - Nr. 26 Fachhoch- schulausbil- dung für künftige Verwaltungsangestell- te (P 25)	Durch Zulassung nichtbeamteter Stu- dierender zum Studium am Fachbereich Allgem. Verwaltung der FHS für Ver- waltung u. Rechtspflege soll die Ausbil- dung Verwaltungsangestellter verbes- sert werden. Projektauftrag 3/95. Ent- wurf des Studienplans "Verwaltungs- betriebswirtschaft" befindet sich in der Abstimmung	Landesbe- hörden	a) + b) nicht quantifizierbar. c) bessere Ausbildung für Angestellte	a) - c) Beginn Herbst 1997

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MI - Nr. 27 Einrichtung eines Studien- ganges "Verwaltungs- betriebswirt- schaft" am Fachbereich Allgem. Verwal- tung der Nds. FHS für Verwaltung und Rechtspflege (P 24)	Die Ausbildung der mittleren Füh- rungsebene in der Landesverwaltung ist derzeit noch auf die vorwiegend juristisch geprägte Aufgabenstellung des hoheitlich handelnden Staates aus- gerichtet. In Zukunft wird jedoch zunehmend Personal mit ökonomischer Ausrichtung benötigt. Dazu soll die Nds. FHS einen Studienschwerpunkt "Verwaltungsbetriebswirtschaft" anbie- ten. Projektbeginn: 3/95. Die Fach- hochschule hat den Entwurf eines Stu- dienplans ausgearbeitet. Dieser befin- det sich z. Z. in Abstimmung	Landesbe- hörden	a) + b) nicht quantifizierbar. c) insbesondere die Ziele einer verbesserten Kosten- transparenz erfordern zunehmend Personal mit ökonomischer Ausrichtung	a) - c) Beginn der Ausbildung Herbst 1997
MI - Nr. 28 Weitere Maß- nahmen der BezReg.'en				
MI - Nr. 28.1 Leitbild- entwicklung f. d. Behörde	Projektgruppe erarbeitet Leitbild für die Zielorientierung und Rolle der Bez- Reg., Kunden- und Mitarbeiter- befragung Beginn: 1995	BezReg. Weser-Ems	a) + b) nicht quantifizierbar c) Stärkung der Leistungs- fähigkeit und Bürger- orientierung	a) + b) - c) mittelfristig
MI - Nr. 28.2 Ideenbörse, Vorschlag- wesen, Auf- gabenkritik	Ideenbörse bei der BezReg. Braun- schweig mit über 600 Anregungen, Sammlung von Verbesserungs- und Vereinfachungsvorschlägen sowie Wei- terleitung an zuständige Stellen, Erpro- bung eines dezentralen Vorschlag- wesens bei der BezReg. Hannover, Arbeitsgruppen zur Aufgabenkritik bei allen BezReg.'en	alle Bez- Reg.'en	a) + b) nicht quantifizierbar c) Verbesserung der Auf- bau- und Ablauforganisati- on, Optimierung der Kundenorientierung	a) + b) - c) kurz- bis mittelfristig
MI - Nr. 28.3 Organisation der Baurechts- dezernate	Verbesserung der Arbeitsabläufe durch ablauf- und aufbauorganisatorische Veränderungen	BezReg. Lüneburg	a) + b) nicht quantifizierbar c) Verbesserung der Arbeitsabläufe und Kunden- orientierung	a) + b) - c) mittelfristig
MI - Nr. 28.4 Unterstützung v. Personal- u. Organisations- entwicklung	Im Rahmen von ressortübergreifender Fortbildung Unterstützung von Teamar- beit und Projektmanage- ment/Schulungen und Entwicklungsar- beiten für Mitarbeiter- und Ziel- vereinbarungsgespräche	BezReg. Lüneburg	a) + b) nicht quantifizierbar c) Motivations- und Lei- stungssteigerung	a) + b) - c) 1996
MI - Nr. 28.5 Fortbildung	Arbeitsgruppe erhebt Fortbildungs- bedarf zur Verbesserung der Arbeits- abläufe in ausgewählten Bereichen	BezReg. Weser-Ems	a) + b) nicht quantifizierbar c) Motivations- und Lei- stungssteigerung	a) + b) - c) mittelfristig

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MF - Nr. 1 Neuorganisati- on der Liegenschafts- verwaltung	Aufgabengerechte Unterbringung aller Landesdienststellen, Optimierung der Nutzung landeseigener und angemieteter Liegenschaften, koordiniertes professionelles Auftreten am Immobilienmarkt	alle Geschäfts- bereiche	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) Entlastung der Fach- verwaltungen von fach- fremden Liegenschafts- aufgaben	a) + b) noch nicht genau bestimmbar c) 2. Halbjahr 1996 (vor- auss.)
MF - Nr. 2 Strukturverbes- serung in der - Staatshochbau- verwaltung (P 20)	Konzentration der Staatshochbau- verwaltung in der Ortsebene, Zahl der Staatshochbauämter wird von 29 auf 18 bis 1997 reduziert. Ziel ist die Stärkung der Leistungskraft und die Verbesse- rung der Wirtschaftlichkeit. Die Landes- bauabteilung der OFD wurde neu struk- turiert	MF, OFD und Staats- hochbauäm- ter	a) 100 Stellen weniger b) - c) Straffung der Verfahrensabläufe und Abschaffung von Zustim- mungs- und Genehmi- gungsvorbehalten	a) -
MF - Nr. 3 Untersuchung der Personen- und Material- transporte des Landes (P 47)	Einrichtung einer ressortüber- greifenden Arbeitsgruppe 12/95. U. a. werden die Senkung des Personalkostenanteils, die Förderung des Selbstfahrens von Dienstkfz, die stärkere Nutzung der ÖPNV, der ver- mehrte Einsatz von anerkannten priva- ten KFZ, der Einsatz ressortüber- greifenden Fahrdienstes sowie hin- sichtlich der reinen Materialtransporte eine Vergabe an private Anbieter untersucht	MF, ges. Landes- verwaltung	a) + b) nicht quantifizier- bar, Einsparungen sind jedoch zu erwarten c) -	a) + b) -
MF - Nr. 4 Outsourcing von Intendantur- bereichen	Prüfung der Möglichkeiten des Out- sourcing der Intendanturbereiche der Ministerien mit Ausnahme der Staats- kanzlei und anfallender Verwaltungs- arbeiten der zentralen Dienste	MF, sämtli- che Ministe- rien	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) -	a) + b) -
MF - Nr. 5 Kosten- und Leistungs- rechnung in der Hochbauverwal- tung	Die schon praktizierte Kostenrechnung soll zu einer Kosten- und Leistungs- rechnung erweitert werden. Konzept wird z.Zt. erstellt	MF, StHBÄ	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) -	a) + b) -
MF - Nr. 6 Reform des Haushaltsrechts (u. a. P 28)	Verbesserung des bestehenden Haushaltsrechts, Wegfall von Genehmigungsvorbehalten. Delegation von Entscheidungen	MF, ges. Landes- verwaltung	a) + b) nicht quantifizierbar c) -	a) + b) -
MF - Nr. 7 Fortführung der Automation der Haushalts- wirtschaft des Landes (P 53)	Vermeidung der Mehrfachbearbeitung der gleichen Vorgänge bei den haus- haltsmittelbewirtschaftenden Dienst- stellen und den Landeskassen	MF, ges. Landes- verwaltung	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) -	a) + b) -

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MF - Nr. 8 Flexibilisierung des Zuwen- dungsrechts (P 30)	Überprüfung des Verfahrens bei der Gewährung von Zuwendungen mit dem Ziel der Vereinfachung und Beschleu- nigung. Erste Ergebnisse der Arbeits- gruppe Zuwendungsrecht sind in die Kabinettsentscheidung zur Reform des Haushaltsrechts vom 12.12.1995 einge- flossen	MF, ges. Landes- verwaltung	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar, Einsparungen sind jedoch zu erwarten. c) -	a) + b) -
MF - Nr. 9 Reform- dividende (P 45)	Untersuchung unter Nutzung der vor- handenen Projektstrukturen für eine Reformdividende	MF, ges. Landes- verwaltung	a) + b) nicht quantifizierbar c) -	a) + b) -
MF - Nr. 10 Zahlung von leistungsbezo- genen Zulagen innerhalb der Landes- verwaltung (P 39)	Das Besoldungs- und das Vergütungs- system sollen durch leistungsbezogene Bezahlungselemente ergänzt werden, um über zusätzliche Leistungsanreize eine höhere Verwaltungseffektivität zu erreichen	MF, MI	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) Stärkung der Leistungs- fähigkeit und Motivation der Beschäftigten, höhere Verwaltungseffektivität	a - c) mittelfri- stig, Rege- lungsermächti- gungen 1997
MF - Nr. 11 Leistungsbezo- gene Gewäh- rung von Dienstalters- stufen bzw. Lebensalters- stufen (P 38)	Vorlage Bericht der Arbeitsgruppe "Leistungsbezogenes Bezahlungs- system" im MF am 11.04.1995; Gewerk- schaften und Berufsverbände hatten Gelegenheit zur Stellungnahme. Lei- stungsbezogene Umgestaltung des Bezahlungssystems setzt zunächst Änderungen des Bundesbesoldungsge- setzes bzw. entsprechende Tarifverträ- ge voraus. Entwurf eines Gesetzes zur Reform des öffentlichen Dienstrechts sieht Regelungsermächtigungen für die Länder vor. Tarifverhandlungen über die Gewährung leistungsbezogener Entgeltbestandteile sind im Oktober 1995 unterbrochen worden	Landesbe- hörden	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) Stärkung der Leistungs- fähigkeit und Motivation der Beschäftigten, höhere Verwaltungseffektivität	a - c) mittelfri- stig, Rege- lungsermächti- gungen 1997

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
Zu MF - Nr. 12 - 17: nachrichtlich - vgl. Antwort zu 4.1 Abs. 3				
MF - Nr. 12 Neugestaltung der Bearbeitungsgrundsätze in den Finanzämtern GNOFÄ - neu -	Erfüllung wachsender Anforderungen mit den vorhandenen Ressourcen, Anpassung der bisherigen Grundsätze zur Organisation der Finanzämter (GNOFÄ) an die Anforderungen der Praxis. Auftrag aus FMK vom 22.04.1993	MF, Finanz- ämter	a) + b) nicht quantifizierbar c) -	a) + b) GNOFÄ-neu soll zum 01.01.1997, in Kraft gesetzt werden
MF - Nr. 13 Weitere Planvorgaben für die Aufgabenerledigung in den Finanzämtern	- Umsetzung der Vorgaben nach GNOFÄ-neu in konkrete Verwaltungsanweisungen - Prüfung der Umgestaltungsmöglichkeiten der Verwaltungszuständigkeiten für bestimmte Körperschaftsteuerfälle bei Finanzämtern in Hannover - Umschichtungen und damit gleichmäßigere Auslastung der Aufgaben bei Finanzämtern für Großbetriebsprüfung - Entscheidungsspielräume für die Sachbearbeiterebene bei den Finanzämtern vergrößern - Einführung der Bearbeitereingabe, ganzheitliche Bearbeitung der Steuerfälle im Rahmen der erweiterten Automationsunterstützung durch VDV II und das bundesweite ADV-Projekt "FISCUS"	MF, OFD, Finanzämter	a) + b) noch nicht quantifizierbar c) -	a) + b) mittel- fristig c) -
MF - Nr. 14 Umstrukturierung der Oberfinanzdirektion Hannover (OFD) im Bereich der beiden Steuerabteilungen in Hannover (StH) und Oldenburg (StO)	- Zusammenfassung der steuerfachlichen Aufgaben in jeweils zwei Gruppen - Aufgrund von Rechtsänderungen Verlagerung bestimmter Aufgaben an die Finanzämter - Neuaufteilung der Betreuungszuständigkeiten zwischen den Steuerabteilungen bei gleichzeitiger Aufgabenteilung für bestimmte Bereiche - Entscheidungsspielräume für die Sachbearbeiterebene bei den Steuerabteilungen der OFD durch Neugestaltung des Zeichnungsrechts vergrößern	MF, OFD	a) + b) noch nicht quantifizierbar (Einsparung von Gruppenleiterdienstposten, Referenten und Sachbearbeitern nicht gesondert untersucht, da durch gegenläufige Entwicklungen überlagert). c) Stärkung des strukturschwachen Wirtschaftsraums in Oldenburg und Steigerung der Effizienz durch verbesserte Kapazitätsnutzung	a) - c) Maßnahmen sind im wesentlichen umgesetzt, weitere Konsolidierung der neu gestalteten Bereiche wird zur Zeit betrieben
MF - Nr. 15 Übertragung von Befugnissen der obersten Landesbehörden des Landes Nds. nach § 158 Abs. 2 StBerG	Befugnisse nach dem StBerG wurden auf die OFD - StH - übertragen	MF, OFD - StH -	a) + b) - c) MF wird von reinen Verwaltungstätigkeiten entlastet (Abgabe von rd. 5.000 Aktenvorgängen)	c) umgesetzt zum 01.03.1996

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MF - Nr. 16 Integration der vom MF über- nommenen Auf- gaben bei der OFD	Integration der vom MF auf die OFD - Steuerabteilung Hannover - verlagerten Aufgaben der zentralen Besoldung für die obersten Landesbehörden vom 01.03.1996 an	OFD - StH -	a) + b) nicht quantifizierbar (Synergieeffekte durch die Einbeziehung in einen grö- ßeren Bereich). c) -	a) + b) im Grundsatz voll- zogen
MF - Nr. 17 Projekt VDV II Nachfolge- system für die verteilte Daten- verarbeitung in der Finanzver- waltung	Ziel: Verbesserung der Arbeits- und Personallage in den Finanzämtern Effizienzzuwachs durch: - Einheitlichkeit der IuK-Technik- ausstattung - Schaffung von Infrastrukturen, insbe- sondere lokaler Netzwerke - Einbindung aller Büroarbeitsplätze in einheitliches Automationsumfeld - Anwendung moderner (Dialog-) Bear- beitungsformen - durchgehende, unterbrechungsfreie, vollständige und fehlerfreie Bearbei- tung des einzelnen Steuerfalls und - Bereitstellung aller für den Einzelfall bedeutsamen und verfügbaren Informa- tionen am Arbeitsplatz zum Zeitpunkt der Bearbeitung	Finanzämter	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) -	a) + b) Ende 1998/Anfang 1999

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MS - Nr. 1 Neustrukturierung der Landessozialverwaltung (P 03)	Errichtung einer integrierten, bürgerorientierten und wirtschaftlichen Organisations- und Aufgabenstruktur der Landessozial- und Versorgungsverwaltung; Verwirklichung von Einsparungen. Konzentration der mittel- und oberbehördlichen Aufgaben des NLZSA in Hildesheim Beginn: 11.1992	NLZSA, Versorgungsämter	a) ca. 340 Stellen b) noch nicht quantifizierbar c) Verlagerung v. ca. 210 Arbeitsplätzen v. Hannover nach Hildesheim	a) Berechnungen sind auf 2000 projiziert. Umsetzung durch kw-Vermerke b) - c) 1998
MS - Nr. 2 Neuordnung des Aufsichts- und Prüfungswesens in der Sozialversicherung (s. auch P 05)	Bündelung aller bundesrechtlich nicht dem Ministerium zugewiesenen Aufsichts- und Prüfungsaufgaben in der Sozialversicherung und Zusammenfassung mit den der BezReg. Hannover übertragenen Aufgaben in einer nachgeordneten Behörde des MS	MS, Landesgesundheitsamt (NLGA), BezReg. Hannover	a) 6 Stellen, 5 Stellen in MI - Nr. 1 enthalten b) - c) - 28,5 Stellenverlagerungen aus dem MS - ca 5 Stellenverlagerungen aus der BezReg. Hannover	a) + c) 1997 b) -
MS - Nr. 3 Reorganisation der Staatlichen Medizinaluntersuchungsämter (P 06)	Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der medizinischen Laboruntersuchungen durch Konzentration beim Nieders. Landesgesundheitsamt (NLGA; Errichtung zum 01.07.1996). Auflösung der Medizinaluntersuchungsämter zum 30.06.1996	MS, MUÄ	a) ca. 140 Stellen * b) ca. 3,7 Mio. DM * c) - * gegenüber 1994	a) + b) Berechnungen auf 1996 projiziert (kw-Vermerke) c) -
MS - Nr. 4 Betriebsführung der Nieders. Landeskrankenhäuser (P 08)	Verschlankung der Betriebsführungsaufgaben für die NLKH durch Bündelung zentraler Aufgaben im MS und Delegation von Entscheidungsbefugnissen auf die NLKH (2-Ebenen-Modell). Herauslösung der Hierarchieebene NLZSA und Stärkung der Eigenverantwortung der NLKH	MS, NLZSA, NLKH	a) 15 Stellen b) - c) + 12 Stellenverlagerungen aus dem NLZSA an das MS	a) 1996 (kw-Vermerke) c) 01.03.1996
MS - Nr. 5 Abschaffung der Gerichtstage (P 09)	Abschaffung der auswärtigen Gerichtstage der Arbeitsgerichte und des Landesarbeitsgerichts mit Wirkung vom 01.01.96	Landesarbeitsgericht, Arbeitsgerichte	a) + b) nicht quantifizierbar c) -	a) + b) 1996

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MS - Nr. 6 Controlling und Benchmarking im Sozialbe- reich - Drogen- und Sucht- beratungsstel- len - (P 54)	Aufbau eines Informationssystems zur Bewertung der Leistungen der Drogen- und Suchtberatungsstellen und zur Neuorientierung der zielgerichteten Vergabe von Fördermitteln (ab April 1996)	MS	a) + b) - c) siehe Zielsetzungen	c) 1998

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MWK - Nr. 1 Flexibilisierung der Hoch- schulhaushalte zur Stärkung der Finanz- autonomie (P 18)	Modellhaft werden drei Hochschulen (Uni Oldenburg, TU Clausthal und FHS Osnabrück) ab 01.01.1995 als Landes- betrieb gem. § 26 LHO geführt. Ablö- sung des kameralistischen Systems durch ein kaufmännisches Rechnungs- wesen, Aufstellung eines flexiblen Wirtschaftsplanes	MWK, Uni Oldenburg, TU Claus- thal, FHS Osnabrück	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) -	a) + b) Laufzeit 10 Jahre c) -
MWK - Nr. 2 Verfahrenser- leichterungen in der Denkmal- pflege (P 35)	Die LReg hat Streichung des § 26 Nds. Denkmalpflegegesetz (Zusammenwir- ken von den Denkmalschutzbehörden) beschlossen. Die Gesetzesänderung ist mit Gesetzentwurf zur Verbesserung der kommunalen Handlungsfähigkeit ("Pakt der Vernunft") im LT einge- bracht worden	MWK, NLV- wA, Bezirksre- gierung, Kommunen	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) -	a) + b) ca. ab 1997
MWK - Nr. 3 Wirtschaftliche Realisierung von Hoch- schulbauten	Strukturelle Änderung und Vereinfachungen von Verfahrensabläufen, u. a. durch haushaltsrechtliche Änderungen und Möglichkeiten für Investoren-Modelle, Richtlinienänderungen Umsetzung durch Projektgruppe des MWK ab April 1996	MWK, MF, Hochschu- len	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) -	a) + b) Ende 1996 c) -
MWK - Nr. 4 Modellversuch Verwaltungs- management an der FHS Osnabrück (P 56)	Ausbildung mit betriebswirtschaftlichen und Führungskennnissen für die Verwaltung ab WS 1996/97	MWK, FHS Osnabrück, Kommunen	a) - c) noch nicht quantifi- zierbar	a) - c) bis Som- mersemester 2000
MWK - Nr. 5 Globale Steue- rung des Haus- halts des Staatstheaters Braunschweig	Erarbeitung eines Modells, das Staatstheater Braunschweig als Landesbetrieb gem. § 26 LHO zu führen	MWK, Staatsthea- ter Braun- schweig	a) - c) noch nicht quantifi- zierbar	a) - c) noch offen
MWK - Nr. 6 Verbesserung der bibliotheka- rischen Infra- struktur	Vernetzung der Bibliotheken der obersten Landesbehörden und des Nds. Landtages mit dem Ziel, eine bessere Kommunikation, die Abstimmung der Beschaffungen sowie die Nutzung der Angebote des Nds. Bibliotheksverbundes zu erreichen	oberste Landesbe- hörden, Landtag	a) - c) noch nicht quantifi- zierbar	Zeitpunkt noch nicht abschätz- bar

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MK - Nr. 1 Schulverwal- tungsreform (P 34)		MK		
MK - Nr. 1.1 Straffung der Behörden- struktur	Herstellung der einheitlichen Zweistufigkeit für alle Schulformen durch Auflösung der Schulaufsichtsämter, Fortfall der "Aufsicht über die Aufsicht" Beginn: 01.02.1997	BezReg.'en, Schulau- sichtsämter	a) Einsparung 74 Stellen b) noch nicht quantifiziert c) Fortfall einer Ebene der Personalvertretung, Fortfall von Freistellungsstunden im Umfang von insgesamt ca. 119 Stellen, die wieder für Unterricht zur Verfügung stehen	a) - c) mittel- bis langfristig
MK - Nr. 1.2 "Stärkung" der Schulen	Übertragung von Zuständigkeiten und Aufgaben mit dem Ziel größerer Selbstständigkeit Beginn: 01.02.1997	BezReg.'en, Schulen	a) nicht quantifizierbare Einsparungen bei den Bezirksregierungen b) wie a) c) diverse, Voraussetzung für einen Teil der Einsparungen zu 1. a)	a) - c) mittel- bis langfristi- ger Stufenplan
MK - Nr. 1.3 Auswahl und Quantifizierung von Führungs- personal für Schulen und Schulverwal- tung	Neubestimmung der Rolle der Schulleitung auch im Hinblick auf neue Zuständigkeiten und Aufgaben, die den Schulen übertragen werden; Entwicklung der notwendigen Folgerungen für das Personalmanagement Beginn: 01.02.1997	BezReg.'en, NLI, Schu- len	a) + b) - c) eventuell Änderung des NSchG	c) 1997
MK - Nr. 1.4 Stärkung der Ressourcen- verantwortung der Schulen	Erarbeitung von Vorschlägen zur Übertragung der Bewirtschaftung von staatlichen und kommunalen Finanzmitteln auf die Schulen; Rückkopplung zum NSchG zur Aufbringung der Finanzmittel für die Schulen - Beginn 1996	MK, Bez- Reg.'en, Schulen, Schulträger	a) + b) nicht quantifizierbare Einsparungen bei den Bezirksregierungen und Schulträgern c) ggf. Änderung des NSchG	a) + b) mittel- bis langfristig c) 1997
MK - Nr. 1.5 Schulentwick- lung, Beratung, Fortbildung im Schulwesen	Es soll ein System entwickelt werden, das die Schulen in die Lage versetzt, die zukünftigen Anforderungen insbesondere im Hinblick auf größere Selbstständigkeit zu erfüllen Beginn: April 1996	BezReg.'en, NLI, Schu- len	a) + b) - c) eventuell grundlegende Umstrukturierung im Bereich Beratung und Fortbildung	c) 1998

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MK - Nr. 2 Zusammenlegung der Landesmedienstelle mit dem NLI (P 31/32,	Zusammenführung fachlich zusammengehörender Aufgaben im Bereich Medienpädagogik, Vermeidung von Aufgabenüberschneidungen und Doppelarbeit, Beschränkung auf Kernaufgaben. Organisatorisch durchgeführt mit Wirkung vom 01.10.1995, aber "Außenstellen-Lösung" befristet bis 30.09.1998	MK, NLI, MI, NLVWA	a) Einsparung 35 % b) noch nicht quantifiziert c) Reduzierung der Anzahl der Organisationseinheiten von insgesamt 10 auf 4	a) + b) mittel- bis langfristig c) 01.10.1995
MK - Nr. 3 "Umwidmung" des Lehrerfortbildungshaus Braunschweig in von MI und MK gemeinsam genutzte Schulungsstätte für Polizei, Schulwesen und Jugendhilfe (P 33)	Ressortübergreifende Nutzung von Einrichtungen zum Zwecke besserer Auslastung. Soweit möglich auch ressortübergreifendes Schulungsangebot Beginn:	MK, NLI, MI, Landespolizeischule	a) Einsparung 5,5 Stellen b) Einsparung durch c) - einmalig 328.000 DM - jährlich 50.000 DM c) Aufgabe des Standortes Hohegeiß der Landespolizeischule	a) mittel- bis langfristig b) - 1996 - ab 1997 c) 1995
MK - Nr. 4 "Verschlankung" der Landeszentrale für politische Bildung	Reduzierung der Aufgabenwahrnehmung und Straffung der Organisation Beginn: 1995	MK, NLpB	a) Einsparung 36 % b) - für Seminararbeit 750.000 DM - für Lehr- und Lernmittel sowie Veröffentlichungen 359.000 DM c) Reduzierung der Anzahl der Organisationseinheiten von 9 auf 6	a) + c) mittel- bis langfristig b) 1995
MK - Nr. 5 Qualitätszirkel im NLJA (P 22)	Einrichtung von Qualitätszirkel zur Erprobung eines "Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses" (KVP) im NLJA beabsichtigt Beginn: 1996	MK, NLJA	a) + b) nicht quantifizierbar c) Verbesserung der Ablauforganisation, Kommunikation und Mitarbeitermotivation; lernende Organisation	a) + b) mittel- bis langfristig c) sofort
MK - Nr. 6 Kosten- und Leistungsrechnung im NLJA (P 50)	Einführung Kosten- und Leistungsrechnung zur Entwicklung und Einführung einer Budgetierung im NLJA Beginn: 1996	MK, NLJA	a) + b) nicht abschätzbar c) diverse	a) - c) mittel- bis langfristig
MK - Nr. 7 Kosten- und Leistungsrechnung in einzelnen Schulen	Durch Änderung des § 54 NSchG soll berufsbildenden Schulen ermöglicht werden, für bestimmte schulische Angebote Entgelte zu erheben. Erprobung Kosten- und Leistungsrechnung in einigen Schulen Beginn: 1997	MK, Bez-Reg'en, Schulen	a) + b) nicht abschätzbar c) diverse	a) - c) mittel- bis langfristig

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MW - Nr. 1 Neuorganisati- on der Straßenbau- verwaltung (P 04)	1. Zusammenlegung des Autobahn- und Straßenneubauamts Osnabrück zum 01.01.96 2. Neuorganisation des Landesamtes für Straßenbau, Verschlankung der Ämter auf Ortsebene, Überprüfung der Zahl und Aufgaben der Straßenmeiste- reien	MW, NLStB	a) + b) - c) Organisations- verbesserung	a) + b) - c) vollzogen zum 01.01.96
MW - Nr. 2 Arbeitsgruppe "Aufgaben- delegation in der Straßen- bauverwaltung" (P 04)	Ermittlung von Aufgaben, die vom MW auf die Mittelinstanz und von der Mittel- instanz auf die Ortsinstanz delegiert werden können, Rahmenbedingungen für die Organisation der Ortsinstanz Projektlaufzeit: März bis Dezember '94	MW, NLStB, nachgeord- nete Dienst- stellen	a) + b) - c) Organisations- verbesserung	a) + b) - c) kurzfristig
MW - Nr. 3 Neuorganisati- on der Berg- verwaltung	Auflösung des Bergamtes Hannover zum 01.01.96	MW, OBA, BA	a) + b) - c) Organisations- verbesserung	a) + b) - c) vollzogen zum 01.01.96
MW - Nr. 4 Eichverwaltung (P 27.01)	Ziel ist die Optimierung der Aufgaben- erledigung sowie die Entwicklung von Vorschlägen zur Organisationsform	MW, NLVwA (Eichwe- sen), Eich- ämter	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) -	a) - c) mittelfri- stig
MW - Nr. 5 Amtliche Mate- rialprüfung	Die Notwendigkeit der amtlichen Mate- rialprüfung als Landeseinrichtung auf- grund der Konkurrenzsituation zu pri- vaten Prüflaboratorien wird überprüft	MW, Amtli- che Mate- rialprüfan- stalten, -stellen	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) -	a) - c) mittelfri- stig
MW - Nr. 6 Strategische Ressort- planung/Pro- jektmanage- ment	Seit 4 Jahren wird im MW eine systema- tische Ressortplanung betrieben, die im wesentlichen auf Abteilungsleiter- klausuren halbjährlich festgelegt wird	MW	a) + b) - c) Organisations- verbesserung	a) + b) - c) läuft
MW - Nr. 7 Entwicklung und Einführung eines Con- trollingsystems im Geschäfts- bereich des MW	Um den Steuerungsfunktionen des MW nachkommen zu können, ist die Einfüh- rung eines Controllingsystems erfor- derlich, das insbesondere die ergebnis- orientierte Steuerung in den Bereichen Finanzen und Organisation ermöglicht	MW, alle Dienststel- len	a) + b) - c) Organisations- verbesserung	a) - c) mittelfri- stig
MW - Nr. 8 Kosten-/Lei- stungsrech- nung in der Häfen- und Schiffahrts- verwaltung (P 36)	Zur Erprobung moderner Management- methoden wurde nach Vorarbeiten einer Projektgruppe zum 01.01.96 als Vorstufe für eine Budgetierung die Kosten-/Leistungsrechnung eingeführt	MW, Bez- Reg. Weser- Ems, Dienststel- len der HSV	a) + b) - c) Organisations- verbesserung	a) - c) Kosten- und Leistungs- rechnung zum 01.01.1996 eingeführt

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MW - Nr. 9 IuK-Technik im MW	Zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit soll das MW bis 1997 flächendeckend mit vernetzter IuK-Technik ausgestattet werden	MW	a) + b) - c) Organisations- verbesserung	a) - c) Ende 1997
MW - Nr. 10 IuK-Technik in der Personal- verwaltung des MW	Erhöhung der Leistungsfähigkeit durch den Einsatz moderner IuK-Technik in der Personalverwaltung	MW	a) 1 Stelle des gehobenen Dienstes in 1995 eingespart b) - c) Organisations- verbesserung	a) + b) - c) Einführung ab 1996
MW - Nr. 11 Projektgruppe "Dienstleister MW"	Verbesserung der Kundenorientierung der Beschäftigten des MW Projektabschluß Ende 1995	MW	a) + b) - c) Organisations- verbesserung	a) - c) mittelfri- stig
MW - Nr. 12 Personalent- wicklungspla- nung im MW	Zur Verbesserung der Einsatzbreite und der Mobilität der MW-Beschäftigten wird ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet	MW	a) + b) - c) Organisations- verbesserung	a - c) Einfüh- rung Anfang 1997
MW - Nr. 13 Führungs- kräfteschulung	Um die Effizienz der Führungskräfte im MW und im Geschäftsbereich zu steigern, ist eine spezielle Schulung für alle Führungskräfte des Geschäftsbereiches geplant. Bereits seit 2 Jahren werden "Change-Management-Seminare" angeboten	MW, nach- geordnete Dienststel- len	a) + b) - c) Organisations- verbesserung	a) + b) - c) Umsetzung ab 1996

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
ML - Nr. 1 Überprüfung staatliche Land- wirtschafts- agrарverwaltung (P 02)				
ML - Nr. 1.1 Agrarverwaltung (P 02.01)	Aufgabenanalyse der Agrarverwaltung, Vermeidung von Doppelarbeit Kab.-Beschlúß vom 12.07.94	ML, Bez- Reg.'en, ÁfA, Land- wirtschafts- kammern, Kommunen	a) + b) - c) Straffung der Zuständig- keiten	a) - c) -
ML - Nr. 1.2 Verfahrens- beschleunigung in der Flurbere- inigung (P 02.02)	Neue Steuerungsinstrumente, Abbau von Verfahrensstandards und Delegationsmöglichkeiten Kab.-Beschlúß vom 12.07.94	ML, Bez- Reg.'en, ÁfA	a) - c) noch nicht quantifi- zierbar	a) - c) -
ML - Nr. 1.3 Träger öffentli- cher Belange (P 02.03)	Vermeidung von Doppelarbeit bei der Beteiligung als Träger öffentlicher Belange. Klare Abgrenzung der Zuständigkeit zwischen Ämtern für Agrarverwaltung und den Landwirt- schaftskammern Kab.-Beschlúß vom 12.07.94	ML, ÁfA, Landwirt- schaftskam- mern	a) - c) nicht quantifizierbar, a) - c) - Verfahren wird durch Erlaß geregelt	a) - c) -
ML - Nr. 1.4 Reorganisation Domänen- und Moor- verwaltung (P 02.04)	Überprüfung der Organisationsstruktur der Domänen- und Moorverwaltung Straffung und Verschlinkung beste- hender Behörden Kab.-Beschlúß vom 12.07.1994, Pro- jektgruppe Domänen- und Moor- verwaltung Kab.-A am 13.12.1995	ML, Bez- Reg.'en, Domänen- ämter, Moor- verwaltung	a) Einsparungen von bis zu 5 Stellen b) + c) -	a) mittelfristig b) + c) -
ML - Nr. 2 Überprüfung der Betreuung des Körper- schafts- und Genossen- schaftswaldes (P 02.05)	Schnittstelle zwischen Landwirtschafts- kammern und staatl. Verwaltung defi- nieren, Synergieeffekte erreichen Kab.-Beschlúß vom 12.07.94	ML, Forst- ämter, Landwirt- schaftskam- mern	a) + b) Einschätzung Pro- jektgruppe Einspar- potentiale je nach Modell zwischen 0,75 Mio. und 5 Mio. DM/Jahr c) -	a) - c) -

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
ML - Nr. 3 Verbesserung der Organisation der niedersächsischen Forstverwaltung (P 49)	Vorschlag Projektgruppe: Reduzierung der Zahl der Forstämter von 80 auf 45 - 55, Reduzierung der Zahl der Revierförstereien, Zusammenfassung der Leitungsaufgaben in einer Zentrale, Verwaltungsaufbau 2stufig für den Landesforstbetrieb, 3stufig für allgemeine Wald-, Forst- und Jagdanlagen Kab.-A-Beschluß vom 09.08.95	ML, Bez-Reg.'en, Forstplanungsamt, Forstämter, Waldarbeits-schule	a) Einschätzung Projektgruppe: Abbau von 23 % der Personalstellen bei der Forstabteilung des ML und den Forstdezernaten der Bezirksregierungen (jährlich rd. 2 Mio. DM). Für den nachgeordneten Bereich ist der genaue Umfang noch nicht bezifferbar, Einsparung wird jedoch erheblich über 8 % liegen b) + c) -	a) - c) -
ML - Nr. 4 Benchmarking und Controlling im Bereich Lebensmittel- und Bedarfsgegenständeuntersuchungen (P 55)	Erprobung von Benchmarking und Controlling mit dem Ziel der Kostenreduzierung	LUA Braunschweig u. Oldenburg, BedUA Lüneburg	a) + b) noch nicht quantifizierbar c) -	a) - c) -
ML - Nr. 5 Kosten- und Leistungsrechnung im Landgestüt Celle (P 50)	Konzepterstellung für eine Kosten- und Leistungsrechnung/Controlling, dabei auch Prüfung Betriebsform nach § 26 LHO	ML, Landgestüt Celle	a) + b) noch nicht quantifizierbar c) -	a) - c) -
ML - Nr. 6 Kosten- und Leistungsrechnung in der Agrarstrukturverwaltung (P 50)	Konzepterstellung für eine Kosten- und Leistungsrechnung	ML, ÄfA	a) + b) noch nicht quantifizierbar c) -	a) - c) -

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MJ - Nr. 1 Auflösung des Nds. Justiz- vollzugsamts (P 12)	Neuordnung der dort erledigten Aufga- ben zwischen dem MJ und den Justiz- vollzugseinrichtungen mit dem Ziel einer verbesserten Ablauforganisation	Nds. JVAmt	a) Einsparung von 15 Stel- len b) nicht quantifizierbar c) -	a) + b) je nach dem Freiwer- den, bis ca. 2.000
MJ - Nr. 2 Abbau der Innenrevision (abgeleitet von P 15)	Reduzierung der Kontrollidichte	Bezüge- stellen im Geschäfts- bereich MJ	a) Einsparung von 1 Stelle b) + c) -	a) Maßnahme abgeschlossen b) + c) -
MJ - Nr. 3 Einführung von Service- einheiten	Effektive Justizgewährung; Anpassung der Justiz an moderne Organisations- strukturen unter Berücksichtigung der luK-Technik	Gerichte und Staats- anwaltschaften	a) Stelleneinsparungen werden erwartet, sind aber noch nicht quantifizierbar b) nicht quantifizierbar c) -	a) + b) Flä- chendeckend in mehreren Jahren, korre- spondierend mit der techni- schen Ausstat- tung c) -
MJ - Nr. 4 Dezentrale Bud- getierung	Stärkung der wirtschaftlichen Eigenver- antwortung durch globale Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln (Modellvor- haben)	Ausgewähl- te Gerichte und Justiz- vollzugsan- stalten	a) + c) - b) Einsparungen noch nicht quantifizierbar	a) + c) - b) mittel- bis langfristig
MJ - Nr. 5 Kontinuierli- cher Verbes- serungsprozeß (KVP)	Einrichtung von Qualitätszirkeln zur Erprobung eines KVP (Pilotvorhaben) beabsichtigt, vgl. MI - Nr. 9.1 bis 9.3	OLG Olden- burg	a) + b) nicht quantifizierbar c) Verbesserung der Ablauforganisation, Kom- munikation und Mitarbeiter- motivation; lernende Orga- nisation	a) + b) mittel- fristig c) sofort
MJ - Nr. 6 luK-Technik im MJ	Elektronische Dokumenterstellung, -bearbeitung und -weiterleitung in und zwischen den Ministerien	MJ	a) + b) noch nicht quanti- fizierbar c) Modernisierung der Verwaltungsabläufe	a) + b) Abschluß der Erstausstat- tung bis ca. Anfang 1998 geplant. c) mittelfristig

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MU - Nr. 1 Neustrukturierung der staatlichen Umweltverwaltung (P 01)		MU, Bez-Reg.'en, staatliche Ortsbehörden, Kommunen		
MU - Nr. 1.1 Überprüfung der Nutzung wasserwirtschaftlicher Anlagen (P 01.01)	Überprüfung des Betriebes und der Unterhaltung wasserwirtschaftlicher landeseigener Anlagen auf Wirtschaftlichkeit und Rationalisierungsmöglichkeiten (Outsourcing) Beginn 12/94	StÄWA, StAIK	a) + b) - c) Aussagen über sinnvolles Outsourcing sind auch nach Prüfung eines externen Gutachtens erst möglich nach der Einführung einer aussagefähigen Kosten- und Leistungsrechnung (vgl. Nr. 4). Aufbau- und ablauforganisatorische Verbesserungspotentiale erkennbar	a) + b) - c) ab 1998
MU - Nr. 1.2 Überprüfung des gewässerkundlichen Landesdienstes (P 01.02)	Überprüfung des gewässerkundlichen Landesdienstes auf Intensität, Wirtschaftlichkeit und Rationalisierungspotentiale Beginn 12/94	StÄWA, NLO	a) ca. 20 Stellen b) nicht quantifizierbar c) Reduzierung einzelner Meßnetze	a) + b) bis 1998 c) kurz- bis mittelfristig
MU - Nr. 1.3 Organisation der Küstenbehörden (P 01.03)	Neuorganisation und Aufgabenneuordnung der Küstenbehörden. Zur Neuorganisation der Küstenschutzaufgaben soll die Gesamtkonzeption eines Küstenschutzmanagements entwickelt werden Beginn 12/94	BezReg.'en Weser-Ems u. Lüneburg, StÄWA, StAIK, NLO	a) + b) noch nicht quantifizierbar c) zur Abstimmung der Tätigkeiten von StAIK und Häfen- u. Schifffahrtsverwaltung sowie zur gemeinsamen Nutzung technischer Geräte sind zur Aufschlüsselung der vermuteten Rationalisierungsgewinne weiterführende Untersuchungen über die Bezirksregierung Weser-Ems erforderlich.	a) - c) 2000
MU - Nr. 1.4 Aufgabenüberprüfung NLO (P 01.04)	Aufgabeninventur NLO einschließlich der Prüfung von Privatisierungsmöglichkeiten für die Labore Beginn 10/94	NLO, StÄWA	a) + b) nach ersten Zwischenergebnissen noch nicht quantifizierbar. c) Untersuchung zu Laboren dauert an	a) - c) 1997

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MU - Nr. 1.5 Zuständigkeit für abfall- wirtschaftliche Aufgaben (P 01.05)	Bündelung des abfallwirtschaftlichen Aufgabenbereiches (Genehmigungen Anlagen- und Erzeugerüberwachung; zuständige Behörden). Aufgaben- und Zuständigkeitsbereinigung im Abfall- bereich Beginn 12/94	StÄWA, GÄA, Bez- Reg.'en, Kommunen	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) Ergebnisse werden z. Z. gemeinsam und im Zusam- menhang mit den Vorschlä- ge zu P 01.08 erörtert und zu einer Gesamtkonzeption entwickelt	a) - c) kurz- bis mittelfristig
MU - Nr. 1.6 Aufsicht über - Gewerbeauf- sichtsverwal- tung (P 01.06)	Zusammenführung von Fach- und Dienstaufsicht über die Gewerbeaufsichtsverwaltung Beginn 10/94	MU, MS	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) Rationalisierungspotential- e bei der Zusammenfassung in einem Res- sort. Der Kabinettsaus- schuß hat entschieden, daß MU und MS alle aufgezeig- ten Möglichkeiten nutzen sollen, um die Probleme der geteilten Dienst- und Fachaufsicht abzubauen. Mittelfristig soll weiterhin die Konzentration ange- strebt werden	a) - c) ggf. ab 1998
MU - Nr. 1.7 Überprüfung der Aufgaben- wahrnehmung im MU (P 01.07, s. a. P 05)	Reduzierung und Optimierung der Auf- gabenwahrnehmung im MU Beginn 02/95	MU	a) - c) bereits in MI - Nr. 1 enthalten	a) - c) kontinu- ierliche Umset- zung
MU - Nr. 1.8 Überprüfung der staatlichen Ortsbehörden im Umwelt- bereich (P 01.08)	Neustrukturierung der Umwelt- verwaltung. Aufgabenbestand und Organisation der staatlichen Orts- behörden im Umweltbereich. Untersu- chung der Konsequenzen und Auswir- kungen für den Aufgabenbestand und die Organisation der Orts- und Mittel- behörden der Umweltverwaltung unter Beachtung der in den anderen Teil- projekten gewonnenen Teilergebnisse	gesamtes Ressort	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) Vorschläge: Abfallwirt- schaft (ohne Altlasten und Deponien) von den StÄWA zu GÄA verlagern, Entscheidungszuständig- keiten von Bezirksregierun- gen auf Ortsbehörden übertragen, betriebswirt- schaftliche Steuerungs- instrumente möglichst bald einführen. Vorschläge wer- den z. Z. gemeinsam und im Zusammenhang mit den Vorschlägen zu P 01.05 erörtert und zu Gesamtkon- zeption entwickelt	a) - c) kurz- bis mittelfristig

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MU - Nr. 2 Einführung des Pilotfeldes "Mitarbeiter- gespräche" als Maßnahme zur Personalent- wicklung	Das jährlich durchzuführende thematisch vorstrukturierte Mitarbeitergespräch soll dazu beitragen, eine zielorientierte vertrauensvolle Zusammenarbeit zu stärken und Mitarbeiter nach persönlichen Fähigkeiten einzusetzen und zu fördern	MU	a) + b) - c) siehe Zielsetzung	a) + b) - c) sofort
MU - Nr. 3 Personalum- setzungskon- zept	Nach bestimmten Zeitabläufen (ca. 5 - 7 Jahre) sollen Bedienstete auf andere Dienstposten/Arbeitsplätze umgesetzt werden; Ziel: Erhöhung der Verwendungsbreite und Motivation	MU	a) + b) - c) siehe Zielsetzung	a) + b) - c) siehe Ziel- setzung
MU - Nr. 4 Kosten- und Leistungs- rechnung im Geschäftsbe- reich des MU (P 50)	Die Ergebnisse einer Kosten- und Leistungsrechnung sollen zur internen Steuerung der Verwaltung herangezogen werden. Mit der Qualifizierungsphase des Personals ist im Feb. 1996 begonnen worden. Die zweite Phase über die Festlegung von Zielen und die Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung hat am 01.03.1996 begonnen	MU, StÄWA Braun- schweig und Stade, GAA Hannover, NLÖ, Alfred Toepfer Akademie für Natur- schutz	a) + b) noch nicht quantifi- zierbar c) Kostentransparenz, Kostenbewußtsein, verbes- serte Steuerungsmöglich- keit	a) + b) mittel- fristig
MU - Nr. 5 Personalent- wicklungskon- zept für den Geschäftsbe- reich des MU	Konzept mit Maßnahmen zur systematischen Personalentwicklung. Zudem konkrete Mobilitäts- und Verwendungsgrundsätze für den höheren technischen Verwaltungsdienst in der niedersächsischen Umweltverwaltung	MU	a) - b) Mittel für Fortbildung erforderlich c) Leistungs- und Motivationssteigerung	a) + b) - c) Herbst 1996

Maßnahme Kurz- bezeichnung	Zielsetzung, Erläuterung, Beginn	Betroffene Geschäfts- bereiche, Behörden	Ergebnisse a) Stellen / Personalmittel b) Sachmittel c) Sonstige Auswirkungen	/ erreichbar bis zu a) zu b) zu c)
MFr - Nr. 1 Arbeitszeitum- strukturierung zum Abbau von geschlechts- spezifischer Arbeitsteilung und Effizienz- steigerung innerhalb der Verwaltung	- Ermöglichung der besseren Verein- barkeit von Beruf und Privatleben (Fa- milie) für Männer und Frauen - Ausweitung von Arbeitszeit- reduzierung durch Schaffung von mehr Akzeptanz der Teilzeit in allen Funkti- onsebenen und unabhängig vom Geschlecht - Motivationssteigerung durch individu- elle und eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung - Effizienzsteigerung	BezReg. Lüneburg	a) - c) noch keine Angaben möglich	a) - c) noch nicht koncreti- sierbar

Verzeichnis der Abkürzungen

ÄA	= Ämter für Agrarstruktur
BÄ	= Bergämter
BedUA	= Bedarfsgegenständeuntersuchungsamt
FHS	= Fachhochschule
GAÄ	= Gewerbeaufsichtsämter
HSV	= Hafen- und Schifffahrtsverwaltung
LUA	= Lebensmitteluntersuchungsamt
MF	= Niedersächsisches Finanzministerium
MFr	= Niedersächsisches Frauenministerium
MI	= Niedersächsisches Innenministerium
MJ	= Niedersächsisches Justizministerium
MK	= Niedersächsisches Kultusministerium
ML	= Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten
MS	= Niedersächsisches Sozialministerium
MU	= Niedersächsisches Umweltministerium
MUÄ	= Medizinaluntersuchungsämter
MW	= Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr
MWK	= Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur
NLGA	= Niedersächsisches Landesgesundheitsamt
NLI	= Niedersächsisches Landesinstitut für Fortbildung und Weiterbildung im Schulwesen und Medienpädagogik
NLJA	= Niedersächsisches Landesjugendamt
NLKH	= Niedersächsisches Landeskrankenhäuser
NLO	= Niedersächsisches Landesamt für Ökologie
NLpB	= Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung
NLStat	= Niedersächsisches Landesamt für Statistik
NLSIB	= Niedersächsisches Landesamt für Straßenbau
NLVwA	= Niedersächsisches Landesverwaltungsamt
NLZSA	= Niedersächsisches Landesamt für Zentrale Soziale Aufgaben
OBA	= Oberbergamt
OFD	= Oberfinanzdirektion
OFD - StH	= Oberfinanzdirektion - Steuerabteilung Hannover
OFD - StO	= Oberfinanzdirektion - Steuerabteilung Oldenburg
OLG	= Oberlandesgericht
StAIK	= Staatliches Amt für Insel- und Küstenschutz
StAWA	= Staatliche Ämter für Wasser und Abfall
StHBÄ	= Staatshochbauämter
StK	= Niedersächsische Staatskanzlei
TU	= Technische Universität