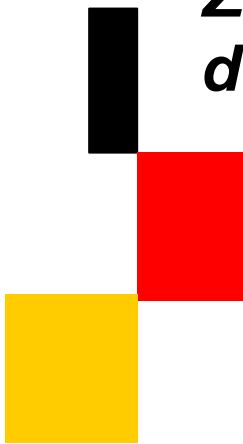




Bundesministerium  
des Innern

Regierungsprogramm

***Zukunftsorientierte Verwaltung  
durch Innovationen***



September 2006

**Inhaltsverzeichnis**

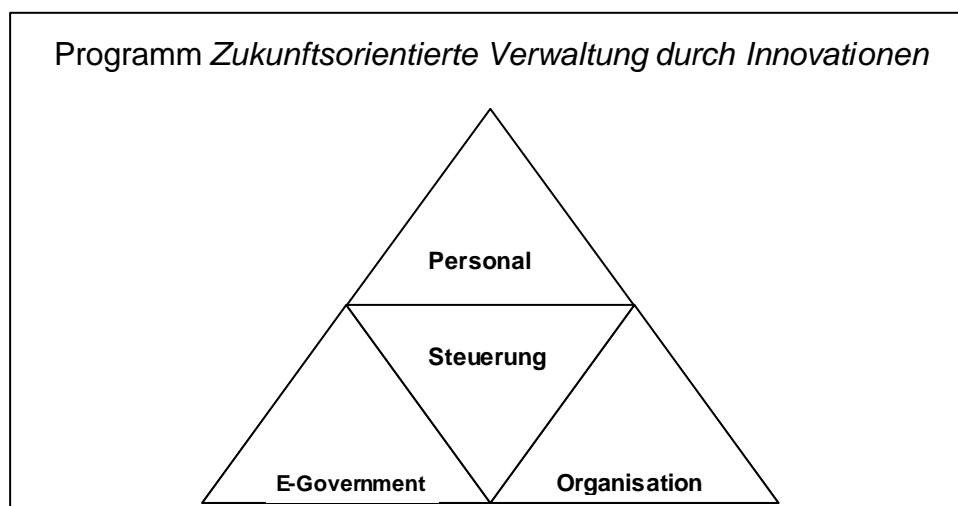
<b>1. Ausgangslage</b>	<b>3</b>
<b>2. Vision einer zukunftsorientierten innovativen Verwaltung</b>	<b>4</b>
<b>3. Bundesverwaltung im Wandel</b>	<b>6</b>
<b>4. Strategische Ziele der Bundesregierung</b>	<b>9</b>
<b>5. Operative Handlungsfelder</b>	<b>11</b>
<b>6. Finanzierung und Organisation des Programms</b>	<b>18</b>

## 1. Ausgangslage

Der verschärfte internationale Wettbewerb im Zeichen der Globalisierung stellt steigende Anforderungen auch an Staat und Verwaltung. Die Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen an Qualität und Schnelligkeit öffentlicher Dienstleistungen werden zunehmend komplexer und anspruchsvoller. Der demographische Wandel wird nicht nur die künftige gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung beeinflussen, sondern sich auch auf Aufgaben, Strukturen und Finanzen der öffentlichen Verwaltung auswirken. Insbesondere die rasante Entwicklung der Informationstechnologie und nicht zuletzt die schwierige Lage der öffentlichen Haushalte haben grundlegende Reformen von Staat und Verwaltung möglich bzw. notwendig gemacht.

Die in den vergangenen Jahren beschlossenen Programme und Maßnahmen in den Bereichen der Verwaltungsorganisation und des E-Government, der Tarif- und Dienstrechtsmodernisierung und des Bürokratieabbaus haben einen Erneuerungsprozess in Gang gesetzt und die Leistungsfähigkeit der Bundesverwaltung verbessert. Vielfach sind die Programme und Maßnahmen aber noch nicht umgesetzt und die Möglichkeiten der Qualitätssteigerung und Kostensenkung insbesondere durch behörden- und ressortübergreifende Lösungen noch nicht ausgeschöpft worden.

Um den gestiegenen Anforderungen an Staat und Verwaltung gerecht zu werden, die technologischen Möglichkeiten bürgerorientiert zu nutzen und die schwierige Haushaltslage zu bewältigen, sind daher verstärkte Anstrengungen geboten. Erforderlich ist eine umfassende, in sich abgestimmte und ressortübergreifende Modernisierungsstrategie für die Bundesverwaltung mit den Schwerpunkten Personal, Steuerung, Organisation und E-Government (Schaubild).



## **2. Vision einer zukunftsorientierten innovativen Verwaltung**

Strategische Ziele der Bundesregierung sind die grundlegende Verbesserung der Rahmenbedingungen für Wachstum und Beschäftigung - auch als Beitrag zur Belebung des europäischen Lissabon-Prozesses - und die nachhaltige Konsolidierung der öffentlichen Haushalte. Deutschland soll in den nächsten zehn Jahren wieder einen Spitzenplatz in Europa einnehmen. Die Wiederherstellung solider Staatsfinanzen sichert den Handlungsspielraum des Staates und ist darüber hinaus eine wichtige Grundlage für mehr Generationengerechtigkeit.

Vor diesem Hintergrund kommt der nachhaltigen Modernisierung von Staat und Verwaltung einschließlich des Abbaus überflüssiger Bürokratie besondere Bedeutung zu.

Die Bundesregierung hat am 25. April 2006 das Programm *Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung* beschlossen, um gezielt Informationspflichten bei Wirtschaft, Bürgerinnen und Bürgern sowie Verwaltung abzubauen und so mehr Raum für privates Engagement, für Innovationen und Investitionen zu eröffnen. Der Bürokratieabbau stützt sich insbesondere auf das international anerkannte und bewährte Standardkosten-Modell, auf dessen Grundlage Bürokratielasten nach einheitlichen Standards gemessen und quantifiziert werden können.

Die Bundesregierung strebt eine innovative, leistungsfähige und effiziente Verwaltung an (Koalitionsvereinbarung vom 11. November 2005). Der Beitrag der Bundesverwaltung zur Haushaltskonsolidierung kann und soll nicht in erster Linie durch Einkommenskürzungen der Beschäftigten erbracht werden. Gefragt sind vielmehr innovative Lösungen zur Steigerung von Effizienz und Flexibilität der Verwaltung. Innovationen erhöhen die Produktivität der Verwaltung und eröffnen Einkommensperspektiven für die Beschäftigten.

Mit dem Programm *Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen* legt die Bundesregierung eine übergreifende Strategie für die weitere Modernisierung der Bundesverwaltung vor, die die Bereiche Personal, Steuerung, Organisation und E-Government umfasst. Es soll dem notwendigen Modernisierungsprozess eine Richtung geben und Schwerpunkte für zukünftige Maßnahmen setzen.

Die Bundesverwaltung wird in Zukunft mit weniger Ressourcen komplexere Aufgaben schneller und vielfach in höherer Qualität erbringen müssen. Das kann bei gleich bleibenden Strukturen, Kompetenzen und Technologien nicht gelingen. Motor für die notwendigen Veränderungen ist der rasante technologische Wandel. Dabei genügt es nicht, neue Technologien zur Unterstützung bestehender Strukturen und Verfahren einzusetzen. Das Potenzial der Verwaltung in einer vernetzten Welt wird damit nicht annähernd genutzt. Gesucht werden innovative und zukunftstaugliche Lösungen für die Verwaltung. Folgende Veränderungen zeichnen sich bereits heute ab:

- Die Verwaltung muss in der Lage sein, auf die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger kompetent, schnell und zuverlässig zu reagieren. Dies sollen nach der europäischen Dienstleistungsrichtlinie einheitliche Ansprechpartner gewährleisten, die über einen schnellen Zugriff auf die erforderlichen Informationen und die Kompetenz zu ihrer Bearbeitung verfügen müssen.
- Komplexere Probleme erfordern neue Formen der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit von Institutionen aus unterschiedlichen Bereichen. Prozessorientiertes und vernetztes Arbeiten wird zunehmend den Behördenalltag bestimmen.
- Staatliche Aufgaben werden ausgehend von den zu erzielenden Ergebnissen und Wirkungen in durchgängigen Prozessketten gestaltet und effizient mit Kooperationspartnern insbesondere der Wirtschaft verknüpft.
- Das Internet schafft einen ortsunabhängigen Kommunikationsraum, der allen Beteiligten jederzeit die benötigten Informationen zur Verfügung stellt. Ein darauf aufbauendes Informations- und Wissensmanagement verbessert die Qualität von Entscheidungen.
- Die elektronische Akte ist partiell Wirklichkeit. Standardisierbare Vorgänge können professioneller bearbeitet und gebündelt werden. Auch traditionelle Papier-Akten und die zunehmende Anzahl elektronischer Vorgänge müssen effizient zusammengeführt werden.

Die Weiterentwicklung von Personal, Steuerung, Organisation und die Implementierung der Informationstechnik (IT) müssen zeitlich parallel und sachlich komplementär unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten erfolgen.

Die Bundesregierung wird den mit *BundOnline* und *Deutschland-Online* begonnenen Weg fortsetzen und die Zielsetzung der Koalitionsvereinbarung aufgreifen, mithilfe innovativer IT-gestützter staatlicher Zusammenarbeit gezielt Bürokratiekosten innerhalb der Verwaltung wie auch bei den Bürgerinnen und Bürgern zu reduzieren. Der Auftrag des Bundeskabinetts vom 8. März 2006 zur Vorlage einer auf *BundOnline* und *Deutschland-Online* aufbauenden E-Government-Strategie wird im Rahmen des Programms *Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen* erfüllt.

Der integrative Ansatz des Programms *Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen* unterstützt damit auch die Umsetzung der High-Tech-Strategie des Bundes, indem die Rolle des Staates als Nachfrager von Innovationen gestärkt wird und innovationsfördernde Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser Ziele ist von dem Willen und der Durchsetzungskraft aller Verantwortlichen in Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft abhängig. Innovationen sind immer auch das Ergebnis individuellen Engagements. Jeder Einzelne trägt damit Verantwortung.

### **3. Bundesverwaltung im Wandel**

Der Erfolg von Transformationsprozessen hängt wesentlich von der Berücksichtigung der speziellen Strukturen des öffentlichen Dienstes, von der Kultur und Geschichte, von den besonderen Stärken und Schwächen öffentlicher Organisationen ab. Strategische Entscheidungen zur Modernisierung der Bundesverwaltung müssen bestehende interne und externe Einflüsse beachten. Folgende Ausgangsbedingungen der Bundesverwaltung prägen das verwaltungspolitische Profil des Programms *Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen*:

- **Strukturprinzipien**

Die Reform der Bundesverwaltung ist auf eine Stärkung genereller Grundsätze wie Rechtsstaatlichkeit und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung gerichtet. Handeln und Struktur der Verwaltung sind an das verfassungsmäßige Demokratie-, Bundesstaats- und Sozialstaatsprinzip gebunden. Die Bundesverwaltung wird darüber hinaus durch das Ressort- und Kollegialprinzip (Art. 65 GG) erheblich beeinflusst. Das Ressortprinzip führt zu einer ausgeprägten Zuständigkeitsorientierung im Denken und Handeln der Verwaltung.

Die heutigen Anforderungen an effiziente und bürgerorientierte öffentliche Dienstleistungen verlangen dagegen eine stärkere Prozess- und Ergebnisorientierung. Eine erfolgreiche Verwaltungspolitik des Bundes ist damit an intensive Koordinations- und Kommunikationsprozesse geknüpft. Das Programm *Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen* bietet dafür klare Leitlinien.

- **Personal und Organisation**

Im Vergleich zu den Länder- und Kommunalverwaltungen ist die Bundesverwaltung mit einem Anteil von 7,7 Prozent an den insgesamt im öffentlichen Dienst Beschäftigten eher klein. Über 296 000<sup>1</sup> Menschen arbeiten in den Behörden der unmittelbaren Bundesverwaltung. Im Ergebnis der Reformprozesse der vergangenen Jahre wird das wiedervereinigte Deutschland heute mit weniger Bundespersonal verwaltet als die Bundesrepublik im Jahre 1989. Allein in den letzten zehn Jahren ist die Anzahl der Bundesbeschäftigten um 16 Prozent gesunken, wobei der Rückgang zu einem Teil auf die Ausgliederung von Aufgaben zurückzuführen ist. Infolge des demographischen Wandels wird zudem das Durchschnittsalter der Belegschaften in den nächsten Jahren ansteigen.

Die Organisation der Bundesverwaltung ist durch eine zunehmende Vernetzung bei hoher Arbeitsteilung und eng abgegrenzten Aufgabenbereichen gekennzeichnet. Seit 1990 hat sich die Zahl der stark dislozierten Bundesbehörden von 645 auf 445 verringert. Insbesondere Mittelinstanzen und untere Verwaltungsbehörden wurden aufgelöst. Gleichwohl existieren in der Verwaltung noch vielfach Strukturen, die hinter den informationstechnischen und organisatorischen Möglichkeiten zurückbleiben.

- **Aufgabenspektrum**

Personal- und Organisationsstrukturen sind Spiegelbild des sich wandelnden Aufgabenspektrums. Die Bundesverwaltung erfüllt Aufgaben in den Bereichen der Politikgestaltung, Dienstleistung und Regulierung. Der Bund ist Arbeitgeber und Nachfrager von Gütern und Leistungen. Die Bundesverwaltung muss sich jederzeit vorausschauend auf neue Entwicklungen einstellen, Probleme frühzeitig erkennen und Programme zu ihrer Lösung entwickeln.

---

<sup>1</sup> Ohne Berufs- und Zeitsoldaten sowie Beschäftigte des Bundeseisenbahnvermögens. Quelle: Statistisches Bundesamt, Stand 30. Juni 2005.

Die Bundesministerien stehen mit den Aufgaben der strategischen Gestaltung und Koordination von Politikfeldern, der Realisierung von politischen Zielen und Programmen, der Beteiligung am Gesetzgebungsverfahren sowie der internationalen Zusammenarbeit gemeinsam mit ihren nachgeordneten Bundesbehörden in besonderer Verantwortung. Administrative Vollzugsaufgaben werden jedoch überwiegend von Länderverwaltungen und Kommunen wahrgenommen.

- **E-Government und E-Business**

Mit BundOnline 2005 wurde Ende 2005 die größte E-Government-Initiative Europas erfolgreich abgeschlossen. Im Zeitraum von September 2000 bis heute wurden mehr als 440 Dienstleistungen der Bundesverwaltung online gestellt. Davon richten sich 244 Online-Dienstleistungen speziell auf Unternehmen. Für den weiteren Ausbau von E-Government werden eine stärkere Orientierung am Bedarf der Wirtschaft sowie die Erhöhung der Transaktionstiefe der Online-Dienstleistungen gefordert. Obwohl der Großteil der Verwaltungsleistungen in Deutschland nicht vom Bund, sondern von Ländern und Kommunen erbracht wird, differenzieren die Nutzerinnen und Nutzer in der Regel nicht nach Verwaltungsebenen, sondern erwarten ein einheitliches E-Government-Angebot. Weltweit wird E-Government verstärkt als Standortfaktor gesehen. Die weiteren nationalen Planungen zum Ausbau der E-Government-Angebote in den kommenden Jahren richten sich folglich durchgängig auf die Senkung der Kosten von Verwaltungsleistungen sowie auf die Erhöhung des Nutzens für Bürgerinnen und Bürger und speziell für die Unternehmen.

- **Verwaltungskultur**

Die Anpassung von Organisationen an neue Herausforderungen ist auch eine Frage der Verwaltungskultur. Für die über Jahrzehnte gewachsene traditionell inputorientierte und regelgesteuerte deutsche Verwaltung stellt der Übergang zur stärker prozess- und ergebnisorientierten Verwaltungssteuerung einen tiefgreifenden Wandel dar. Es liegt in der Verantwortung aller Akteure innerhalb und außerhalb der Bundesverwaltung, diesen Wandel zukunftsorientiert zu gestalten und ein Klima für Veränderungen zu schaffen.



Die Bundesregierung will dabei auch einen ebenenübergreifenden Prozess anstoßen, der zu einem offenen Dialog über eine gemeinsame Vision einer zukunftsfähigen, netzwerkorientierten Verwaltung in Deutschland führt.

#### **4. Strategische Ziele der Bundesregierung**

Das Regierungsprogramm *Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen* setzt folgende Schwerpunkte zur Modernisierung der Verwaltung:

- a) Der Erfolg der Verwaltungsmodernisierung hängt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Sie sind die Akteure, und sie müssen für den Veränderungsprozess gewonnen werden. Sie spüren direkt die Auswirkungen des Strukturwandels auf ihren Arbeitsalltag. Wir brauchen daher einen transparenten Reformprozess, in den sich die Beschäftigten einbringen können. Ihre Kompetenz und Kreativität sowie ihr Engagement gilt es zu nutzen.

Neue Organisationsformen und auch der demographische und technologische Wandel stellen hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Sie müssen sich nicht nur von traditionellen Strukturen verabschieden, sondern auch lernen, ergebnis- und wirkungsorientiert zu steuern. Zudem wird ihnen zunehmend Ressourcenverantwortung übertragen. Dabei müssen die Potenziale insbesondere auch der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser genutzt werden.

Die Beschäftigten aller Behörden und Hierarchieebenen erweitern ihre notwendigen Kompetenzen durch lebenslanges Lernen im Rahmen einer gezielten und nachhaltigen Personalentwicklung. Ein modernes Bildungscontrolling für die Bundesverwaltung sowie zukunftsorientierte Strukturen im Bereich der Aus-/ Weiter- und Fortbildung fördern diesen Prozess. Ein modernes Tarif- und Dienstrecht schafft hierfür die entsprechenden Anreize und Perspektiven für die berufliche Entwicklung und trägt dem demographischen Wandel Rechnung.

- b) Von besonderer Bedeutung ist die Entwicklung passgenauer Steuerungsmodelle für verschiedene Prozess- und Aufgabentypen in den Behörden. Die Transparenz von Kosten und Leistungen darf kein Selbstzweck sein. Ziele und Ressourcenverbrauch müssen transparent und steuerungsrelevant sein.

Die Steuerung von Behörden über vorgegebene oder vereinbarte Ziele ist auf allen Verwaltungsebenen anzustreben. Der auf Bundesebene bisher verfolgte Ansatz der Erweiterung der traditionellen Kameralistik um eine Kosten- und Leistungsrechnung hat noch nicht die gewünschten Ergebnisse erbracht. Zu untersuchen ist insbesondere, wie eine stärkere Ergebnis- und Wirkungsorientierung des Haushalts erreicht werden kann und ob es zweckmäßig ist, auf ein doppisches Rechnungs- und Haushaltswesen umzustellen. Soweit wie möglich soll eine Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung erreicht werden.

- c) Wir brauchen eine prozessorientierte Organisation mit zusammengeführter Fach- und Ressourcenverantwortung, klaren Zuständigkeiten und schnellen Reaktions- und Entscheidungsmöglichkeiten, dazu jederzeit verfügbare, systematisch aufbereitete aktuelle Informationen und adäquate Kommunikationsmittel. Komplexe Lösungen verlangen das Arbeiten in Netzwerken, die Ziele, Ergebnisse und Wirkungen, nicht aber Zuständigkeiten in den Mittelpunkt stellen. Die Verwaltung ist sowohl innovativer Dienstleister für Bürgerinnen und Bürger sowie für Unternehmen als auch Partner auf der Grundlage kooperativer Vertragsverhältnisse. Organisationsentscheidungen haben sich stets an Effizienz Gesichtspunkten zu orientieren.
- d) Zum Modernisierungsprozess gehören eine aktive Fortentwicklung des E-Government-Portfolios des Bundes und die Beteiligung an Bund-Länder-übergreifenden E-Government-Projekten (*Deutschland-Online*). Besondere Bedeutung hat die innovative elektronische Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Verwaltung durch gemeinsame Prozessketten. Mit ihr werden Bürokratiekosten reduziert und der Wirtschaftsstandort Deutschland gestärkt. Dem Staat kommt im E-Government insbesondere eine infrastrukturelle Funktion zu: Der Staat gestaltet sichere elektronische Kommunikationsräume für Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaft und Verwaltung. Der elektronische Personalausweis wird eingeführt und ein E-Identity-Konzept erstellt.
- e) Die Bundesverwaltung nimmt ihre Rolle als Partner im Netzwerk der nationalen und internationalen Organisationen des öffentlichen Dienstes verantwortungsbewusst und zielorientiert wahr.

Stärker als bisher gibt sie Impulse für ebenenübergreifende Innovationen, setzt internationale Standards und implementiert innovationsfördernde Rahmenbedingungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Dafür werden die internationale Zusammenarbeit, insbesondere die sich aus der deutschen EU-Ratspräsidentschaft im Jahr 2007 ergebenden Chancen genutzt und der internationale Austausch im Wettbewerb um beste Lösungen und Konzepte der Verwaltungspolitik gefördert.

## **5. Operative Handlungsfelder**

### **a) Personal**

#### **Zukunftsorientiertes Personalmanagement**

Veränderungsprozesse können nur von qualifizierten, motivierten und effizient arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgreich gestaltet werden. Das stellt hohe Anforderungen sowohl an die Aus- und Fortbildung des Personals als auch an das Personalmanagement. Die öffentliche Verwaltung braucht ein professionelles, vorausschauendes und motivierendes Personalmanagement und eine Führungskultur, die das Personal in wesentliche Entscheidungen über Ziele und Maßnahmen einbezieht und befähigt, den angestrebten Weg mitzugehen. Dazu trägt auch ein Ausbau der leistungsorientierten Bezahlung bei. Die Beschäftigten müssen ihre Leistungsfähigkeit und Flexibilität weiter erhöhen. Zukünftige Entwicklungen wie die Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Potenzial und die Altersstruktur der Beschäftigten sind bei Personalgewinnung, -fortbildung und -einsatz zu berücksichtigen. Gleichzeitig muss das Wissen der Beschäftigten langfristig in der Organisation gesichert und jederzeit effizient weitergegeben werden können. Personalplanung und -entwicklung mit entsprechenden Fortbildungskonzepten und einem umfassenden Bildungscontrolling für die gesamte Bundesverwaltung vervollständigen diesen Weg.

#### **Klare Führungsverantwortung**

Gefordert sind insbesondere das Wissen und das Engagement der Führungskräfte, die die Verantwortung für die Initiierung, Steuerung und Umsetzung der anspruchsvollen Ziele des Modernisierungsprogramms übernehmen.

Ihre fachliche und soziale Kompetenz entscheidet über den Erfolg des Programms. Besonderes Augenmerk liegt daher auf der permanenten (Weiter-)Qualifizierung von Führungskräften und des Führungskräftenachwuchses. Nur innovative und herausragend qualifizierte, engagierte Führungskräfte können Veränderungsprozesse anstoßen und erfolgreich umsetzen. Sie fördern ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, motivieren und begleiten sie verantwortungsvoll durch die Transformationsprozesse im Arbeitsalltag. Dies setzt eine ständige Fortbildung der Führungskräfte voraus.

**Maßnahmen, z.B.:**

- ⇒ Dienstrechtsreform für Bundesbeamte und Schaffen eines modernen Tarifrechts  
*Novellierung der dienstrechtlichen Grundlagen (Weiterentwicklung leistungsbezogener Bezahlungselemente, mobilitätsorientiertes Laufbahnrecht)*
- ⇒ Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung
- ⇒ Führungskräftefortbildung  
*Überarbeitung des Konzeptes der Führungskräftefortbildung (Vernetzung der Fortbildung innerhalb und außerhalb der Bundesverwaltung sowie Stärkung der internationalen Kompetenz)*
- ⇒ Sicherung und Weitergabe von Wissen in Organisationen  
*Konzeption und Erfahrungsaustausch*

**b) Steuerung**

**Stärkung des Verwaltungsmanagements**

Die Effizienz der Bundesverwaltung hängt wesentlich von der Fähigkeit der Führungskräfte ab, Personal- und Finanzressourcen ergebnis-, wirkungsorientiert und zugleich wirtschaftlich zu steuern. Aktuelle Managementkonzepte, die Instrumente wie strategische Steuerung, Qualitätsmanagement, Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), Controlling, Zielvereinbarungen, Budgetierung, Produkthaushalte und Benchmarking umfassen, werden seit Mitte der 90er Jahre auf allen Verwaltungsebenen eingeführt.

Nicht alle Instrumente erfüllen in jeder Behörde ihren Zweck, aber ohne diese neuen Steuerungsinstrumente und ein umfassendes Qualitätsmanagement ist ein professionelles, ziel- und ergebnisorientiertes Management nicht mehr vorstellbar. Für verschiedene Aufgaben- und Prozesstypen in den Behörden sind daher passende Steuerungsmodelle zu entwickeln und flächendeckend einzuführen.

**Maßnahmen, z.B.**

- ⇒ Modernisierung des staatlichen Rechnungs- und Haushaltswesens
- ⇒ Stärkung der Kompetenzen zur strategischen Steuerung in den Behörden
- ⇒ Förderung von Zielvereinbarungen (Steuern über Ziele)
- ⇒ Förderung von Projekt- und Qualitätsmanagement
- ⇒ Optimierung der Fachaufsicht

**c) Organisation**

**Regelmäßige und nachhaltige Aufgabenkritik**

Notwendig ist eine Aufgabenkritik, die insbesondere überkommene Methoden, Strukturen und Verfahren der Verwaltungstätigkeit sowie die damit verbundene Zweckmäßigkeit und Vollzugeignung staatlicher Regulierung hinterfragt und die staatliche Zusammenarbeit vor dem Hintergrund des rasanten technologischen Wandels ressort- und ebenenübergreifend neu ordnet. Diese Kritik ist informationsgestützt und beinhaltet eine output-, qualitäts- und kostenorientierte Evaluation der Aufgaben der Bundesverwaltung. So wie neue Aufgaben wahrgenommen werden müssen, sind auch überflüssige Vorschriften und Verfahren zu streichen, Prioritäten und Posterioritäten regelmäßig neu festzulegen, Organisation und Personaleinsatz entsprechend anzupassen. Es gilt, unübersichtliche Verantwortlichkeiten zu entflechten, die Transparenz und Leistungsverantwortung des Verwaltungshandelns zu erhöhen, Doppelzuständigkeiten zu vermeiden und verstärkt Kooperationen mit Wirtschaft und Gesellschaft, z.B. durch Öffentlich-Private Partnerschaften zu ermöglichen.

Durch die Bündelung von standardisierbaren Dienstleistungen (Shared Services) in wenigen im Wettbewerb stehenden Dienstleistungszentren können Kosten gesenkt, zugleich der Service verbessert und nicht zuletzt eine einheitliche Rechtsanwendung gesichert werden.

### **Geschäftsprozessoptimierung**

Statt des Denkens in eng abgegrenzten Zuständigkeiten muss das komplexe zuständigkeitsübergreifende Denken über Ziele, Ergebnisse und Wirkungen im Mittelpunkt stehen. Enge Aufgabenzuschnitte und eine allein zuständigkeitsbezogene Aufbauorganisation führen zu unnötigen Hierarchien, zu Doppelarbeiten, Überregulierung, aufwändigen Abstimmungsprozessen und somit zu Unverständnis bei Bürgerinnen und Bürgern, die die verflochtenen Entscheidungsprozesse und Strukturen oft nicht durchschauen. Zur Schaffung einer prozessorientierten Organisation definiert die Verwaltung ihre Kernprozesse und Qualitätsstandards und legt klare Zuständigkeiten fest, indem sie Prozessverantwortliche benennt. Dazu werden schnell verfügbare, systematisch aufbereitete aktuelle Informationen und neue Kommunikationsformen benötigt. Eine zentrale und bedarfsgerechte IT-Infrastruktur wird ausgebaut.

#### **Maßnahmen, z.B.:**

- ⇒ weitere Bündelung und Standardisierung interner Dienstleistungen  
*(z.B. in den Bereichen der Beschaffung, der Personalverwaltung einschließlich der Pensionsfestsetzung so wie der Informationstechnik)*
- ⇒ elektronische Vorgangsbearbeitung  
*Koordination und Unterstützung der ressortübergreifenden Einführung*
- ⇒ prozessorientierte Organisation  
*Konzeption und Pilotprojekte*
- ⇒ Optimierung des Bürgerservice  
*Schaffung gemeinsamer bedarfsgerechter Strukturen für Servicecenter*

#### **d) E-Government**

##### **Bedarfsorientierter Ausbau der Online-Angebote des Bundes**

Wirtschaft, Bürgerinnen und Bürger sowie die Verwaltung sollen im Jahre 2010 alle Online-Dienstleistungen des Staates im erforderlichen Umfang elektronisch nutzen können. Dabei orientiert sich die Verwaltung an den Bedürfnissen der Nutzer und führt mit Ihnen einen kontinuierlichen Dialog. Ausgehend von priorisierten Dienstleistungen werden vorhandene Angebote schrittweise weiter entwickelt und fehlende Anwendungen ergänzt.

Maßnahmen des E-Government-Programms 2.0, z. B.:

- ⇒ Überprüfung der bestehenden elektronischen Dienstleistungen und Internetangebote mit Hilfe von Bedarfsanalysen
- ⇒ Nutzenorientierter Ausbau und qualitative Optimierung der wichtigsten Dienstleistungen des Bundes
- ⇒ Abbau von Zugangsbarrieren sowie Schaffung zusätzlicher Anreize zur Erhöhung der Nutzungszahlen

##### **Elektronische Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Verwaltung durch gemeinsame Prozessketten**

Die größten Effizienzpotenziale für E-Government-Dienstleistungen bestehen an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Verwaltung. Die Verwaltung der Zukunft bietet deswegen integrierte Geschäftsabläufe und durchgängig IT-basierte Kommunikation zwischen Wirtschaft und Verwaltung, um die Kosten der Verwaltungsverfahren für beide Seiten weiter zu senken und damit einen Beitrag zum Bürokratieabbau zu leisten.

Maßnahmen des E-Government-Programms 2.0, z. B.:

- ⇒ Identifizierung und technische und organisatorische Umsetzung geeigneter Prozessketten
- ⇒ Prüfung des bestehenden Rechtsrahmens auf Verbesserungsmöglichkeiten
- ⇒ Einrichtung eines Kompetenzzentrums E-Government des Bundes zur Unterstützung der Behörden und Unternehmen bei der Ermittlung weiterer Verbesserungsmöglichkeiten und ihrer Einführung

### **Sichere Identifizierung für E-Government und E-Business**

Sichere Transaktionen über das Internet erfordern nicht nur sichere Infrastrukturen und leistungsstarke Online-Services, sondern vor allem auch eine eindeutige Identifizierung der Beteiligten und die Möglichkeit zur rechtsverbindlichen Willenserklärung. Diese sichere Identifizierung soll Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft mit dem elektronischen Personalausweis zur Verfügung stehen und dazu beitragen, weitere attraktive Transaktionsdienstleistungen der Wirtschaft und der Verwaltung zu ermöglichen.

Maßnahmen des E-Government-Programms 2.0, z. B.:

- ⇒ Ab 2008 Ausgabe eines elektronischen Personalausweises mit einer Online-Authentisierungsfunktionalität für E-Government und E-Business
- ⇒ Erarbeitung eines umfassenden E-Identity-Konzepts, das die verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit im E-Government unterstützt

### **Sichere elektronische Kommunikationsräume**

Für eine elektronische Kommunikation zwischen Bürgerinnen, Bürgern, Unternehmen und Behörden werden definierten Sicherheits- und Vertraulichkeitsanforderungen genügende Bürger-Portale von privaten oder öffentlichen Providern bereit gestellt, die einen sicheren elektronischen Kommunikationsraum im Internet aufspannen. Bürgerinnen und Bürger erhalten einen Ort im Netz, von dem aus Sie einfach, sicher und nicht-anonym kommunizieren können. Dabei sind die personenbezogenen Daten geschützt und die informationelle Selbstbestimmung ist gewährleistet. Dokumente und Informationen können zur eigenen Person langfristig sicher aufbewahrt und ausgewählten Kommunikationspartnern bereitgestellt werden.

Maßnahmen des E-Government-Programms 2.0, z. B.:

- ⇒ Sicherung eines verlässlichen Austauschs elektronischer Nachrichten mit Hilfe einer eindeutigen elektronischen Adresse
- ⇒ Unterstützung einer sicheren, elektronischen Authentisierung für Bürgerinnen und Bürger mit Hilfe von Bürger-Portalen gegenüber der Verwaltung aber auch gegenüber Privaten oder der Wirtschaft
- ⇒ Schaffung von Grundlagen zur dauerhaften und sicheren Ablage elektronischer Dokumente und anderer Daten für Bürgerinnen und Bürger über Bürger-Portale



**e) Stärkung der internationalen Kooperationsfähigkeit**

In allen Handlungsfeldern (Personal, Steuerung, Organisation und E-Government) des Programms sollen künftig der nationale und internationale Erfahrungsaustausch sowie die Zusammenarbeit in der Verwaltungsmodernisierung verstärkt gefördert werden. Die internationale Zusammenarbeit ermöglicht den Austausch von Good Practice Fällen und den Wettbewerb um beste Lösungen und Konzepte zur Verwaltungsmodernisierung. Deutschland wird diese Ansätze insbesondere während der deutschen EU-Ratspräsidentschaft im Jahr 2007 fördern und damit diesen wichtigen Prozess der Verwaltungsmodernisierung in Europa maßgeblich mitgestalten.

Der internationale Austausch zur Verwaltungsmodernisierung findet auch durch bilaterale Zusammenarbeit mit anderen Staaten statt, bei der EU-Förderprogramme im Bereich der Verwaltungshilfe einen wichtigen Part einnehmen. Die Bundesverwaltung beteiligt sich an zahlreichen Projekten in anderen EU-Mitgliedstaaten, Beitritts- und Nachbarstaaten. Durch diese Aufgaben stärkt Deutschland seine zentrale Rolle als Partner innerhalb der Europäischen Union und darüber hinaus.

**Maßnahmen, z.B.:**

- ⇒ Umsetzung des Aktionsplanes E-Government bei i2010
- ⇒ Verstärkte Zusammenarbeit im Netzwerk europäischer Verwaltungen (EUPAN); Vorsitz des EUPAN während der deutschen EU-Ratspräsidentschaft 2007
- ⇒ Erfahrungsaustausch durch Beteiligung an Europäischen Qualitätskonferenzen und Wettbewerben
- ⇒ Förderung der europäischen Qualitätsmanagementinitiative zum Common Assessment Framework (CAF) und verstärkte Nutzung des Qualitätsmanagementsinstruments CAF in Bundesbehörden
- ⇒ Knowhow - Transfer in bilateralen Kooperationen mit anderen Staaten, insbesondere mit EU-Mitglieds-, Beitritts- und Nachbarstaaten im Rahmen von EU-Förderprogrammen zur Verwaltungshilfe.
- ⇒ Erfahrungsaustausch zur Modernisierung der Verwaltung in internationalen Arbeitsgruppen der EU und OECD

## **6. Finanzierung und Organisation des Programms**

Die Finanzierung der mit diesem Programm beschlossenen Maßnahmen erfolgt im Rahmen des gültigen Finanzplans. Die Umsetzung des Programms wird mittel- bis langfristig zu einer deutlichen Senkung der Verwaltungskosten führen und damit zur Haushaltskonsolidierung beitragen. Für das E-Government-Programm 2.0 wird ein gesondertes Finanzierungskonzept vorgelegt.

Die Steuerung des Programms erfolgt durch den interministeriellen Ausschuss für Organisationsfragen (AfO) sowie für das E-Government-Programm 2.0 durch die E-Government-Ansprechpartner der Ressorts. Die Projekte und Maßnahmen der ersten Phase sollen in einem konkreten Umsetzungsplan im Februar 2007 dem Kabinett vorgelegt werden. Zum Stand der Umsetzung und zur Weiterentwicklung des Programms berichtet das BMI dem Kabinett jährlich.