

**Der Bundesbeauftragte für die Unterlagen des
Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen Deut-
schen Demokratischen Republik (BStU)**

Abschlussbericht

Organisationsuntersuchung

Version: Bericht Version 1.0;
Datum: 28. Februar 2018

Übergabe

Abschlussbericht

Organisationsuntersuchung

Der Bundesbeauftragte für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (BStU)

Version:

Bericht Version 1.0

Übergabe

Datum:

28. Februar 2018

Kommentar:

Ansprechpartner:

Telefon:

Fax:

E-Mail:

Standort:

Sopra Steria AG
Friedrichstraße 148
10117 Berlin



Änderungshistorie

VERSION	DATUM	AUTOR	BEMERKUNG
0.06	17.01.2018		Kapitel 2-4 zur QS durch ZV 3
0.13	30.01.2018		Kapitel 5 zur QS durch ZV 3
0.14	02.02.2018		Kapitel 2-5 zur QS durch ZV 3
0.90	09.02.2018		Kapitel 1-6 zur QS durch ZV 3
0.91	11.02.2018		Einarbeitung QS-Ergebnisse ZV 3 Anlagenverzeichnisse, Finalisierung PBE- Tabellen
0.93	13.02.2018		Einarbeitung Analyse und Konzeption ZV 3 mit ZV 3
1.0	13.02.2018		Aufbereitung zur Übergabe
1.13	26.02.2018		Übernahme QS ZV 3, Aktualisierung PBE nach Fallzahlenprognose-Aktualisierung

Tabelle 1: Änderungshistorie

Qualitätssicherung

VERSION	DATUM	PRÜFER	BEMERKUNG
0.06	19.01.2018	ZV 3 Hahne- Rikazewski ZV 3 Männel	Kapitel 2-4 Mit Anmerkungen & Korrekturen zurück
0.13	01.02.2018	ZV 3 Hahne- Rikazewski ZV 3 Männel	Kapitel 5 Mit Anmerkungen & Korrekturen zurück
0.14	05.02.2018	ZV 3 Nagel	Kapitel 2-5 Mit Anmerkungen & Korrekturen zurück
0.90	09.02.2018	ZV 3 Nagel	Kapitel 1-6 Mit Anmerkungen & Korrekturen zurück
0.91	12.02.2018	ZV 3 Nagel	Kapitel 5 & 6 Mit Anmerkungen & Kommentaren zurück
1.1	25.02.2018	ZV 3 Nagel	Kapitel 5 Mit Anmerkungen & Kommentaren zurück

Tabelle 2: Qualitätssicherung

Verteiler

ROLLE	NAME	ORGANISATIONSEINHEIT
Direktor	Björn Deicke	Behördenleitung
Abteilungsleitung ZV	Alexandra Titze	ZV
Projektleitung BStU	Yvonne Nagel	ZV 3, RL'in (komm.)
Stv. Projektleitung BStU	Christian Hahne-Rikazewski	ZV 3, SG 02, SB
Projektleitung Sopra		Sopra Steria Consulting
Stv. Projektleitung Sopra		Sopra Steria Consulting
ZV 3, SGL 01, Aufbauorg.	Stefan Weber	ZV 3, SG 01, SGL

Tabelle 3: Verteiler



Inhalt

1	Management Summary	7
2	Ausgangssituation und Zielsetzung	19
2.1	Ausgangssituation	19
2.1.1	Aufgaben und gesetzliche Grundlagen des BStU	19
2.1.2	Externe und interne Rahmenbedingungen	20
2.1.3	Aufbauorganisation und Standorte	21
2.2	Aufgabenstellung und Zielsetzung	22
3	Vorgehensweise und Methodik	24
3.1	Projektorganisation	24
3.1.1	Struktureller Rahmen	24
3.1.2	Projektorganisation	24
3.2	Phasenmodell	24
3.3	Überblick über den Methodeneinsatz	25
3.4	Erhebung der Bearbeitungsaufwände	27
3.4.1	Erstellung Aufgabenkatalog	27
3.4.2	Vorbereitung der Erhebung der Bearbeitungsaufwände	28
3.4.3	Auswahl der eingesetzten Methoden beim BStU	28
3.5	Auswahl der Stichprobe	31
3.5.1	Rücklaufprüfung Stichprobe	32
3.6	Prozesserhebungen	32
3.7	Aufgabenkritik-Workshops	33
3.7.1	Zielsetzung	33
3.7.2	Vorgehen in der Aufgabenkritik	34
3.8	Personalbedarfsermittlung (PBE)	35
3.9	Fortschreibung	35
4	Ergebnisse IST-Erhebung	36
4.1	Übergreifende Erkenntnisse	36
4.2	Behördenleitung und Stabsstellen	40
4.2.1	Organisationsdaten der Behördenleitung & Sonstige	40
4.2.2	Inhaltliche Ergebnisse der Zeitschätzung für die Behördenleitung & Sonstige	43
4.2.3	Leitungsbüro, persönlicher Referent, Projektgruppe vReko	46
4.2.4	Stabsstelle Revision und Prävention	47
4.2.5	Stabsstelle Presse und Online-Kommunikation	48
4.2.6	Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit und Campus	48
4.3	Abteilung ZV	51



4.3.1	Personalausstattung zum Stichtag 01.01.2017	51
4.3.2	Aufbauorganisation und Führungs-/Leitungsspannen	53
4.3.3	Inhaltliche Ergebnisse Zeitschätzung für die Abteilung ZV	53
4.3.4	ZV 1	58
4.3.5	ZV 2	61
4.3.6	ZV 3	64
4.3.7	ZV 4	64
4.3.8	ZV 5	67
4.3.9	ZV 6	71
4.3.10	ZV 7	80
4.3.11	ZV 8 (vormals anteilig ZV 3 mit den Sachgebieten SG 03 und SG 04)	82
4.4	Abteilung AR	83
4.4.1	Personalausstattung zum Stichtag 01.01.2017	83
4.4.2	Aufbauorganisation und Führungs-/Leitungsspannen	85
4.4.3	Inhaltliche Ergebnisse der Zeitschätzung für die Abteilung AR	87
4.4.4	Inhalte und Vorgehen weiterer Analysen	90
4.4.5	Bewertung der Ist-Situation in der Abteilung AR	91
4.5	Abteilung AU	98
4.5.1	Personalausstattung zum Stichtag 01.01.2017	98
4.5.2	Aufbauorganisation und Führungs-/Leitungsspannen	100
4.5.3	Inhaltliche Ergebnisse Zeitschätzung für die Abteilung AU	100
4.5.4	Inhalte und Vorgehen weiterer Analysen	103
4.6	Abteilung BF	111
4.6.1	Personalausstattung der Abteilung BF	111
4.6.2	Inhaltliche Ergebnisse Zeitschätzung für die Abteilung BF	113
4.6.3	BF 1	117
4.6.4	BF 2	118
4.6.5	BF 3	118
4.7	Abteilung R	119
4.7.1	Personalausstattung zum Stichtag 01.01.2017	119
4.7.2	Aufbauorganisation und Führungs-/Leitungsspannen	121
4.7.3	Inhaltliche Ergebnisse der Zeitschätzung für die Außenstellen	121
4.8	Ergebnisse des Archivvergleichs	125
4.8.1	Aufgabenschwerpunkte der Archive	125
4.8.2	Organisation der Archive	127
4.8.3	Erfahrungswerte in der Bestandserhaltung	127
4.8.4	Erschließung	129
4.8.5	Nutzerbetreuung & Öffentlichkeitsarbeit	129
4.8.6	Sonstiges	131
4.8.7	Zusammenfassende Darstellung des Archivvergleichs	131
5	Bewertung und SOLL-Konzeption	132
5.1	Strategische Zielsetzung BSTU	132



5.2	Übergreifende Maßnahmen und Empfehlungen	133
5.2.1	Zusammenarbeit mit dem Bundesarchiv	133
5.2.2	Einführung eines integrierten digitalen Prozesses	134
5.2.3	Fallzahlen und Personalbedarfsprognose AU	141
5.3	Empfohlene Maßnahmen mit Organisationsbezug	146
5.3.1	Stabsstellen	146
5.3.2	Abteilung ZV	148
5.3.3	Abteilung AR	163
5.3.4	Abteilung AU	183
5.3.5	Abteilung BF & Öffentlichkeitsarbeit	192
5.3.6	Abteilung R	201
5.4	Aufbauorganisation	206
5.4.1	Empfehlungen zur kurzfristigen Weiterentwicklung der Aufbauorganisation	206
5.4.2	Empfehlungen zur langfristigen Weiterentwicklung der Aufbauorganisation eines Stasi-Unterlagen Archivs	211
5.5	Personalbedarfsermittlung	213
5.5.1	Grundsätzliches zur Unterscheidung Personalbedarf und Stellenplan	213
5.5.2	Personalbedarf des BStU 2018-2020	215
5.5.3	Personalbedarf Leitungsbereich 2018-2020	216
5.5.4	Personalbedarf Abteilung ZV 2018-2020	217
5.5.5	Personalbedarf Abteilung AR 2018-2020	218
5.5.6	Personalbedarf Abteilung AU & AU-Sachgebiete der Außenstellen 2018-2020	219
5.5.7	Personalbedarf Abteilung BF 2018-2020	220
5.5.8	Personalbedarf Abteilung R ohne AU-Sachgebiete 2018-2020	221
5.5.9	Personalbedarfe ohne Organisationszuordnung	222
5.5.10	Nicht berücksichtigte Personalbedarfe	223
6	Weiteres Vorgehen	224
6.1	Status der Entscheidung der definierten Optimierungsmaßnahmen	224
6.2	Weiteres Vorgehen	224
7	Anlagenverzeichnis	227



1 Management Summary

Ausgangslage

Der Bundesbeauftragte für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik ist eine Bundesoberbehörde im Geschäftsbereich der für Kultur und Medien zuständigen obersten Bundesbehörde gemäß § 35 Abs. 1 StUG (Stasi-Unterlagen-Gesetz).

Er hat eine Zentralstelle in Berlin und aktuell zwölf Außenstellen in den Ländern Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Die Unterlagen der ehemaligen Außenstellen Berlin und Potsdam befinden sich heute in der Zentralstelle Berlin.

Der Bundesbeauftragte erfasst, verwahrt, verwaltet und verwendet die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes nach Maßgabe des Stasi-Unterlagen-Gesetzes (StUG, § 2 Abs. 1).

Dabei handelt es sich um mehr als 111 Kilometer Aktenmaterial und mehr als 2 Millionen Fotos sowie weitere Informationen auf audiovisuellen Datenträgern. Zum Archivbestand gehören darüber hinaus mehr als 15.000 Säcke mit Unterlagen, die vom Ministerium für Staatssicherheit der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (MfS) (teil-) zerstört bzw. zur Vernichtung vorgesehen waren.

Seit Gründung der Behörde wurde sie als eine zeitlich befristete Institution betrachtet. Man ging seinerzeit davon aus, dass das Interesse der Öffentlichkeit an den Unterlagen und den in den Unterlagen gesammelten Informationen künftig nachlassen und demzufolge das Arbeitsaufkommen geringer werden würde. Entsprechend hat sich der Personalbestand seit Anfang der 90er Jahre von ca. 3.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - Höchststand der Personalausstattung - auf nunmehr ca. 1.522 Mitarbeiter/innen - Stand 01.01.2018 - halbiert.

Am 9. Juni 2016 verabschiedete der Deutsche Bundestag in Reaktion auf die Vorschläge der Expertenkommission und ihre öffentliche Diskussion den Beschluss "Die Aufarbeitung der SED-Diktatur konsequent fortführen". Darin werden folgende Konditionen als politische Forderungen an den BStU formuliert:

- dauerhafter Erhalt des Gesamtbestandes des Stasi-Unterlagen-Archivs sowie Sichtbarkeit der Eigenständigkeit des Stasi-Unterlagen-Archivs mit internationaler Vorbildwirkung;
- Erhalt des Stasi-Unterlagen-Gesetzes mit spezialgesetzlichen Regelungen sowie keine Verschlechterung bei Aktenzugang und Akteneinsicht;
- Qualitätsgewinn durch Verbesserung der Arbeits- und Serviceleistungen bei Antragsbearbeitung, Verkürzung der Wartezeiten, Aktenschließung, archivgerechte Aktenlagerung, Digitalisierung;
- Prüfung der Fortführung der Überprüfungsregelungen nach § 19 ff. StUG.

Mit Beschluss des Bundestages ist eine belastbare Zukunftsperspektive für den BStU, ggfls. in veränderten Organisationsformen, geschaffen. In diesem Zusammenhang ist ein Transformationsprozess zum Bundesarchiv durch den BStU einzuleiten. Die vorgenannten Schwerpunkte bilden den Ausgangspunkt für die vorliegende Organisationsuntersuchung.

Zielsetzung

Ziel dieser Organisationsuntersuchung ist es, die Weichen für eine zukunftsfähige und effiziente Struktur des BStU zu stellen, die dem gesetzlichen Auftrag aus dem StUG gerecht wird. Dabei fließen die genannten Konditionen als Rahmenbedingung ein.



Abgeleitet aus den Rahmenbedingungen und unter Berücksichtigung der im Handbuch zur Durchführung von Organisationsuntersuchungen des BMI vorgegebenen methodischen Standards bestehen für die Durchführung der Organisationsuntersuchung folgende Schwerpunkte:

- die Erfassung der aktuellen Aufgaben und die Durchführung einer Aufgabenkritik zur Ermittlung der Aufgabenschwerpunkte, die die Arbeit des BStU in den kommenden Jahren maßgeblich bestimmen werden,
- die Ermittlung des zur Erfüllung der Aufgaben erforderlichen Personalbedarfes und
- die Entwicklung der langfristig erforderlichen Organisationsstruktur für die Behörde, um diese Aufgabenschwerpunkte künftig realisieren zu können.
- die Aufnahme von Impulsen aus den Entwicklungen in anderen Archiven im Rahmen eines Archivvergleichs mit vier in Teilen vergleichbaren Archiven.

Um die Organisationsuntersuchung möglichst zeitnah realisieren zu können und die Akzeptanz der Ergebnisse zu erhöhen, wurde mit Unterstützung des Bundesverwaltungsamtes (BVA) ein externes Beraterteam beauftragt, die Untersuchung in einem gemeinsamen Projektteam mit dem BStU zu realisieren.

Ausgehend von den Standards des Handbuchs für Organisationsuntersuchungen wurde im Projekt ein Aufgabenkatalog über die mehr als 400 Aufgaben des BStU erstellt. Auf Basis von Erfahrungswerten eines Referenzzeitraums haben alle mehr als 1.500 Beschäftigten die Zeitaufwände für ihre Aufgabenwahrnehmung geschätzt. Wenn zur Absicherung der Ergebnisse weitere Berechnungsverfahren eingesetzt werden konnten, wurden zusätzlich bei mehr als 400 Personen im Stichprobenverfahren Selbstaufschreibungen oder Zeitmessungen durchgeführt.

Diese Transparenz über die Aufwände diente als Ausgangsbasis für die Erhebung, Analyse und Weiterentwicklung der über 60 aufwandsintensivsten Prozesse beim BStU sowie für die Durchführung der Aufgabenkritik. Im Rahmen der Zweck- und Vollzugskritik wurden unter Einbezug von über 100 Beschäftigten des BStU mehr als 300 Maßnahmen zur Optimierung entwickelt. Zusätzlich wurden für fünf Schwerpunktbereiche: Bestandserhaltung, Erschließung, Grundsatz und Fachaufsicht, Standortentwicklungen und IT umfassende Konzeptionen erarbeitet. Die politischen Rahmenbedingungen sowie die Ergebnisse der Aufgabenkritik und die Fachkonzeptionen sind in eine strategische Zielkonzeption eingeflossen, die als Bindeglied zwischen den politischen Rahmenbedingungen und den internen Schwerpunktsetzungen für die Weiterentwicklung des BStU fungiert.

Ist-Erhebung, Aufgabenkritik und strategische Zielkonzeption bildeten gemeinsam die Basis für die Ableitung von Personalbedarfen und der Aufbauorganisation.

Übergreifende Erkenntnisse der Ist-Analyse

Die Detailbetrachtung der Arbeitsabläufe und Aufgabeninhalte zeigt beim BStU ein differenziertes Bild. Die derzeit praktizierten Prozesse sind grundsätzlich angemessen strukturiert und organisiert. Auf Grund gesellschaftlicher Veränderungen und technischer Weiterentwicklungen sind in mehreren Aufgabenbereichen Weichenstellungen für die Zukunft erforderlich und die Prozesse neu auszurichten. Dabei haben die Empfehlungen mittelfristig eine tiefgreifende Wirkung und weisen auf einen grundlegenden Wandel in der Aufgabenwahrnehmung hin. Dieses umfasst insbesondere die Handlungsfelder Bestandserhaltung, Auskunftsbearbeitung, Digitalisierung, Erschließung, Öffentlichkeitsarbeit und Forschung, Standortstruktur und interne (Verwaltungs-) Services.

Die Erarbeitung von über 300 Optimierungsvorschlägen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in zahlreichen Workshops und die anschließende Bestätigung der Vorschläge durch den Direktor



zeigen, dass dieser Veränderungsbedarf erkannt und durch die Organisation getragen wird. Eine Vielzahl der Vorschläge konnte parallel zum Projektgeschehen bereits in die Umsetzung überführt werden.

Bestandserhaltung

Das Archivmaterial des BStU stammt aus einem aus archivarischer Sicht kurzen Entstehungszeitraum von überwiegend 1950 bis 1989. Damit wurde nahezu durchgehend holzschliffhaltiges Papier verwendet, welches durch den Säurefraß bedroht ist. Unter guten Lagerungsbedingungen wird bei „West“-Papier von einer Nutzungsdauer ohne konservatorische Maßnahmen von 150 bis 200 Jahren ausgegangen. Bei „Ost“-Papier ist die erwartete Lebensdauer in der Regel kürzer. Auch die verwendeten audiovisuellen Archivalien wie Fotos, Tonträger, Filme und Videos haben vergleichbare oder deutlich kürzere übliche Nutzungsdauern.

Seit vielen Jahren nimmt der BStU Maßnahmen zur Bestandserhaltung wahr und hat eine Richtlinie zum bestandsschonenden Umgang mit den Archivalien verfasst. Eine quantifizierte Übersicht über die bisher erbrachten Maßnahmen der Bestandserhaltung sowie ein darauf ausgerichtetes Controlling oder eine mit Kosten- und Zeitplänen verbundene Maßnahmenplanung lag beim BStU nicht vor. Diese wurden im Rahmen eines Bestandserhaltungskonzeptes gemeinsam zwischen Fachabteilung und Projekt erarbeitet. Zentrale Erkenntnisse sind:

- Die Auswahl der Liegenschaften in Zentrale und Außenstellen fokussierte sich auf die Weiternutzung der historischen Orte. Keines der Magazine beim BStU erfüllt vollständig die Anforderungen an einen Archivzweckbau. Eine Außenstelle erfüllt zwar die klimatischen Anforderungen, liegt aber in einem von Hochwasser gefährdeten Gebiet. Ein Großteil der Lagerungsflächen in den Außenstellen kann nicht klimatisiert werden. Viele haben Tageslichteinfall und ungünstige Temperaturschwankungen. Die Lagerungsbedingungen in den Außenstellen sind in Summe als kritisch zu bewerten.
- Ca. 80% der Unterlagen sind kartoniert, allerdings weniger als 5% der Unterlagen werden liegend gelagert. Die Lagerungstechnik bzw. Regalsysteme sind oft nicht auf eine liegende Lagerung optimiert, so dass Umlagerungen einen Raummehrbedarf zur Folge haben, der nicht in allen Fällen gedeckt werden kann.
- Etwa 45% der Unterlagen wurden archivtechnisch aufbereitet (Entmetallisierung, Entfernung von Ringheftungen und Klebestreifen, Paginierung der Seiten).
- Weniger als 2% der Unterlagen wurde restauriert, nahezu 80% der Unterlagen weisen geringfügige bis schwere Schäden auf. Restaurierungsnotwendigkeit besteht insbesondere bei schwer beschädigten Unterlagen, die im Original gesichert werden sollen. Derzeit verfügt der BStU über keine studierten Restauratoren/innen.
- Weniger als 0,2% des Schriftgut-Bestandes wurden bisher entsäuert oder digitalisiert.
- Im Bereich der Tonträger wurden bisher ca. 38% der Bestände digitalisiert, ca. 6% der Videos und Filme sind digitalisiert.
- Eine fachliche Priorisierung der Bestände für die Bestandserhaltungsmaßnahmen liegt nicht vor.

In Summe ist bei heutigen Rahmenbedingungen die Zielerreichung einer „dauerhaften Sicherung der Stasi-Unterlagen“ langfristig nicht sicherzustellen. Umfassende Investitionen sind in den kommenden Jahren notwendig.



Die theoretischen Kosten einer vollständigen archivgerechten Unterbringung, Lagerung, Entsäuerung, Digitalisierung und Restaurierung würden einen Betrag von 1,5 Milliarden Euro voraussichtlich deutlich übersteigen.

Das Projekt hat gemeinsam mit dem Fachbereich Ansätze zur Kostensenkung identifiziert und ein Vorgehen abgeleitet. Dieses umfasst folgende Eckpunkte:

- Prioritäre Investition in klimagerechte Magazinflächen im Zusammenhang mit der Veränderung der Außenstellenstruktur sowie in eine durchgehende Kartonierung der Bestände. Letzteres in Verbindung mit einer Bar-Codierung, der Umlagerung in die liegende Lagerung und einer Bestandsrevision. Durch diese präventiven Maßnahmen soll die Sicherung aller (Papier-) Bestände im Original für mindestens die Lebensspanne der Erlebnisgeneration abgesichert werden.
- Aktive und kostenintensive Maßnahmen der Bestandserhaltung – mit dem Ziel einer deutlichen Verlängerung der Lebensdauer der Unterlagen sollen in den kommenden Jahren auf prioritäre Teilbestände eingegrenzt werden. Diese prioritären Teilbestände sollen dabei sowohl Unterlagen von besonderem historischem Wert als auch repräsentative Elemente von „normalen“ Unterlagen aufnehmen. Entsprechende Konzeptionen sind zu erarbeiten.
- Für audiovisuelle Unterlagen, insbesondere Tonträger und Filme ist eine dauerhafte Sicherung der Informationen durch Digitalisierung der Standard für Archive geworden. Hier ist aufgrund der kürzeren Restlebensdauer der Informationsträger eine Beschleunigung der bereits laufenden Digitalisierungen notwendig und geplant.
- Für die papierbasierten Unterlagen wird gleichfalls die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten in größerem Stil empfohlen. Diese dient zum einen der Bestandsschonung, als auch der dauerhaften Sicherung der enthaltenen Informationen. Damit kann Digitalisierung substituierend zur Restaurierung eingesetzt werden. Archivalien mit entsprechenden Schadensbildern werden vorrangig digitalisiert und damit die Informationen gesichert. Eine Restaurierung erfolgt dann nicht mehr.

Die Realisierung der Digitalisierung für die Bestandserhaltung ist ein Element eines übergreifenden Ansatzes zur Digitalisierung der Kernprozesse des BSTU.

Die dargestellten Maßnahmen erfordern weiterhin deutliche Investitionen in Personal- und Sachmittel über einen Zeitraum von mehreren Jahrzehnten, um zu mindestens die prioritären Bestände auf Dauer zu sichern.

Die Umsetzung aller Maßnahmen der Bestandserhaltung erfolgt in einem engen fachlichen Austausch mit dem Bundesarchiv. Die genannten Maßnahmen erfordern entsprechende Investitionen in Personal- und Sachmittel, insbesondere in Personal für Digitalisierung und Restaurierung sowie für die notwendigen konzeptionellen Ausarbeitungen.

Einen Sonderfall stellt die Überlieferung der heute ca. 15.000 Säcke mit vom MfS vorvernichteten Unterlagen dar. Die Aufgabe der manuellen Rekonstruktion wird als Daueraufgabe der Restaurierung auf bisherigem Niveau fortgeschrieben. Eine Beschlusslage zur Fortführung der virtuellen Rekonstruktion in Form des Projektes vReko liegt zum Zeitpunkt der Berichtslegung nicht vor, entsprechende Szenarien für die ableitbaren Personalbedarfe sind berechnet und werden erst mit Beschlussfassung in der Fortschreibung der Personalbedarfsermittlung berücksichtigt.

Verkürzung der Wartezeiten

Derzeit beträgt die durchschnittliche Wartezeit der Antragsteller nach § 12 StUG auf eine Auskunft bzw. Einsicht mit Archivmaterial in der Regel über zwei Jahre. Ursächlich dafür sind hohe Durch-

laufzeiten und Arbeitsrückstände. Die internen Bearbeitungs- und Wegezeiten führen zu einer durchschnittlichen Bearbeitungsdauer von Erledigungen mit Archivmaterial von 9 Monaten. Weitere 12-18 Monate sind auf Liegezeiten bedingt durch einen immer noch bestehenden Arbeitsrückstand zurückzuführen. Dieser ist bereits in den 90er Jahren entstanden und konnte bis heute nicht abgebaut werden.

Zwischenzeitlich wurden beim BStU die Bearbeitungskapazitäten erhöht, so dass in den Jahren 2016 und 2017 zusätzlich zum laufenden Eingang auch Rückstände abgearbeitet werden konnten. Strategisches Ziel ist der Abbau der Rückstände bis Ende 2021. Auf Basis des Personalansatzes zum 01.01.2018 und der planbaren Personalabgänge ist der Rückstandsabbau zu einem früheren Zeitpunkt zu erwarten. Anschließend müssen die Personalkapazitäten im Rahmen der natürlichen Fluktuation oder durch eine Qualifizierung für neue Verwendungszwecke reduziert werden.

Digitalisierung der Vorgangsbearbeitung

Flankierend zum Abbau der Rückstände werden Maßnahmen zur Steigerung der Prozesseffizienz empfohlen. Prozesse und eingesetzte Arbeitsmittel im Auskunftsprozess sind seit ca. 20 Jahren weitestgehend unverändert. Die Optimierungsmöglichkeiten bei heutigen IT-Funktionalitäten sind weitestgehend ausgereizt. Der Prozess ist technisch bedingt durch eine Vielzahl von Medienbrüchen und eine feingliedrige funktionale Aufgabentrennung gekennzeichnet.

Durch eine Digitalisierung der Prozesse von Antragsentgegennahme bis zur Auskunft werden Reduzierungen der Durchlaufzeiten sowie ein verbesserter Ressourceneinsatz erwartet. Dieses wird durch einen Wegfall von Wegezeiten, die Möglichkeit der parallelen Bearbeitung von Archivmaterial, optimierte Schnittstellen sowie teilweise durch Prozessautomatisierungen erreicht. Gleichzeitig ermöglicht die Digitalisierung neue Formen der Arbeitsteilung und vereinfachte Auslastungssteuerung in einer regional verteilten Organisation.

Der Soll-Prozess beinhaltet die Digitalisierung des Archivmaterials, welches künftig am Bildschirm gelesen und anonymisiert werden soll. Dafür sind pro Jahr mehr als 10 Mio. Seiten im Rahmen der Antragsbearbeitung zu digitalisieren. Einmal digitalisierte Archivalien müssen anschließend in der Regel nicht mehr im Original genutzt und können als Digitalisat in einem digitalen Magazin auf Dauer elektronisch gesichert werden.

Daraus ergeben sich Wechselwirkungen zum Bestandserhaltungskonzept. In etwa 1,5% - 2% des Gesamtbestandes werden auf diese Weise im Rahmen der Antragsbearbeitung jedes Jahr digital gesichert. Dieses reduziert die Aufwände für eine Digitalisierung aus Gründen der Bestandserhaltung deutlich.

Eine Vorgehensplanung auf Meilensteinebene für die Umsetzung einer digitalen Vorgangsbearbeitung wurde durch das Projekt erarbeitet.

Aktenerschließung

Die „Bewertung, Ordnung und Erschließung“ der Unterlagen des MfS ist nach § 37 StUG Aufgabe des Bundesbeauftragten. Es ist zugleich ein Kernprozess aller Archive, denn erst mit Bewertung und Erschließung¹ von Unterlagen, wie Akten, Einzelschriftstücke, Karten, Pläne, Bild-, Film- und Tonmaterial sowie maschinenlesbare Daten werden diese zum Archivgut.

Beim BStU unterliegt dieser Aufgabenkomplex im Vergleich zu anderen Archiven mehreren Besonderheiten. Diese Besonderheiten führen dazu, dass sich der Personalbedarf nicht aus der jährlich neu zu übernehmenden Überlieferungsmenge ergibt, sondern der Personalbedarf für alle noch aus-

¹ Im Folgenden wird der Begriff der „Verzeichnung“ als Synonym verwendet



stehenden initialen Erschließungsarbeiten summarisch ermittelt werden kann. Je nach Personalhinterlegung ändert sich nur der Zeitpunkt der Abarbeitung.

Der archivische Aktenbestand des BStU teilt sich in zwei Haupt-Gruppen. Die eine Teilmenge, die Archivierte Ablage, beinhaltet etwa 46% der Überlieferung und ist durch Findmittel des MfS personenbezogen zugänglich. Eine sachbezogene Erschließung – ein zentrales Hilfsmittel für die Nutzung der Bestände für Zwecke der Forschung und Medien – für diesen Bestand ist bisher im Rahmen kleiner Pilotvorhaben für ausgewählte Teilmengen erfolgt.

Die andere Teilmenge der Unterlagen der Diensteinheiten umfasst weitere ca. 54% der Überlieferung und beinhaltet die Unterlagen, die in den Arbeitsräumen des MfS aufgefunden wurden. Für diese Unterlagen ist eine Bewertung und Ordnung der Bestände vorzunehmen, der personen- und sachbezogene Zugang ist erst nach der Verzeichnung möglich. Daher lag die Priorität in der Vergangenheit auf einer Erschließung der Unterlagen der Diensteinheiten. Diese Erschließung ist zu mehr als 95% abgeschlossen. Eine Analyse dieser Erschließungen durch AR zeigt, dass flächendeckend über alle Bestände ca. 40%, in einigen Teilbereichen auch 55% der Verzeichnungen, nicht den heutigen Qualitätsstandards entsprechen. Dieses wird insbesondere auf den Einsatz von nicht qualifiziertem Personal sowie wechselnden Verzeichnungsstandards in der Vergangenheit zurückgeführt. Zwischenzeitlich wurden Maßnahmen ergriffen, um ein konsistent hohes Arbeitsniveau zu halten.

Der Gesamtumfang der Verzeichnung bei heutigen Verzeichnungsstandards und einer Anwendung auf den vollständigen Bestand ergibt einen Personalbedarf von ca. 3.081 Personenjahren an Arbeit. Bei heutigem Personaleinsatz in Höhe von ca. 100 VBE wäre ein Abschluss der Aufgabe erst ca. im Jahr 2056 zu erwarten. Ansätze zur Reduzierung ergeben sich aus einer Bewertung der Gesamtbestände: So ist für einige Teilbestände der bestehende personenbezogene Zugang über die Findmittel des MfS ausreichend. Ebenso ist die angemessene Verzeichnungstiefe für unterschiedliche Teilbestände differenziert zu betrachten. Einige Teilbestände sind auf der Ebene der Vorgangsdaten und Klassifikation (Verschlagwortung) ausreichend verzeichnet, andere erfordern die Erarbeitung von Enthält-Vermerken. Ebenso sind nicht alle Abweichungen von den Erschließungsstandards in den bereits erschlossenen Unterlagen zwingend nach zu verzeichnen. Zusätzlich sind kleinere Optimierungen in den Prozessen möglich.

Durch eine Ausarbeitung und Umsetzung entsprechender Konzeptionen können die ausstehenden Aufwände auf ca. 1.700 Personenjahre reduziert werden. Zur Beschleunigung der Abarbeitung dieser Vorgänge wird dabei ein Personalaufbau im Erschließungsbereich empfohlen, der nach einigen Jahren in einen Personalabbaupfad überführt wird. Ziel ist der Abschluss der Erschließung der priorisierten Bestände bis ca. 2035 und eine anschließende Fortführung der Aufgabe auf niedrigerem Niveau.

Öffentlichkeitsarbeit und Forschung

§ 37 Abs. 5 StUG enthält den Auftrag zur „Unterrichtung der Öffentlichkeit über Struktur, Methoden und Wirkungsweise des Staatssicherheitsdienstes“. In die daraus abgeleitete Öffentlichkeitsarbeit und Forschung hat der BStU im Zeitraum 2015-2016 im Mittel über 115 VBE in Zentrale und Außenstelle investiert. Bereits im Projektzeitraum wurden erste Maßnahmen zur Aufwandsreduzierung in den Außenstellen implementiert, zum Beispiel die Einstellung der Dokumentations- und Gedenkstätte in Rostock.

Eine weitere Empfehlung des Projektes ist eine Aufwandsnormierung in den Außenstellen, die in Summe zu einer leichten Reduzierung des Personalansatzes führen wird, ohne die Sichtbarkeit des BStU in den Regionen einzuschränken.

Der Bundestagsbeschluss vom 09. Juni 2016 bekennt sich zur Zielsetzung der Entwicklung des Standortes Normannenstraße zu einem „Ort der Aufklärung über Diktatur und Widerstand“. Dieses wird realisiert durch mehrere Projekte zur Entwicklung des „Campus“, dazu gehören die Entwicklung einer modularen Archivpräsentation für den Standort und der Aufbau eines Besuchermanagements. Zusätzlich befindet sich bereits ein Projekt zur Neugestaltung der Website und Mediathek in Umsetzung.

Der bisherige Fokus der Forschungsarbeit im Sinne einer historisch politischen Forschung soll in Richtung einer archivwissenschaftlichen Forschung weiter entwickelt werden. In diesem Zuge sind Aufbauorganisation und Personalbedarfe kritisch hinterfragt worden. Ergebnis ist die Empfehlung zur Optimierung des Unterbaus des Forschungsbereichs im gehobenen und mittleren Dienst und damit eine Konzentration auf die wissenschaftliche Arbeit des Forschungsbereichs.

Standortstruktur

Die bestehende Standortsituation birgt verschiedene Nachteile: Zum einen sind die klimatischen Bedingungen nicht archivgerecht. In der Mehrheit der Standorte ist zudem die Flächeneffizienz der Magazinräume nicht ideal, Flächenbedarfsreduzierungen in archivischen Zweckbauten sind zu erwarten. Die stark zergliederte Struktur erschwert eine organisatorisch sinnvolle Fortführung eines langfristigen Personalabbaupfads. Die Sicherstellung einer angemessenen Arbeitslast, von Vertretungsregelungen und angemessenen Leitungsspannen sind in kleineren Organisationseinheiten grundsätzlich erschwert. Zusätzlich erfordert die dezentrale Struktur erhebliche Strukturkosten für die Sicherung der Liegenschaften und die allgemeine Liegenschaftsverwaltung und Logistik, diese betragen für alle Außenstellen zusammen derzeit über 120 VBE, dieses entspricht mehr als 20% des Personals in den Außenstellen.

Erste Maßnahmen zur Reduzierung der Strukturkosten im Bereich des Haussicherungsdienstes und weiterer Service-Bereiche wurden bereits eingeleitet, die in Summe Einsparungen von mehr als 35 VBE ermöglichen.

Zusätzliche Einsparungen ergeben sich aus der Reduzierung der Anzahl der Archivstandorte. Unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten empfiehlt das Projekt die Umsetzung eines zentralen Archivstandorts. Zur Sicherung der Repräsentanz in der Fläche sollen an den bisherigen Standorten Auskunfts-, Beratungs- und Informationsstellen eingerichtet werden, die bedarfsgerecht den Bürgern Zugänge zu den Leistungen des BStU ermöglichen.

Im Falle einer Umsetzung der digitalen Vorgangsbearbeitung in AU können darüber hinaus die Beschäftigten aus den AU-Sachgebieten für einen Übergangszeitraum ihrem bisherigen Standort zugeordnet bleiben und die Sachbearbeitung dezentral fortführen. Diese Maßnahmen zusammen mildern die internen sozialen Kosten einer Standortreduzierung ab.

Auf politischer Ebene konnte mit vier Bundesländern bereits die Zusammenführung auf jeweils einen Archivstandort im Bundesland vereinbart werden. Die zukünftige Verortung der Unterlagen im Bundesland Brandenburg ist zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch offen. Die Einrichtung von Auskunfts-, Beratungs- und Informationsstellen an den aufzugebenden Archivstandorten ist vorgesehen.

Aufgrund der politischen Rahmenbedingung wird abweichend zur Empfehlung des Projektes künftig mit vier bzw. fünf Archivstandorten zuzüglich der Auskunfts-Beratungs- und Informationsstellen gerechnet.

Auch in diesem Szenario ist mit einer Reduzierung der verbleibenden Strukturkosten von über 60 VBE, in erster Linie durch den Wegfall der Kapazitäten für die Liegenschaftssicherung, zu rechnen.

Zusätzliche Einsparungen durch eine bessere Flächeneffizienz und höhere Energieeffizienz werden erwartet.

Eine zeitnahe Einleitung der Umsetzung einer Reduzierung der Archivstandorte wird empfohlen, da aufgrund von baurechtlichen Restriktionen von einer Umsetzungsdauer von mindestens 5-8 Jahren auszugehen ist.

Grundsatz, Fachaufsicht und Controlling

Aufgrund § 35 Abs. 5 StUG unterliegt der BStU keiner fachaufsichtlichen Steuerung durch eine aufsichtsführende Behörde. Die BKM nimmt die Dienstaufsicht, die Bundesregierung die Rechtsaufsicht wahr. Die Fachaufsicht obliegt dem BStU selbst bzw. in letzter Instanz dem Deutschen Bundestag.

Der Bundesbeauftragte hat nach Maßgabe des StUG die Einhaltung einheitlicher Grundsätze bei der Erfüllung seiner Aufgaben zu gewährleisten (§ 37 Abs. 2 StUG). Dies wird durch die Ausübung der Fachaufsicht und des Grundsatzes sichergestellt, welche die Aufsicht über die Recht- und Zweckmäßigkeit des Verwaltungshandelns umfassen. Für die Archivischen Aufgaben und die Auskunftserteilung ist dieser Aufgabenkomplex in je einem Grundsatz-Referat zusammen gefasst.

In beiden Referaten ist eine Schärfung der Aufgabenabgrenzung zwischen dem Grundsatzreferat und den Referatsleitungen der Fachreferate vor zu nehmen. Die Wahrnehmung der Prüfung von Rechtmäßigkeit und Zweckmäßigkeit der Aufgabenwahrnehmung sollte im ersten Schritt immer der direkten Führungskraft in den Fachreferaten obliegen. Ebenso kann die Ausarbeitung konzeptioneller Arbeiten im Bedarfsfall auch außerhalb des Grundsatzreferates durch die Fachreferate erfolgen. Dem Grundsatzreferat obliegt dann eine prüfende Funktion, ob sich die Konzeptionen in die strategische Ausrichtung einfügen.

Die Aufgabenwahrnehmung der Fachaufsicht ist in beiden Bereichen weiter zu entwickeln. Dazu gehört eine verstärkte Ausrichtung der anlasslosen Prüftätigkeit auf im Vorfeld festgelegte Prüfungsschwerpunkte sowie ein verbessertes Umsetzungscontrolling für die abgeleiteten Empfehlungen.

Insbesondere im Auskunftsbereich und in Teilen im Archivbereich sind signifikante Unterschiede in den mittleren Bearbeitungszeiten ersichtlich. Die Identifizierung solcher Ausreißer ist bereits im Controlling für Teile von AU in Form des RPA (Rechensysteme zum künftigen Personalbedarf und Arbeitsaufkommen) möglich. Eine vergleichbare Weiterentwicklung der Statistik für den Erschließungsbereich in AR wird empfohlen. Die Prüfung der Ursachen für Produktivitätsunterschiede und ggfls. die Übertragung von Best Practices auf andere Bereiche soll verstärkt in die fachaufsichtliche Aufgabenwahrnehmung integriert werden.

Der Prozess der Erhebung, Verarbeitung und Auswertung von steuerungsrelevanten Kennzahlen ist insbesondere im AR-Bereich durch viele manuelle Arbeitsschritte und eine dezentrale Datenhaltung geprägt. Dieses erschwert die Auswertung von steuerungsrelevanten Kennzahlen. Ebenso fehlt im Reporting ein Plan- / Ist-Abgleich auf Basis von verbindlichen Leistungsvorgaben für die aufwandsintensive Aufgabe der Erschließung. Das Controlling ist weiter zu entwickeln, die Einführung neuer IT-Verfahren sollte dabei genutzt werden, um einen höheren Automatisierungsgrad in der Erhebung und Auswertung von Daten zu erreichen.

Interne Services

Die vom IT-Planungsrat beschlossene IT-Konsolidierung des Bundes soll die Verbundvorteile einer gemeinsamen IT-Infrastruktur der Bundesbehörden heben. Mit dem Abschluss der Server-Virtualisierung sowie dem Anschluss der Außenstellen an die Netze des Bundes hat der BStU erste



Voraussetzungen für die IT-Konsolidierung geschaffen. Für die Umsetzung der IT-Konsolidierung empfiehlt das Projekt die Einrichtung einer entsprechenden Projektgruppe.

Die Struktur der bestehenden IT-Anwendungen birgt erhebliche Altlasten. Alle Fachanwendungen des BStU basieren auf Eigenentwicklungen, die in den 90er Jahren konzipiert und seitdem weiterentwickelt wurden. Dabei sind die Anwendungen durch einen geringen Grad der technischen Integration gekennzeichnet – es gibt keine Schnittstellen zwischen den vorgangunterstützenden Systemen wie der IReg (Registrierungsverfahren für die Auskunftsbearbeitung) und AMAG (Verwaltung der Magazinausleihen), was zu Medienbrüchen führt.

Die Architektur einzelner Anwendungen beinhaltet, dass für jede Außenstelle und die Zentrale eine eigene Repräsentanz der Anwendung entwickelt wurde. Das System AMAG existiert damit in 13 Ausprägungen. Gleiches gilt für das Kernsystem SAE (Verfahren zur sachthematischen Erschließung).

Das Projekt empfiehlt eine verstärkte Nutzung von bereits bestehenden Softwareprodukten am Markt, die extern entwickelt und gewartet werden. Interne Entwicklungskapazitäten sollen auf die Programmierung von Schnittstellen fokussiert werden. Die Planungen für die kommenden IT-Großvorhaben sehen daher eine Nutzung der zentral vom Bund bereit gestellten Softwarekomponenten, die sogenannten „Basisdienste“ vor, zum Beispiel die Nutzung des Basisdienstes E-Akte. Die internen Fachverfahren der Abteilung AR sollen schrittweise durch das System „BASYS“ (Bundesarchivsystem) abgelöst werden. Dafür wird eine Entwicklungsgemeinschaft mit dem Bundesarchiv gebildet, welches bereits BASYS einsetzt.

Die Planung der IT-Großvorhaben bis 2025 auf Meilensteinebene in Form einer Roadmap erfolgte durch das Projekt in Zusammenarbeit mit den jeweils zuständigen Fachbereichen und Projekten und wird künftig fortgeschrieben.

Auf Basis einer Analyse der Beschaffungsprozesse soll eine Zentralisierung der bisher in Teilen dezentralen Beschaffungen erfolgen. In diesem Zuge wird eine Weiterentwicklung des bisherigen Verfahrens der Sachmittelbedarfsprüfung empfohlen. In Summe können so die Aufwände für den Beschaffungsprozess reduziert werden.

Das Projekt empfiehlt eine Reduzierung der bisherigen Logistik-Aufwände auf ein niedrigeres Niveau. Dieses wird erreicht durch die Reduzierung des Turnus der Kurierfahrten in die Außenstellen, die Zusammenlegung von Post-Transport und Aktentransport in der Zentrale, die künftige Verortung des (Möbel-) Transportservices in den Fahrdienst sowie die Reduzierung der Anzahl der Botengänge.

Mit den veränderten Aufgabenschwerpunkten und absehbaren Prozessveränderungen beim BStU geht ein erhöhter Schulungsaufwand beim Personal einher. Daher empfiehlt das Projekt eine Intensivierung der Schulungen für Mitarbeiter/innen, die Stärkung der Personalentwicklung sowie eine tiefere Beratung der Führungskräfte in Fragen der mittelfristigen Personalplanung.

Bewahrung der Anschlussfähigkeit an das Bundesarchiv

Für die 19. Legislaturperiode hat der Bundestag eine Entscheidung über die künftige organisatorische Anbindung in Aussicht gestellt. Unabhängig vom Ausgang des Prozesses der politischen Willensbildung über die Zukunft der Behörde hat der BStU gemeinsam mit dem Bundesarchiv eine Vielzahl von Maßnahmen initiiert, welche in der heutigen Struktur die Ausnutzung von Synergiepotentialen erlauben und die Berücksichtigung in Aufgabenkritik und Personalbedarfsermittlung gefunden haben.

Dazu gehört die gemeinsame Ausbildung von Archivaren, die gemeinsame Entwicklung und Nutzung der Software BASYS, die enge fachliche Absprache in der Entwicklung archivischer Standards



in gemeinsamen Gremien, zum Beispiel zu den Themen Langzeitdigitalisierung oder Bestandserhaltung. In Planung ist die Prüfung der Nutzung von gemeinsamen Liegenschaften zum Aufbau eines Archivzentrums zur Bündelung der Kompetenzen von Digitalisierung und Bestandserhaltung.

Auswirkungen auf den Personalbedarf

Der Personalbedarf für befristete und unbefristete Aufgaben liegt für 2018 bei 1.448 VBE. Dieser Wert setzt eine 100% Deckung von Personalbedarf auf Basis mittlerer Bearbeitungszeiten und Fallzahlenprognosen sowie die Realisierung aller für 2018 geplanten Optimierungen voraus.

Die verfügbare Personalkapazität² liegt zum 01.01.2018 bei ca. 1.453 VBE. Der Bedarf sinkt in 2019 leicht auf ca. 1.436 VBE ab³ und wird sich in 2020 auf ca. 1.353 insbesondere durch das Projekt-Ende der Retrokonversion und der Rückstandsbearbeitung reduzieren.

In einigen Bereichen sind Überdeckungen erkennbar, zum Beispiel Forschung, Aktenausgabe, Karteirecherche, Logistik und einige ZV-Sachgebiete der Außenstellen. Mit Abschluss der Rückstandsbearbeitung im AU-Bereich reduziert sich der Personalbedarf deutlich. In den Bereichen Digitalisierung, Erschließung und einigen ZV-Funktionen der Zentrale besteht dagegen eine Unterdeckung. Zusätzlich werden in Teilen Verschiebungen zwischen den Laufbahngruppen notwendig.

Die dargestellten Entwicklungstendenzen erfordern eine schrittweise Verlagerung der Personalkapazitäten insbesondere aus den Bereichen BF und AU in die Aufgabenfelder der Erschließung und Digitalisierung bei einer gleichzeitigen Fortführung eines Personalabbaupfads. Mittelfristig ist mit der Umsetzung der neuen Sicherungskonzeption mit einem weiteren Rückgang im Personalbedarf von bis zu 30 VBE zu rechnen.

Anpassungen in der Aufbauorganisation

In der Projektlaufzeit wurden verschiedene Maßnahmen zur Anpassung der Aufbauorganisation umgesetzt. Dazu zählt eine Neustrukturierung der Abteilung AR sowie die Neuansbindung der Öffentlichkeitsarbeit im Stabsbereich.

Das Projekt hat eine Reihe von Empfehlungen zur organisatorischen Weiterentwicklung getroffen, die sich zum Teil im Entscheidungsprozess befinden. Die zentralen Empfehlungen für die kurzfristige Weiterentwicklung der Aufbauorganisation sind:

- Teilweise Verlagerung der Aufgaben des Leitungsbüros in die Linie und damit Weiterentwicklung des Justiziariats zum Grundsatz- und Service-Bereich in der Abteilung ZV.
- Teilweise Zusammenführung der Aufgaben des Leitungsbüros, des Geschäftszimmers des Bundesbeauftragten und des persönlichen Referenten im Büro des Bundesbeauftragten.
- Verlagerung der Öffentlichkeitsarbeit aus dem Stabsbereich in die Linie in die Abteilung BF in zwei Referate „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Campus-Entwicklung“. Damit werden weite Teile der Aufgaben zur Wahrnehmung des Auftrags zur Unterrichtung der Öffentlichkeit in einer Abteilung gebündelt.
- Zusammenführung der Referate IT-Grundsatz und IT-Betrieb in einem Referat.

² Stichtag 01.01.2018. Die Angabe beinhaltet befristetes und unbefristetes Personal mit der realen Verfügbarkeit (Teilzeitfaktor). Nicht berücksichtigt sind Abordnungen, Erwerbsunfähigkeitsrenten, Sonderurlaub, Elternzeit und andere Freistellungen.

³ In erster Linie aufgrund der Ausweitung der Digitalisierungskapazitäten



- Reduzierung der Anzahl der Sachgebiete aufgrund der Anwendung normierter Führungsspannen in den Referaten AU, Bearbeitung von Bürgeranträgen auf vier, in dem Zug Reduzierung der Referate für die Bürgerauskunft von drei auf zwei, analog Reduzierung der Anzahl der AU-Sachgebiete in vier Außenstellen.
- Zusammenführung der Fachbereiche BF 1 und BF 2 in einem Referat „Archivwissenschaftliche Forschung“.
- Eine Vielzahl weiterer Neuordnungen von Aufgaben, die teilweise mit veränderten Sachgebietszuschnitten einhergehen, zum Beispiel die Verlagerung von Zentrallager (ehemals ZV 6) zusammen mit der Inventarisierung (ehemals ZV 2) nach ZV 4 in einen Arbeitsbereich.

Aus diesen Empfehlungen lässt sich folgende Aufbauorganisation ableiten:

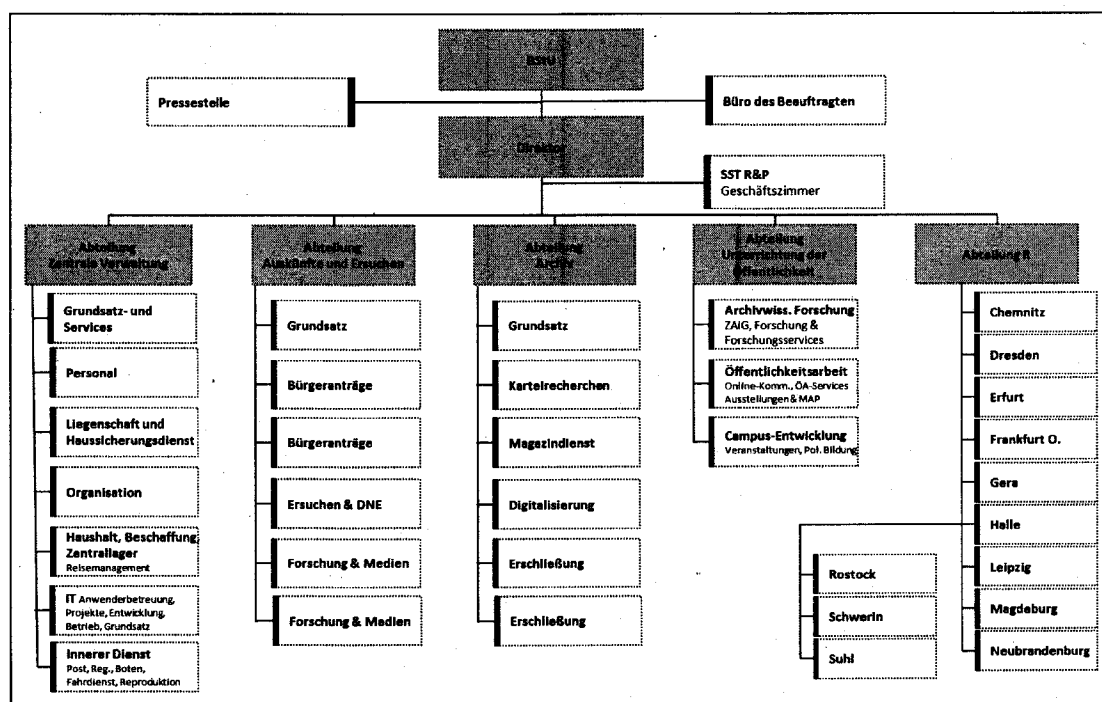


Abbildung 1: Projektvorschlag zur kurzfristigen Abteilungs- und Referatsstruktur des BStU – Verkürzte Bezeichnungen der Referate

Nächste Schritte

Mit Abschluss der Berichtslegung ist das Projekt der Organisationsuntersuchung beendet. Ein zentrales Element der Akzeptanzsicherung in Vorbereitung der Umsetzung der Ergebnisse des Projektes ist die Kommunikation innerhalb der Behörde und zu den zentralen Stakeholdern.

Die Phase der Ergebniskommunikation wurde mit einer Vorstellung der Projektergebnisse bei der BKM, dem Bundesarchiv, dem Vorstand von GPR und Personalrat Berlin sowie den Plenen von GPR und ÖPR eingeleitet. Weiterhin sind Termine auf Abteilungs-, Referats- und Sachgebietsleiterenebene geplant sowie eine Vorstellung der Projektergebnisse im Zusammenhang mit Personalversammlungen.

Zusätzlich sollen Auszüge der Projektergebnisse im Intranet veröffentlicht werden.



Die Realisierung der Umsetzung hat dabei einen prozessualen Charakter. Eine Vielzahl eher operativ geprägter Einzelmaßnahmen konnte bereits ohne weitere Entscheidungsstufen in die Umsetzung überführt werden, weitere werden nach einem formalen Beschluss in den kommenden Monaten in die Umsetzung gehen.

Das Projekt empfiehlt eine Anzahl von Weichenstellungen für die zukünftige Ausrichtung des BStU, zum Beispiel in den Bereichen Digitalisierung, Bestandserhaltung und Erschließung.

Die Umsetzung dieser Empfehlungen erfordert weitere konzeptionelle Leistungen für die Ableitung von Zeit- und Maßnahmenplänen oder die Realisierung von Personal- und Sachmittelbedarfen. Damit besteht in diesen Bereichen weiterhin Gestaltungsspielraum für die Beschäftigten des BStU, sich in den Entwicklungspfad einzubringen.

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit und Umsetzung der Empfehlungen des Projektes wird die Einrichtung eines strategischen Controllings im Referat ZV 3 empfohlen, welches regelmäßig den Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen erfragt und entsprechende Daten für die Hausleitung aufbereitet.

Schlusswort

Die durch das Projekt erarbeiteten Empfehlungen liefern einen zentralen Beitrag, um den BStU zukunftsfest auszurichten.

Das Projektteam dankt allen, die durch ihre Teilnahme an Zeitschätzung, Selbstaufschreibung, den mehr als 100 Prozesserhebungsworkshops und über 300 weiteren Workshops und Fachgesprächen zur Datenerhebung und -auswertung, Aufgabenkritik, Fallzahlenprognose, Fachkonzeptionen, Plausibilisierungsterminen oder Informationsveranstaltungen und Ergebnispräsentationen ihren Beitrag zum Projekterfolg geleistet haben.



2 Ausgangssituation und Zielsetzung

2.1 Ausgangssituation

2.1.1 Aufgaben und gesetzliche Grundlagen des BStU

Der Bundesbeauftragte für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik ist eine Bundesoberbehörde im Geschäftsbereich der für Kultur und Medien zuständigen obersten Bundesbehörde gemäß § 35 Abs. 1 StUG (Stasi-Unterlagen-Gesetz).

Er hat eine Zentralstelle in Berlin und aktuell zwölf Außenstellen in den Ländern Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen.

Die Unterlagen der ehemaligen Außenstellen Berlin und Potsdam befinden sich heute in der Zentralstelle Berlin.

Der Bundesbeauftragte erfasst, verwahrt, verwaltet und verwendet die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes nach Maßgabe des Stasi-Unterlagen-Gesetzes (§ 2 Abs. 1 StUG).

Dabei handelt es sich um mehr als 111 Kilometer Aktenmaterial und mehr als 2 Millionen Fotos sowie weitere Informationen auf audiovisuellen Datenträgern. Zum Archivbestand gehören darüber hinaus mehr als 15.000 Säcke mit Unterlagen, die vom Ministerium für Staatssicherheit der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (MfS) (teil-) zerstört bzw. zur Vernichtung vorgesehen waren.

Der BStU stellt die Unterlagen nach dem gesetzlichen Auftrag des StUG Privatpersonen, Institutionen und der Öffentlichkeit zur Verfügung. Dabei werden einerseits die Informationen aus den Unterlagen auf Antrag herausgegeben, andererseits forscht er auch selbst zu Struktur, Methoden und Wirkungsweise des MfS und veröffentlicht Dokumente und Forschungsergebnisse in eigenen Publikationen.

In einem weltweit einmaligen Vorgang wurden 1989/90 im Zuge der Friedlichen Revolution in der DDR die Dienststellen des MfS von Demonstranten besetzt, um die Vernichtung von Akten zu stoppen.

Am 03. Oktober 1990 wurde Joachim Gauck zum Sonderbeauftragten der Bundesregierung für die Stasi-Unterlagen ernannt. Am 01. Juni 1991 wurde aus dem Aufbaustab die Behörde des Sonderbeauftragten gebildet. Auf Grundlage einer vorläufigen Benutzerordnung wurden bereits erste Auskünfte zu Rehabilitierung, Wiedergutmachung und Strafverfolgung sowie zur Überprüfung von Abgeordneten und Beschäftigten des öffentlichen Dienstes erteilt.

Ende Dezember 1991 trat das StUG in Kraft, das seitdem siebenmal novelliert wurde. Aus dem "Sonderbeauftragten" wurde damit der erste "Bundesbeauftragte für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen DDR". Am 02. Januar 1992 nahmen die ersten Bürgerinnen und Bürger Einsicht in ihre Akte.

Nachfolgerin Joachim Gaucks wurde im Oktober 2000 Marianne Birthler als Bundesbeauftragte, ihr folgte am 15. März 2011 der Journalist und ehemalige Jenaer Bürgerrechtler Roland Jahn als Bundesbeauftragter.

Die Stasi-Unterlagen-Behörde hat den Auftrag, die Öffentlichkeit über Struktur, Methoden und Wirkungsweise des MfS zu unterrichten. Sie trägt damit zur historischen, politischen, juristischen und gesellschaftlichen Aufarbeitung der SED-Diktatur bei. Sie fördert die öffentliche Auseinandersetzung mit totalitären Ideen und Strukturen, indem sie öffentlich zu aufarbeitungspolitischen Fragen informiert.



Herzstück der Behörde sind die Archive mit der Hinterlassenschaft des MfS. Sie dokumentieren die Herrschaftsmethoden und das Herrschaftswissen der ehemaligen SED und ihrer Geheimpolizei: Akten, Karteikarten, Filme, Tondokumente, Mikrofiches. Hierbei handelt es sich um die nahezu vollständige Hinterlassenschaft eines Geheimdienstes und um einen der größten Archivbestände in Deutschland. Dazu kommen weitere Unterlagen auf Sicherungs- und Arbeitsfilmen, die als Schriftgut ca. 47 km entsprächen.

Seit Ende 1991 und seitdem mehrfach novelliert liegt mit dem StUG der rechtliche Rahmen für den Umgang mit dieser Hinterlassenschaft vor.

Zuvorderst können Einzelpersonen, die von der Stasi ausgespäht wurden, ihre Akten einsehen, um zu erfahren, wie das MfS in ihr eigenes Schicksal eingegriffen hat. Daneben trägt der BStU unter anderem zur Überprüfung von Personen in herausgehobenen Funktionen und Ämtern bei. Auch Wissenschaftler und Journalisten können Zugang zu den Akten für die historische Aufarbeitung und für Bildungsprojekte beantragen.

Die Behörde des BStU versteht sich als ein modernes kundenorientiertes Archiv mit gesetzlichem Auftrag zur Unterrichtung der Öffentlichkeit, die transparent und bürgernah arbeitet. Sie gliedert sich in die fünf Abteilungen AR (Archive), AU (Auskunft), BF (Bildung und Forschung), ZV (Zentral- und Verwaltungsaufgaben), R (Außenstellen) und in die Leitungsebene.

2.1.2 Externe und interne Rahmenbedingungen

Nachfolgend werden weitere für die Organisationsuntersuchung relevante zu berücksichtigende externe und interne Rahmenbedingungen dargestellt:

- **Expertenkommission**

Der vom Bundestag initiierte Prozess zur Gestaltung der Zukunft des BStU und seiner Aufgaben hat in 2016 konkrete Formen angenommen. Am 12. April 2016 stellte die vom Bundestag eingesetzte Expertenkommission zur "Zukunft der Behörde des Bundesbeauftragten für die Stasi-Unterlagen" ihren Bericht vor und übergab ihn dem Deutschen Bundestag. Der Vorstellung des Berichts folgte eine Experten-Anhörung am 27. April 2016.

- **Beschlusslage zur künftigen Entwicklung (Transformationsprozess mit BArch)**

Am 09. Juni 2016 verabschiedete der Deutsche Bundestag in Reaktion auf die Vorschläge der Expertenkommission und ihre öffentliche Diskussion den Antrag "Die Aufarbeitung der SED-Diktatur konsequent fortführen". Darin wird der BStU beauftragt, den Transformationsprozess einzuleiten und gemeinsam mit dem Bundesarchiv ein belastbares Konzept zu erstellen, "... für die dauerhafte Sicherung der Stasiakten durch eine Überführung des Stasiunterlagenarchivs in das Bundesarchiv". Ein Kriterium dafür ist die "Sichtbarkeit der Eigenständigkeit des Stasiunterlagenarchivs mit internationaler Vorbildwirkung". In der nächsten Legislaturperiode soll sich der Bundestag mit dem Konzept befassen. Ebenfalls am 09. Juni 2016 fand die im März verschobene Wahl des Bundesbeauftragten für die Stasi-Unterlagen statt. Roland Jahn wurde für eine zweite Amtszeit von fünf Jahren wiedergewählt.

- **Rückläufiger Personalbestand**

Seit Gründung der Behörde wurde sie als eine zeitlich befristete Institution betrachtet. Man ging seinerzeit davon aus, dass das Interesse der Öffentlichkeit an den Unterlagen und den in den Unterlagen gesammelten Informationen künftig nachlassen und entsprechend das Arbeitsaufkommen geringer werden würde.



Ein Ausdruck dessen ist die im Stellenhaushalt dokumentierte KW-Problematik, wonach freierwerdende Planstellen und Stellen speziell im Sachbearbeiter- und Bürosachbearbeiterbereich beim Ausscheiden der Stelleninhaberin bzw. des Stelleninhabers entfallen und nicht nachbesetzt werden können.

Entsprechend hat sich der Personalbestand seit Anfang / Mitte der 90er Jahre von ca. 3.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - Höchststand der Personalausstattung - auf nunmehr ca. 1.522 Mitarbeiter/innen - Stand 01.01.2018 - halbiert.

Dieser Personalreduzierung steht heute ein nach wie vor hohes Aufgabenvolumen gegenüber.

2.1.3 Aufbauorganisation und Standorte

Der BStU untergliedert sich in die folgenden Organisationseinheiten:

- Abteilung ZV - Zentral- und Verwaltungsaufgaben
- Abteilung AR - Archivbestände
- Abteilung AU – Verwendung von Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes
- Abteilung BF - Wissenschaftliche Forschung und politische Bildungsarbeit zur Aufarbeitung der Tätigkeit des Staatssicherheitsdienstes
- Abteilung R – Regionale Aufgaben mit den zwölf Außenstellen, die sich jeweils in ZV-, AR- und AU-Sachgebiete untergliedern.

Außerdem verfügt der BStU über die Leitungsebene und einen Stabsbereich, der sich nach den jeweiligen thematischen Schwerpunkten aus unterschiedlichen Stabsstellen zusammensetzt.

Nachfolgend ist die Aufbauorganisation des BStU zum 01.01.2017 dargestellt:



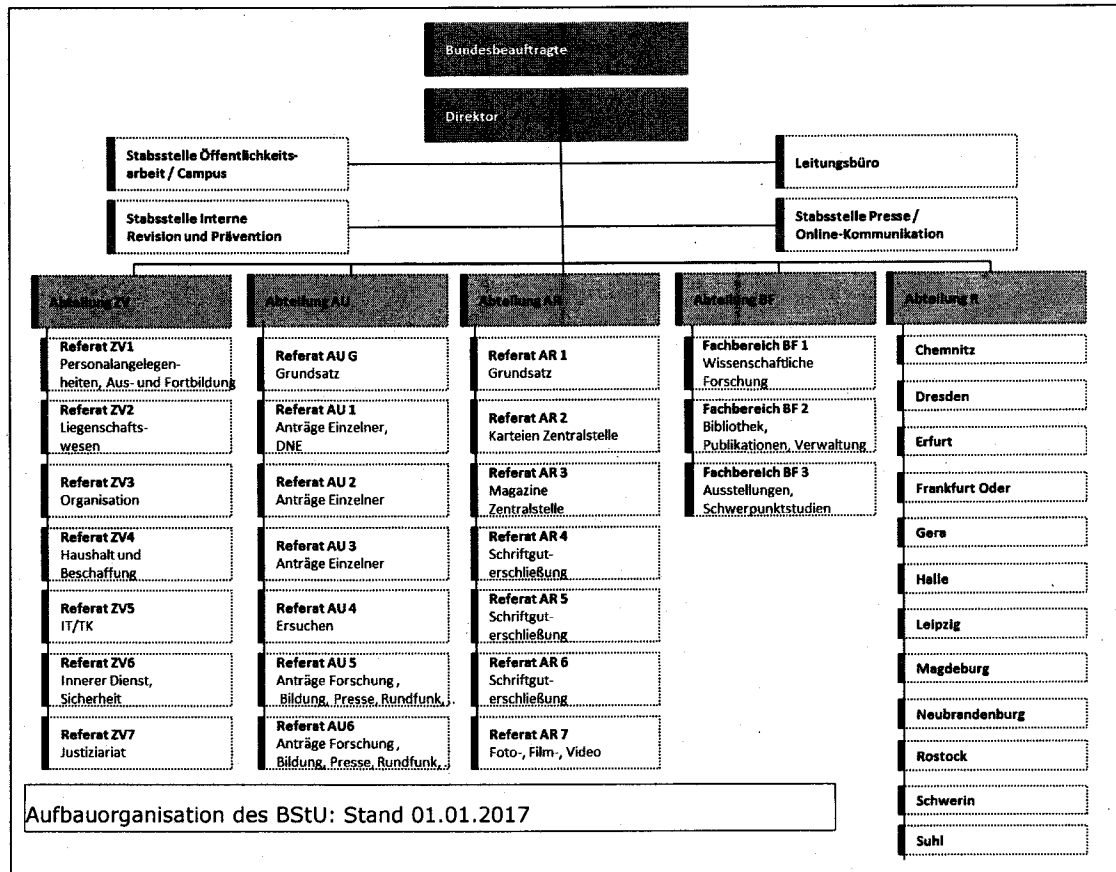


Abbildung 2: Organigramm des BStU (vereinfachte Darstellung, Stand 01.01.2017)

2.2 Aufgabenstellung und Zielsetzung

Ziel dieser Organisationsuntersuchung ist es, die Weichen für eine zukunftsfähige und effiziente Struktur des BStU zu stellen, die dem gesetzlichen Auftrag aus dem StUG gerecht wird. Dabei sind die Hinweise der Expertenkommission sowie der am 09. Juni 2016 durch den Deutschen Bundestag verabschiedete Beschluss "Die Aufarbeitung der SED-Diktatur konsequent fortführen" zu berücksichtigen.

Die Organisationsuntersuchung wird entsprechend den Vorgaben des Handbuchs für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlungen des Bundesministeriums des Innern (BMI) nach anerkannten Standards durchgeführt.

Abgeleitet aus den Rahmenbedingungen und unter Berücksichtigung der im Handbuch zur Durchführung von Organisationsuntersuchungen des BMI vorgegebenen methodischen Anforderungen bestehen für die Durchführung der Organisationsuntersuchung folgende Schwerpunkte:

- die Durchführung einer Aufgabenkritik zur Ermittlung der Aufgabenschwerpunkte, die die Arbeit des BStU in den kommenden Jahren maßgeblich bestimmen werden,
- die Ermittlung des zur Erfüllung der Aufgaben erforderlichen Personalbedarfes und



- die Entwicklung der langfristig erforderlichen Organisationsstruktur für die Behörde, die erforderlich ist, um diese Aufgabenschwerpunkte realisieren zu können.
- Aufnahme von Impulsen aus den Entwicklungen in anderen Archiven im Rahmen eines Archivvergleichs mit vier in Teilen vergleichbaren Archiven.

Derartige Organisationsuntersuchungen fordern sowohl die Bundeshaushaltsordnung (BHO) als auch der Bundesrechnungshof (BRH). Entsprechend sind alle Behörden gehalten, in regelmäßigen Abständen ihre Aufgaben im Rahmen einer zweck- und vollzugskritischen Analyse zu hinterfragen. Die Ergebnisse derartiger Organisationsuntersuchungen sind Voraussetzung dafür, eine Behörde im Haushaltsaufstellungsverfahren insbesondere im Bereich des Stellenplans weiter zu entwickeln und zu modifizieren.

Die letzte flächendeckende Organisationsuntersuchung einschließlich einer Personalbedarfs-ermittlung fand beim BStU in den Jahren 2003-2005 statt und liegt somit mehr als 10 Jahre zurück.

Im Hinblick auf die bevorstehenden Veränderungen, dazu gehören die Schaffung zukunftsfester Strukturen ggfls. im Zusammenwirken mit dem Bundesarchiv und die bevorstehende IT-Konsolidierung des Bundes ist es unbedingt erforderlich, eine aktuelle Organisationsuntersuchung durchzuführen. Dafür werden alle Aufgaben und Prozesse innerhalb der Behörde hinsichtlich ihrer Notwendigkeit – Zweckkritik - und Effektivität – Vollzugskritik - hinterfragt und der Personalbedarf zur Erledigung der Aufgaben neu ermittelt.

Das Prüfungsamt des Bundes Hamburg forderte zudem in seinem Bericht vom 22. Juni 2015 u. a. die Etablierung einer Aufgabenkritik und die Erfassung eines vollständigen Aufgabenkataloges, um zweck- und vollzugskritisch die Aufgaben zu betrachten, ebenso wie die Einführung eines behördenweiten Geschäftsprozessmanagements.

Auch dieser Forderung wird mit der Organisationsuntersuchung Rechnung getragen.

Um die Organisationsuntersuchung möglichst zeitnah realisieren zu können und die Akzeptanz der Ergebnisse zu erhöhen, wurde mit Unterstützung des Bundesverwaltungsamtes (BVA) ein externes Beraterteam beauftragt, die Untersuchung in einem gemeinsamen Projektteam mit dem BStU zu realisieren.

Eine entsprechende Kooperationsvereinbarung wurde zwischen BStU, BVA und dem externen Dienstleister Sopra Steria Consulting Ende Februar 2016 unterzeichnet (siehe Anlage II.1). In dieser Konstellation werden das Verwaltungswissen des BVA und das konkrete Fachwissen des BStU mit dem modernen Organisations-KnowHow der Beraterfirma Sopra Steria Consulting kombiniert.

Im Laufe der breit angelegten Organisationsuntersuchung wurden weitere für die Zukunft der Behörde wegweisende organisatorische Untersuchungen erforderlich, so dass der Projektauftrag im Juni 2017 erweitert wurde.



3 Vorgehensweise und Methodik

3.1 Projektorganisation

3.1.1 Struktureller Rahmen

Die Untersuchung und Dokumentation erfolgte im Einklang mit den Anforderungen, die seitens des Handbuchs für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung des BMI gestellt werden. Dies betraf neben der anzuwendenden Methoden insbesondere die konkrete Vorgehensweise, die Projektdurchführung und die Gestaltung der Ergebnisdokumentation.

3.1.2 Projektorganisation

Der Prozess der gesamten Organisationsanalyse, Aufgabenkritik und Personalbedarfsermittlung wurde in einem kooperativen Ansatz mit den Fachabteilungen gemeinsam gestaltet und entwickelt. Durch die enge Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen und eine offene und transparente Kommunikation wurde die Qualitätssicherung befördert und die Akzeptanz auf Beschäftigtenseite hergestellt. Der BStU gründete auf Arbeitsebene eine Projektgruppe. Diese fungierte als Brückenkopf in die Abteilungen und stellte u. a. einen dauerhaften Informationsfluss zwischen Projekt und Fachseite sicher. Unter der Leitung der internen Projektleitung begleitete sie die operativen Schritte und stand den Beschäftigten in den verschiedenen Phasen des Vorhabens beratend zur Seite.

Unterstützt wurde die interne Projektgruppe durch das externe Beratungsunternehmen Sopra Steria Consulting. Die interne und externe Projektgruppe arbeiteten in einem gemeinsamen Projektteam eng zusammen. Die Termine im Rahmen des Projektes wurden in der Regel durch Teams aus mindestens einem internen und einem externen Projektmitglied wahrgenommen. Diese Vorgehensweise stellte zum einen den optimalen Wissenstransfer vom externen Dienstleister ins Haus und zum anderen den Wissenstransfer von fachspezifischem Wissen von den Beschäftigten des BStU zum externen Dienstleister sicher.

Ein Lenkungsgremium unter der Leitung des Direktors steuerte das Vorhaben strategisch und gab die einzelnen Prozessschritte und Maßnahmen frei. Im Lenkungsgremium waren neben dem Direktor alle Abteilungsleitungen sowie die Leiterin des Leitungsbüros beim BStU vertreten. Die Personalvertretungen, d. h. der Gesamtpersonalrat, der Personalrat Berlin, die Gleichstellungsbeauftragte und die Schwerbehindertenvertretung wurden im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit umfassend und regelmäßig über den Stand der Untersuchung und die Zwischenergebnisse unterrichtet.

In dem Projekthandbuch (vgl. Anlage I.1) wurden zu Beginn des Projektes die Projektstruktur und das Projektvorgehen festgelegt.

3.2 Phasenmodell

Für den Projektverlauf wurde ein Meilensteinplan erarbeitet und mit dem Lenkungsgremium abgestimmt. Der Projektverlauf erstreckte sich vom April 2016 bis Januar 2018 und beinhaltete die Phasen Ist-Erhebung und Analyse, Bewertung und Konzeption. Zu diesen Phasen wurden entsprechende Meilensteine geplant. Der Meilensteinplan sah regelmäßige Sitzungen des Lenkungsgremiums vor, in denen die erarbeiteten Ergebnisse vorgestellt, diskutiert und die nächste Projektphase freigegeben wurde.



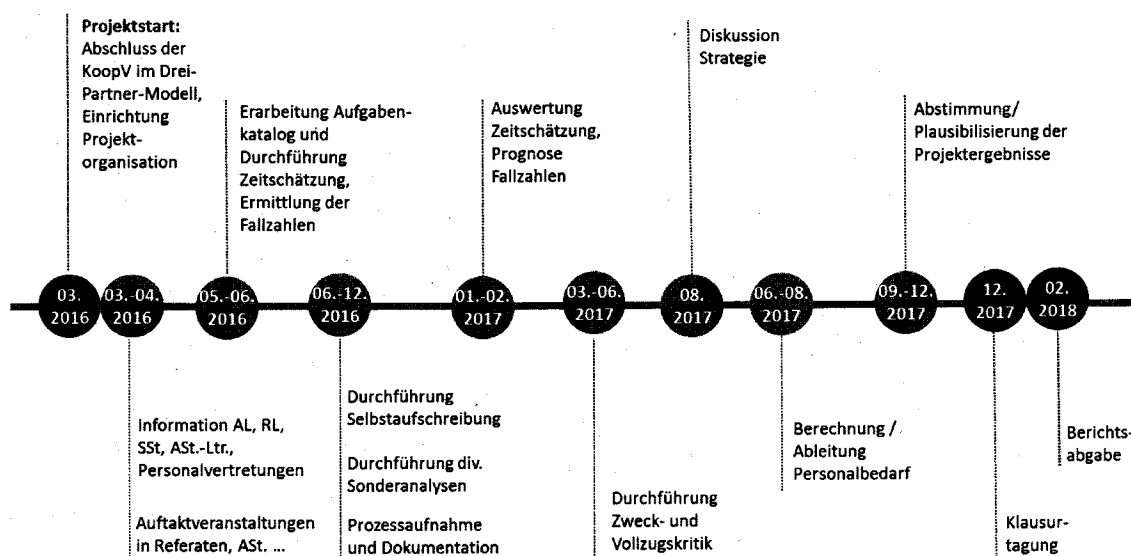


Abbildung 3: Meilensteine der Organisationsuntersuchung im Zeitverlauf

Die Erhebung und Bewertung der Ist-Situation erfolgte für die unterschiedlichen Organisations- und Aufgabenbereiche des BSTu in Form von definierten Arbeitspaketen, die ausschnittsweise in der nachfolgenden Übersicht dargestellt sind.

Zentrale Verwaltung	AU / R	AR / R	BF, Stäbe, Außenstellen
Zeitschätzung	Zeitschätzung	Zeitschätzung	Zeitschätzung (BF, R, LTB, RP, ÖA)
Fallzahlen erheben	Fallzahlen erheben	Fallzahlen erheben	Fallzahlen erheben
Prozess-Analyse Pers.Gewinnung & PVM Make-or-Buy: Abwesenheitsstelle, Relaservice, Druckerei	Auswertung mBZ je Vorgang Benchmark Außenstellen & Zentrale	Prozesserhebung Kartelen & Magazin; Erschließung Schriftgut und Medien	Analyse Geheimschutz Analyse Datenschutz
Analyse Aufgabenverteilung ZV 3 Prozess-Analyse Beschaffung & Zentralleger (zentral vs. dezentral) Analyse Zusammenspiel ZV 3/ZV 5/ Fachseite (Schnittstellenanalyse)	Wertstromanalyse zu DLZ (VV-Blatt-Auswertung) Prozesserhebung AES	Selbstaufschreibung Fachkonzept Bestandserhaltung	Analyse IFG Analyse Innenrevision
Reifegradbewertung IT-Prozesse / Auswertung User-Helpdesk Zeitmessung Poststelle & Registratur	Selbstaufschreibung Prozesserhebung ÜP, Reha/WGM/STRV, FoMed	Fachkonzept Erschließung Fachkonzept Magazin	Analyse Öffentlichkeitsarbeit Analyse Bibliothek
Analyse Aufgabenportfolio ZV 7 / Abgrenzung Grundsatz ZV 1	Reifegrad-Workshops	Fachkonzept Nutzung (Digitalisierung) Archivvergleich	Analyse Lektorat (Erarbeitung Institutskonzept)
Sourcing-Strategie IT	Analyse Grundsatz, Fachaufsicht	Analyse Grundsatz, Fachaufsicht	
IT-Großvorhabenanalyse			
Analyse HSD, Fahrdienst, Botendienst			

Abbildung 4: Arbeitspakete der Phase Ist-Erhebung (Teilweise mit Benennung von Arbeitspaketen der Bewertungsphase, sofern deren Beginn vorgezogen wurde)

3.3 Überblick über den Methodeneinsatz

Im Rahmen der Ist-Aufnahme und Bewertung sowie der Sollkonzeption wurden folgende Methoden angewendet und Aktivitäten durchgeführt:



- Abstimmungen mit der Hausleitung und dem Lenkungsgremium zu den Projektzielen, zum Vorgehen und zur Projektplanung
- Gemeinsames Gespräch der Projektleitung und der Führungskräfte des BStU mit dem BVA zur Erörterung des methodischen Vorgehens bei der Erhebung der Bearbeitungszeiten für die Aufgabenerledigung
- Interviews mit Führungskräften des BStU zur Projektvorstellung und zur Gewinnung eines schnellen Überblicks über aktuelle Handlungsfelder
- Workshops und Interviews zur Erstellung eines strukturierten Aufgabenkataloges als Grundlage der Erhebung der Arbeitszeiten und der Aufgabenkritik
- Strukturierte und flächendeckende Schätzung der Arbeitszeit für die verschiedenen Aufgaben unter Einbezug aller Beschäftigten
- Die Klassifizierung der Aufgaben in dispositiv-kreative, quantifizierbare und Mischaufgaben als unabdingbare Grundlage für die Auswahl der Methoden zur Erhebung der Bearbeitungsaufwände für die Personalbedarfsermittlung
- Erhebung von Fallzahlen und anderen statistischen Daten zu allen wichtigen Arbeitsaufgaben und -prozessen des BStU sowie deren Auswertung
- Selbstaufschreibungen in ausgewählten Bereichen zur Gewinnung möglichst genauer mittlerer Bearbeitungszeiten; einbezogen wurden mehr als 450 Beschäftigte
- Zeitmessungen in ausgewählten Bereichen der Behörde wie dem Karteibereich bei AR
- Strategieworkshops zur Klärung grundlegender fachlicher Fragestellungen im Bereich Bestandserhaltung mit dem Ziel der Erstellung eines entsprechenden Fachkonzeptes, mit dessen Hilfe wichtige Grundlagen für die Personalbedarfsermittlung und die Abschätzung von Investitionsbedarfen geschaffen werden sollen
- Durchführung mehrerer Workshops mit Experten der Abteilung AR zur Erarbeitung eines Fachkonzepts Erschließung
- Reifegrad-Workshops in der Abteilung AU
- Vertiefende Einzeluntersuchungen in der Abteilung ZV (Zentral- und Verwaltungsaufgaben) mit dem Ziel der Prozessoptimierung und der Optimierung des Personaleinsatzes (u. a. Fahrdienst, Botendienst, Personalbereich, Sachmittelbedarfsprüfung, IT-Organisation)
- Flächendeckende Informationsveranstaltungen zur bestmöglichen Vorbereitung der Erhebungen
- Telefonische Hotline zur Beantwortung von Fragen während der Erhebungen
- Vielfältige Maßnahmen der Qualitätssicherung während der Erhebungen, dazu gehören die direkte Begleitung und die Prüfung von sogenannten Ausreißer Werten
- Flächendeckende Informationsveranstaltungen über die Zwischenergebnisse zur Sicherstellung von Transparenz und Akzeptanz des Projektes, insbesondere zur Erhebung der Bearbeitungszeiten
- Durchführung umfassender Prozesserhebungen in den Abteilungen AU, AR und ZV und Weiterentwicklung der Prozesslandkarte des BStU



- Vertiefende Analysen zu Strukturen der Aufgabenwahrnehmung, Fallzahlen und mittleren Bearbeitungszeiten, insbesondere im Bereich ZV, in den Stabsstellen und in der Abteilung BF
- Archivvergleich zu wichtigen fachlichen und organisatorischen Fragestellungen mit vier Vergleichsarchiven (Bundesarchiv, Landesarchiv NRW, Sächsische Staatsarchiv, Historisches Archiv der Stadt Köln)
- Durchführung von Aufgabenkritik-Workshops
- Durchführung einer Personalbedarfsermittlung (PBE)

Die wesentlichen Methoden werden nachfolgend explizit beschrieben. Alle anderen angewandten Methoden werden in dem jeweiligen Kapitel bzw. in der dazugehörigen Anlage beschrieben.

3.4 Erhebung der Bearbeitungsaufwände

Die Bearbeitungsaufwände wurden für alle Aufgaben erhoben. Für die Erhebung der Bearbeitungsaufwände wurde ein mit dem BVA abgestimmtes Methodenkonzept (siehe Anlage III.1-4) erarbeitet.

3.4.1 Erstellung Aufgabenkatalog

Die systematische Erhebung und Strukturierung / Abgrenzung aller Aufgaben stand am Anfang der Untersuchung. Die vollständige Liste der Aufgaben war Grundlage für

- das bestmögliche Verständnis der Arbeitsweise der Behörde
- die Erhebung der Aufwände für die einzelnen Aufgaben
- die Selbstaufschreibung zur Ermittlung mittlerer Bearbeitungszeiten
- die Aufgabenkritik
- die Anpassung der Aufbauorganisation
- die Personalbedarfsermittlung
- weitere Projektaufgaben.

Zunächst wurden gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abteilungen (Zentralstelle und Außenstellen) des BStU die Aufgabenkataloge pro Abteilung als Entwurf erstellt und über mehrere Iterationsschleifen auch unter Beteiligung der Außenstellen qualitätsgesichert. Der abschließende Entwurf wurde abteilungsübergreifend zusammengefasst und durch das Lenkungsgremium der Organisationsuntersuchung zur weiteren Verwendung im Projekt freigegeben.

Der Aufgabenkatalog des BStU bestand aus einem Teil übergreifender Aufgaben und einem Teil spezifischer Aufgaben der Fachabteilungen. Die übergreifenden Aufgaben kamen in allen Abteilungen vor und waren für alle Abteilungen gleich definiert. Die spezifischen Aufgaben der Fachabteilungen wurden in der Regel nur durch einen Teilbereich der Gesamt-Organisation wahrgenommen.

Insgesamt wurden 407 Aufgaben definiert. Die Verteilung der Aufgaben auf die Abteilungen und Außenstellen ist in der folgenden Tabelle dargestellt:



	Übergreifende Aufgaben 1	Stäbe 2	ZV 3	BF 4	AU 5	AR 6	Außenstellen 7
Anzahl Aufgaben	30	23	172	36	63	83	Auswahl aus allen Bereichen

Tabelle 4: Analyse Aufgabenkatalog

Der Aufgabenkatalog war Grundlage für die Erhebung der Bearbeitungsaufwände pro Aufgabe, um einen Überblick über die quantitativen Arbeitsschwerpunkte des BStU zu erhalten, die Aufgabenkritik vorzubereiten und zu einem späteren Zeitpunkt eine Personalbedarfsermittlung durchführen zu können.

Die Erhebung der Bearbeitungsaufwände wurde mit den im Handbuch des BMI für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung beschriebenen Grundverfahren durchgeführt:

- Analytische Berechnungsverfahren,
- Analytische Schätzverfahren sowie
- Arbeitsplatzmethode.

3.4.2 Vorbereitung der Erhebung der Bearbeitungsaufwände

Die Auswahl der geeigneten Verfahren zur Erhebung der Bearbeitungsaufwände erfolgte ebenfalls unter Beachtung der Vorgaben und Empfehlungen des Handbuchs des BMI für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung unter Berücksichtigung der besonderen Rahmenbedingungen des BStU.

Dabei wurde in folgenden Schritten vorgegangen:

- Zunächst wurden Kriterien festgelegt, anhand derer die Aufgaben in dispositiv-kreative, quantifizierbare und Mischaufgaben klassifiziert werden können.
- Danach wurden alle Aufgaben anhand dieser Kriterien bewertet und es wurde die geeignete Methode pro Aufgabe ermittelt.
- Anschließend wurde in der Gesamtsicht der Aufgaben der jeweiligen Organisationseinheit geprüft, ob es unter fachlichen oder Aufwandsgesichtspunkten gegeben falls sinnvoll ist, eine alternative Methode anzuwenden und eine abschließende Methodenauswahl getroffen.

Die Ergebnisse wurden in einer Methodenzuordnung über alle Aufgaben des BStU-Aufgabenkataloges in einer Tabelle zusammengefasst.

3.4.3 Auswahl der eingesetzten Methoden beim BStU

Die Ermittlung der IST-Bearbeitungsaufwände beim BStU erfolgte durch die Kombination der vier Verfahren: Analytische Schätzung, Selbstaufschreibung, Zeitmessung und andere Erhebungen.

Dabei lassen sich die vier Begründungsmuster für die jeweilige Auswahl der Erhebungsmethodik unterscheiden:

3.4.3.1 Organisationseinheiten, die eindeutig mit Hilfe der Selbstaufschreibung oder Zeitmessung erhoben werden müssen

Die Selbstaufschreibung (vgl. Anlage III.1 und III.3) wurde in allen Fällen gewählt, in denen hohe Fallzahlen bei standardisierten Aufgaben mit geringen Abweichungen in der mittleren Bearbeitungszeit bestehen.



- Dieses betraf insbesondere Aufgaben der Fallbearbeitung im mittleren und gehobenen Dienst im AU Bereich (Referate AU 1-6 sowie die AU-Sachgebiete der Außenstellen). Große Teile der Aufgabenwahrnehmung, wie das Lesen und Anonymisieren von Seiten, das Kopieren, die Erstellung von Recherche- und Archivmaterialanforderungen sind durch hohe Fallzahlen und vergleichbare mittlere Bearbeitungszeiten gekennzeichnet.
- Die Aufgaben in den Karteien und Magazinen (Referate AR 2 und 3 und analog die AR Sachgebiete der Außenstellen) sind klassische Bereiche mit mengengetriebenen Aufgaben, die durch Selbstaufschreibung erhoben wurden.
- Ein Sonderfall ist AR 2, Sachgebiet 03, welches aufgrund einer speziellen Arbeitsorganisation und Statistikführung in Form einer Zeitmessung erhoben wurde. Dieses liegt darin begründet, dass hier im Rahmen einer Ringberatung ein Vorgang von 1-x Personen bearbeitet wird. Die zentrale Statistik, auf deren Basis die Hochrechnung des Personalbedarfs erfolgt, allerdings auf Vorgangsebene geführt wird und nicht auf Einzelbearbeitungsschritte.
- Im Referat ZV 6 und analog in den ZV Sachgebieten der Außenstellen wurden die Aufwände für Poststelle und Registratur mit Hilfe der Selbstaufschreibung erhoben.

3.4.3.2 Organisationseinheiten, die eindeutig mit Hilfe der Zeitschätzung erhoben werden müssen

Die Zeitschätzung wurde dann gewählt, wenn die Aufgabenwahrnehmung hohe Anteile dispositiv-kreativer Aufgaben enthält, die Struktur der Aufgabenwahrnehmung sich schnell verändert oder keine belastbaren Fallzahlen erhoben werden können.

Folgende Organisationseinheiten nehmen überwiegend planerische und konzeptionelle Aufgaben wahr und wurden deshalb mittels Zeitschätzung erhoben:

- Leitungsbereich
- Stabsstellen - Eine Besonderheit stellt dabei die SSt Revision und Prävention dar, deren Aufgaben teilweise mengengetrieben sind. Allerdings lag die entsprechende Fallzahl mit i.d.R. unter 30 Fällen im Jahr in einem im Erhebungszeitraum nicht repräsentativ erhebenden Rahmen.
- Grundsatzreferate AR 1 und AU G
- Die mit Forschungsarbeit und der Konzeption von Ausstellungen betrauten Fachbereiche BF 1 und BF 3
- Referate ZV 2, 3, 5, 7 - Zu einigen der in diesen Referaten anfallenden Aufgaben wurden umfassende Sonderanalysen durchgeführt.
- Beauftragte & Vertretungen - Teile der einzusetzenden Personalkapazitäten sind gesetzlich vorgeschrieben. Der bestehende Personaleinsatz wurde ansonsten auf Grund der Struktur der anfallenden Aufgaben auch hier mit Hilfe des Schätzverfahrens erhoben.

3.4.3.3 Organisationseinheiten, die aufgrund ihrer besonderen Aufgabenwahrnehmung eindeutig gesondert erhoben werden müssen

Dieses betraf Aufgabenbereiche, bei denen der Personaleinsatz nicht alleine mit Hilfe von mittleren Bearbeitungszeiten und Fallzahlen erhoben werden kann:



- Arbeitsbereiche mit Service-Zeiten: Dazu gehören Bibliothek (BF 2), Anwenderbetreuung / User Help Desk (ZV 5), Haussicherungsdienst und Fahrdienst-Personenbeförderung (ZV 6). Hier ergeben die abzudeckenden Service-Zeiten Untergrenzen für den vorzuhaltenden Personalansatz.
- Arbeitsbereiche mit Wegstrecken als vordringlichen Zeitansatz: Hierzu zählen insbesondere Bostendienst und Fahrdienst-Kurierfahrten, bei denen sich der Personaleinsatz aus Strecke und Häufigkeit ergibt und weniger durch die zu transportierenden Mengen bestimmt ist.

3.4.3.4 Organisationseinheiten, bei denen eine Erhebungsmethodik nach Abwägung gewählt werden konnte

- ZV 1:
 - SG 01: Nimmt grundsätzliche und juristische Aufgaben wahr und ist damit eindeutig dem Erhebungsverfahren **Zeitschätzung** zuzuordnen.
 - SG 01 - Arbeitsbereich Abwesenheit: Eine Selbstaufschreibung ist grundsätzlich möglich. Im Rahmen einer ersten Betrachtung wurde aber deutlich, dass für diesen Aufgabenbereich ein Outsourcing geprüft werden soll, damit wurde das weniger aufwändige Verfahren der **Zeitschätzung** gewählt.
 - SG 02: Fort- und Weiterbildung nimmt überwiegend planende und konzeptionelle Tätigkeiten wahr und wurde daher in das **Schätzverfahren** eingeordnet.
 - Personalbetreuung, SG 03 und SG 04: Aufgrund eines mehrmonatigen Besetzungsstopps von Planstellen und Stellen war der Arbeitsbereich nicht repräsentativ zu erheben. Es wird davon ausgegangen, dass innerhalb der beiden Sachgebiete die bis dahin für die Personalgewinnung eingesetzten Ressourcen in die Personalbetreuung umgeschichtet werden. Eine Erhebung in der Selbstaufschreibung würde damit zu verzerrten Werten führen. Aus dem **Zeitschätzverfahren** konnten rückwirkend mittlere Bearbeitungszeiten und Betreuungsschlüssel berechnet werden. Diese Werte werden mit bekannten Benchmarks abgeglichen und als Datenbasis für die Personalbedarfsermittlung genutzt.

ZV 4:

- Im Referat Haushalt und Beschaffung wird eine Vielzahl kleinteiliger Aufgaben mit geringen Fallzahlen wahrgenommen. Eine Stichprobenberechnung ergab, dass ein mindestens sechsmonatiger Zeitraum für eine Selbstaufschreibung gewählt werden müsste, um repräsentative Zeitwerte zu erhalten. Aufgrund der Belastung des Verfahrens und der geringen Personalkapazität je Aufgabe und absehbaren Änderungen insbesondere im Beschaffungsprozess wurde daher auf das **Zeitschätzverfahren** ausgewichen.
- Projekte vReko (ZV 4) und mReko (AR 4): Der Personaleinsatz für diese Aufgaben ist maßgeblich politisch gesetzt. Eine vollständige Rekonstruktion der vorvernichteten Unterlagen in den 15.000 Säcken entspräche einem Personaleinsatz von über 5.000 Personenjahren. Dem standen weniger als 15 VBE im Zeitschätzzeitraum Mitte 2015 bis Mitte 2016 gegenüber. Aufgrund der aktuellen politischen Diskussion zur Zukunft der beiden Projekte vReko und mReko wurde das weniger aufwändige Verfahren der **Zeitschätzung** gewählt.
- AR 4-6: Die Erschließungsaufgaben zeichnen sich durch eine hohe mittlere Bearbeitungszeit aus. Für einen Zentimeter erschlossene Unterlagen werden ca. 30 min Bearbeitungszeit benötigt. Gleichzeitig erfolgt die „offizielle“ Messung des Umfangs der erschlossenen Unterlagen im Prozess um mehrere Tage getrennt von der eigentlichen Erschließung. Angesichts einer hohen Gefahr von Messfehlern bei der Selbstaufschreibung befand sich diese Aufgabe in der Diskussion.

Letztlich wurde nach Abwägung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Verfahren eine **Selbstaufschreibung** gewählt, bei der die Fallzahlen durch die Archivare im Rahmen der Erschließung mit erhoben wurden. Mit breiten Informations- und Supportangeboten sowie umfangreichen Plausibilisierungen wurde die Datenvalidität sichergestellt.

3.4.3.5 Zusammenfassung

Eine aufgabendetaillierte Darstellung der Methodenauswahl ist in dem Methodenkonzept (vgl. Anlage III.1) hinterlegt.

Dieser Methodenmix in der Erhebung der Bearbeitungszeiten sicherte einerseits eine hohe Qualität der Daten als Grundlage für analytische Berechnungsmethoden des Personalbedarfes, was den Anforderungen des BRH für eine PBE entspricht. Andererseits wurden mit dem Analytischen Schätzverfahren die Aufgaben erfasst, die nicht quantifizierbar sind oder aber im Erhebungszeitraum der analytischen Berechnungsverfahren nicht repräsentativ angefallen sind. Damit wurden folgende Ziele erreicht:

- Plausibilisierung und Qualitätssicherung der Ergebnisse durch parallelen Einsatz von Berechnungs- und Schätzverfahren,
- Detaillierte Erfassung der Bearbeitungsaufwände bei aufwandstreibenden Aufgaben unterhalb der Aufgabenebene - nämlich auf Tätigkeitsebene - durch Selbstaufschreibung,
- Einstieg in die Analyse und Aufgabenkritik durch das Aufzeigen von Optimierungspotenzialen auf Tätigkeitsebene durch mögliche Setzung von Standards und Richtgrößen bei unterschiedlicher Bearbeitung,
- 100%-Erfassung des Bearbeitungsaufwandes aller Aufgaben durch eine flächendeckende und sich ergänzende Aufnahme mit unterschiedlichen Erhebungsmethoden.

3.5 Auswahl der Stichprobe

Die Selbstaufschreibung erfolgte im Stichprobenverfahren. Nachdem Genauigkeit, Sicherheit und notwendiger Stichprobenumfang bestimmt wurden (siehe Anlage Methodenkonzept III.1), folgte die praktische Auswahl der Stichprobe.

Folgende Prämissen lagen zugrunde:

- Die Selbstaufschreibung erfolgt immer über einen Zeitraum von fünf Wochen (=25 Arbeitstage).
- Durch die Stichprobe wird sichergestellt, dass die aufwandstreibenden Aufgaben repräsentativ abgebildet sind. Im Rahmen der Selbstaufschreibung wurden zwar alle Aufgaben, die im Aufschreibungszeitraum angefallen sind, erfasst, aber für einen kleinen Teil der Aufgaben kann ggfls. aufgrund der geringen Fallzahl keine Repräsentativität gewährleistet werden bzw. es kann ggfls. aus fachlichen Gründen keine Fallzahl gebildet werden (dispositive-kreative Aufgaben):
- Für die Stichprobenziehung wurden Cluster gebildet, d.h. die Grundgesamtheit wurde zunächst in Bereiche (Cluster) mit gleichen Eigenschaften unterteilt (z. B. Referate/Sachgebiete mit gleichen Aufgaben). Die Ziehung der Stichprobe erfolgte dann nicht auf der Beschäftigtenebene sondern auf der Organisationsebene. In der Regel wurden immer Sachgebiete per Zufallsgenerator für die Stichprobe gezogen. Bei Aufgaben, die nur durch ein oder wenige Sachgebiete wahrgenommen wurden, wurden alle Mitarbeiter/innen des Sachgebietes bzw. alle Sachgebiete ausgewählt. An der Aufschreibung nahmen dann wiederum alle Beschäftigten der ausgewählten Sachgebiete teil.



Die notwendige Anzahl der Sachgebiete ergab sich wiederum aus dem notwendigen Stichprobenumfang.

- Die Stichprobenberechnung für Aufgaben zur Zeitmessung erfolgte nach dem gleichen Verfahren wie für die Selbstaufschreibung.

3.5.1 Rücklaufprüfung Stichprobe

Nach Abschluss der Selbstaufschreibung wurde anhand der gemeldeten Fallzahlen geprüft, ob der erforderliche Stichprobenumfang erreicht wurde.

Bei den aufwandstreibenden Fachaufgaben in AU und AR wurden die erforderlichen Stichprobenumfänge für eine repräsentative Aufwandserhebung mittels Selbstaufschreibung erreicht. Methodisch war die Selbstaufschreibung so angelegt, dass alle im Zeitraum der Selbstaufschreibung anfallenden Aufgaben durch die Teilnehmer/innen protokolliert wurden. Somit konnten auch kleinteilige Aufgaben oder nicht regelmäßig anfallende Aufgaben für die z. T. auch keine Jahreskennzahlen vorliegen, erfasst und mit den Werten der Jahresschätzung plausibilisiert werden.

Der Aufwand in der Zentrale und in den Außenstellen für die Fachaufgaben AU betrug gem. Jahresschätzung ca. 400 VBE. Für 32 Aufgaben liegen Fallzahlen vor und es konnten mittlere Bearbeitungszeiten errechnet werden. Für diese Aufgaben wurden die erforderlichen Stichproben berechnet und im Rahmen der Selbstaufschreibung erreicht.

Für Fachaufgaben aus dem Bereich AR betrug im Rahmen der Jahresschätzung der Bearbeitungsaufwand in der Zentrale und in den Außenstellen ca. 450 VBE. Im Rahmen der Stichprobe der Selbstaufschreibung wurden Aufgaben repräsentativ erfasst, die einem Äquivalent von ca. 400 VBE der Jahresschätzung entsprechen.

3.6 Prozesserhebungen

Die Erhebung, Analyse, Optimierung und Dokumentation von Prozessen ist ein Schwerpunkt des Projektes. Dafür konnte das Projekt auf Erfahrungen aus einem Vorprojekt (Einführung Geschäftsprozessmanagement) aufbauen. Der BStU hat parallel zum Projektbeginn eine neue Software zur Dokumentation und Veröffentlichung von Prozessmodellen, das BIC-Portal, beschafft. Die im Rahmen des Projektes dokumentierten Prozesse sind in diesem Portal verfügbar.

Zur Strukturierung der vorhandenen Geschäftsprozesse wurde eine auf den BStU angepasste Prozesslandschaft entwickelt, wobei zwischen Führungsprozessen, Kernprozessen und Unterstützungsprozessen unterschieden wird.

Zu den Führungsprozessen gehören unter anderem Prozesse des Projekt- und Prozessmanagements.

Aufgaben aus dem Bereich Anträge und Ersuchen, des Archivs sowie der Unterrichtung der Öffentlichkeit werden den Kernprozessen zugeordnet.

Der Bereich der Unterstützungsprozesse spiegelt die Verwaltungsarbeit wider. Hierzu zählen Prozesse aus den Fachabteilungen Beschaffung/Haushalt, Personal, Innerer Dienst, IT/TK, Organisation und Weitere.

Projektbegleitend wurden insgesamt ca. 120 (Teil)Prozesse in der Modellierungssoftware BIC Design in ca. 250 Workshops aufgenommen, sowie 72 (Teil)Prozesse im BIC Portal veröffentlicht. Hierzu wurden außerdem bereits 115 Dokumente in Form von Vordrucken, Formularen, Arbeitsanweisungen, Richtlinien etc. im BIC Portal zur Verfügung gestellt.



Um einen Prozess für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BIC Portal verfügbar zu machen, werden zunächst Fachleute, sogenannte Prozessbeauftragte, aus dem jeweiligen Fachbereich zu Workshops eingeladen, in welchen die Prozesse aufgenommen werden. Hierbei steht nicht nur die Darstellung einer zeitlich korrekten Abfolge von Tätigkeiten, welche zusätzlich mit beschreibenden und erklärenden Texten untermauert werden, im Vordergrund. Zusätzlich wird durch gezielte Fragestellungen ermittelt, wie die Zuständigkeiten geregelt sind, welche Dokumente und Arbeitsanweisungen für die Arbeit benötigt werden, welche IT-Systeme zum Einsatz kommen und wo Schnittstellen zu anderen Prozessen aufzubauen sind.

Die im Ergebnis der Workshops aufgenommenen und qualitätsgesicherten Prozesse werden nach Freigabe der jeweils zuständigen Abteilungsleitung in das BIC Portal überführt und stehen damit jeder Mitarbeiterin/jedem Mitarbeiter zur Verfügung.

Neben der Veröffentlichung von Prozessen, unterliegen die bereits im BIC Portal zur Verfügung gestellten Prozesse, Dokumente, Arbeitsanweisungen etc. einer regelmäßigen Aktualisierung.

Darüber hinaus sind die Ergebnisse der Prozesserhebung in die Aufgabenkritik sowie die Erarbeitung der Zielkonzeption des BStU eingeflossen. Damit lieferte die Prozesserhebung wichtige Impulse für das Projekt.

Aufgrund der Vielzahl an bereits im BIC Portal veröffentlichten Prozessen aus den verschiedenen Fachbereichen dient das BIC Portal bereits jetzt als Wissens- und Informationsdatenbank; gleichzeitig wird die Arbeit des BStU für den Einzelnen abteilungs- und referatsübergreifend transparent. Das BIC Portal kann und soll als Austausch- und Kommunikationsplattform genutzt werden. Es bietet insofern jeder Mitarbeiterin/jedem Mitarbeiter die Möglichkeit am Prozessmanagement mitzuwirken.

Um dies zu erreichen und auch gewährleisten zu können, werden parallel zum Projektabschluss flächendeckend Informationsveranstaltungen durch das Organisationsreferat angeboten, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Umgang mit dem BIC Portal sowie dessen Nutzen näherzubringen.

Eine Ausweitung der Prozesserhebungen und Dokumentation auf weitere Bereiche des BStU ist im Rahmen der Fortführung der Aufgabe in der Linienorganisation von ZV 3 geplant.

3.7 Aufgabenkritik-Workshops

3.7.1 Zielsetzung

Alle Behörden sind nach BHO zur regelmäßigen Aufgabenkritik angehalten. Nach Abschluss der Zeitschätzung und Selbstaufschreibungen liegt i. d. R. eine umfassende Sicht auf die Aufgaben und die darin gebundenen Personalkapazitäten vor. Die Aufgabenkritik-Workshops hatten das Ziel einer kritischen Betrachtung der Aufgaben und dienten der Erarbeitung verbindlicher Vorschläge zur Weiterentwicklung der Arbeit.

Dafür wurden die bestehenden Aufgaben zweck- und vollzugskritisch hinterfragt und Vorschläge zur Änderung der Aufgabenwahrnehmung erarbeitet:

- Zweckkritische Fragestellungen sind beispielhaft:
 - Ist die Wahrnehmung dieser Aufgabe weiterhin notwendig?
 - Kann diese Aufgabe (besser/wirtschaftlicher) durch Externe erbracht werden?
 - Ist eine Reduzierung oder Intensivierung der Aufgabenwahrnehmung notwendig?
- Vollzugskritische Fragestellungen sind beispielhaft:
 - Wird die Aufgabe durch Mitarbeiter/innen in der richtigen Laufbahngruppe erbracht?



- Können die Prozesse zur Aufgabenwahrnehmung, z. B. durch den Einsatz von IT verbessert werden?
- Sind alle Sachmittel zur optimalen Aufgabenwahrnehmung vorhanden?
- Ist ein Ausbau der vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen z. B. durch Schulungen notwendig?

In der Aufgabenkritik konnten auch Mehrbedarfe für einzelne Aufgaben festgestellt werden. Diese Mehrbedarfe in einem Aufgabenbereich waren zuerst durch Prozessoptimierungen auszugleichen. Erst wenn glaubhaft war, dass alle internen Versuche zur Aufgabenoptimierung ausgeschöpft wurden, erfolgte in der Regel die Ausweisung eines Mehrbedarfs.

Das Verfahren wird im Folgenden beschrieben.

3.7.2 Vorgehen in der Aufgabenkritik

Die Aufgabenkritik wurde in drei Schritten durchgeführt:

- Vorbereitung der Aufgabenkritik
- Durchführung der Aufgabenkritik-Workshops
- Freigabeprozess

Vorbereitung der Aufgabenkritik

Zur Vorbereitung der Aufgabenkritik wurden Vorbereitungsgespräche mit den Abteilungsleitungen, den Referats-, Fachbereichs- und Außenstellenleitungen durchgeführt. In diesen Gesprächen wurden die Termine, die Teilnehmer/innen und die Themenschwerpunkte für die aufgabenkritische Diskussion abgestimmt und der Ablauf sowie Ergebnisformate (Protokolle und Tabellen) der Workshops besprochen.

Sofern vor Workshop-Beginn noch relevante Informationen benötigt wurden, z. B. Fallzahlen, wurde in dem Termin das Vorgehen zur Erhebung der Informationen geklärt.

Für den Workshop wurden die wichtigsten Fallzahlen und Aufwandsdaten aus Selbstaufschreibung oder Zeitschätzung aufbereitet. Im Fall von Prozesserhebungen, wurden die abgestimmten Prozessdokumentationen zur Verfügung gestellt.

Wichtig für die Vorbereitung auf diese Workshops war der Einbezug der Beschäftigten, um Vorschläge zur Aufgabenoptimierung aus der Praxis zu sammeln und zu dokumentieren. Dabei war es unerheblich, ob diese Vorschläge in früheren Untersuchungen und Prüfungen bereits thematisiert wurden oder nicht.

Durchführung der Aufgabenkritik-Workshops

Aufgrund der Komplexität der Fragestellungen und der Bedeutung für die Entwicklung des BStU wurden teilweise zu jedem Thema/Organisationseinheit zwei Aufgabenkritik-Workshops durchgeführt. Die Workshop-Termine sowie der typische Ablauf eines Aufgabenkritik-Workshops sind in der Anlage III.4 dargestellt.

Freigabeprozess

Im Rahmen des Freigabeprozesses wurden die aufgabenkritischen Vorschläge der Referate durch die zuständige Abteilungsleitung und den Direktor überprüft. Die Vorschläge wurden angenommen, abgelehnt oder angepasst. Es führten lediglich die durch den Direktor freigegebenen Vorschläge zur Berücksichtigung bei der Ermittlung des Personalbedarfs.



3.8 Personalbedarfsermittlung (PBE)

Die Personalbedarfsermittlung erfolgte gem. Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung des BMI. Das methodische Vorgehen ist weitestgehend bereits in Kapitel 3.4 beschrieben. Ausgehend von dem im Ist ermittelten Personalbedarf wurden die Auswirkungen der in der Sollkonzeption entwickelten Maßnahmen und Konzepte auf den Personalbedarf bezogen auf Laufbahngruppen in der Personalbedarfsermittlung berücksichtigt. Wesentliche Bausteine waren dabei:

- Die Ergebnisse der Aufgabenkritik-Workshops
- Das Erschließungskonzept
- Das Bestandserhaltungskonzept
- Die Ermittlung mittlerer Bearbeitungszeiten für mengengetriebene Aufgaben
- Die Normierung für Aufwände wie z.B. Teamsitzung oder eigene Fort- und Weiterbildung
- Die Festlegung von Leitungsspannen und daraus abgeleitet der Aufwand für Führungsaufgaben

Es wurden Aufwandstreiber und Fallzahlen definiert, so dass die Personalbedarfsermittlung fortschreibungsfähig ist.

Die Personalbedarfsermittlung wurde für die Jahre 2018, 2019 und 2020 erstellt. Die Entwicklung von Fallzahlen, Inhalten und Intensität von Aufgaben sowie die Wirkung der geplanten Optimierungsmaßnahmen wurden aus heutigem Kenntnisstand für die nächsten Jahre prognostiziert. Es handelt sich hierbei um Einschätzungen, die sich teilweise aus dem Rückblick und den Erfahrungen der letzten Jahre ableiten lassen. Wie bei allen Prognosen besteht auch hier das Risiko, dass sie nicht im erwarteten Umfang eintreten. Die Instrumente und Algorithmen zur Berechnung des Personalbedarfs wurden durch das Projekt entwickelt, die dabei zugrunde gelegten Prognosedaten sind durch den BStU regelmäßig zu prüfen und ggf. anzupassen.

3.9 Fortschreibung

Als Nachfolgeverfahren der eingesetzten Grundverfahren zur Personalbedarfsermittlung bietet sich der Einsatz des Fortschreibungs-Verfahrens⁴ an. Grundlage der Fortschreibung sind die ermittelten Basis-Daten der Personalbedarfsermittlung.

Die Untersuchung wurde mit dem Ziel einer fortschreibungsfähigen Bemessung durchgeführt. Es wurden fortschreibungsfähige Aufwandstreiber und Fallzahlen definiert sowie in der Erhebung der Ist-Daten aus der Selbstaufschreibung repräsentative Bearbeitungszeiten erhoben, die weiterhin Gültigkeit besitzen. Hierbei wurden die wesentlichen arbeitslastauslösenden Faktoren ermittelt und ihr Einfluss auf den Personalbedarf dargestellt. Es sind lediglich Veränderungen in den Arbeitsmengen zu erwarten. Vor diesem Hintergrund kann mit der Weiterverwendung der ermittelten Basisdaten der Aufwand von weiter durchzuführenden Untersuchungen vermindert werden.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden Statistiken und Mengendokumentationen eingeführt (z. B. Template zur Aufgabenkritik oder Template zur Personalbedarfsermittlung), die dem Auftraggeber mit Abschluss der Untersuchung bereitgestellt wurden. Auf dieser Grundlage können veränderte Personalbedarfe durch die jährliche Aktualisierung von Basisdaten abgeleitet werden. Lediglich bei relevanten Prozessveränderungen, zum Beispiel bei Einsatz einer neuen IT, ist eine aktuelle Datenerhebung durchzuführen.

⁴ Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Stand: August 2017; S. 142.



4 Ergebnisse IST-Erhebung

Die Ergebnisse der Ist-Analyse beziehen sich auf den Stand des BStU, den dieser zum Zeitpunkt des Abschlusses der Ist-Analyse zum 01.01.2017 hatte. Teilweise wurden im Projektverlauf erste Erkenntnisse aus Analyse und Aufgabenkritik parallel zum Projektvorgehen zur Realisierung von Quick Wins umgesetzt, so dass sich der Sachstand zum Projektabschluss in Teilen unterscheidet. Die ggf. im Projektverlauf bereits umgesetzten organisatorischen Anpassungen werden im ersten Kapitel der jeweiligen Abteilung kurz erläutert.

Die Detailbetrachtung der Arbeitsabläufe und Aufgabeninhalte zeigt beim BStU ein differenziertes Bild. Die derzeit praktizierten Prozesse sind grundsätzlich angemessen strukturiert und organisiert. Auf Grund gesellschaftlicher Veränderungen und technischer Weiterentwicklungen sind in mehreren Aufgabenbereichen Weichenstellungen für die Zukunft erforderlich und die Prozesse neu auszurichten. Dabei haben die Empfehlungen mittelfristig eine tiefgreifende Wirkung und weisen auf einen grundlegenden Wandel in der Aufgabenwahrnehmung hin. Dieses umfasst insbesondere die Handlungsfelder Bestandserhaltung, Auskunftsbearbeitung, Digitalisierung, Erschließung, Öffentlichkeitsarbeit und Forschung, Standortstruktur und interne (Verwaltungs-) Services.

Die Erarbeitung von über 300 Vorschlägen durch den BStU sowie die Bestätigung dieser durch Abteilungsleitung und Direktor zeigt, dass dieser Veränderungsbedarf erkannt und durch die Organisation getragen wird. Eine Vielzahl der Vorschläge konnte parallel zum Projektgeschehen bereits in die Umsetzung überführt werden.

Die Darstellung der abgeleiteten Maßnahmen folgt in Kapitel 5.

Eine Übersicht über die Ergebnisse der Selbstaufschreibung sowie eine Zusammenfassung der mittleren Bearbeitungszeiten beim BStU ist in den Anlagen IV.7.1 und IV.7.2 hinterlegt.

4.1 Übergreifende Erkenntnisse

In den folgenden Kapiteln werden die Analyse-Ergebnisse vorgestellt, die einen eindeutigen Bezug zu den Aufgabenfeldern einzelner Organisationseinheiten haben. Eine Reihe von Analyse-Ergebnissen hingegen bezieht sich auf die Gesamtheit des BStU. Diese übergreifenden Erkenntnisse werden in diesem Kapitel vorgestellt.

Krankenquote

Die durchschnittliche Krankenquote beim BStU betrug im Jahr 2015 pro Mitarbeiter/in und Jahr 25,72 Tage und liegt damit ca. 6 Tage über dem Bundesdurchschnitt. Dieser Wert war die Grundlage für das Zeitschätzverfahren.

Als Grundlage für die Personalbedarfsermittlung dient der Durchschnittswert der vergangenen fünf Kalender-Jahre. Die Krankenstände betragen 2013: 27,71; 2014: 26,18; 2015: 25,72; 2016: 27,87 und 2017: 29,18 Krankentage. Im Durchschnitt 27,33 Tage pro Person und Jahr.⁵

Eine umfangreiche quantitative Auswertung durch ZV 1 zur Ursachenanalyse zeigte dabei keine klar benennbaren Ursachen auf (siehe Gesundheitsbericht 2016 - BStU).

Der BStU hat in den letzten Jahren bereits eine Vielzahl von Maßnahmen zur Analyse und positiven Beeinflussung der Krankenquote unternommen. Dazu gehört die Einrichtung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements, die Umsetzung eines Projektes zur qualitativen und quantitativen Ana-

⁵ Aufgrund der geringen Quote von Beamten wird mit einer durchschnittlichen Jahresarbeitszeit aus dem Tarifvertrag gerechnet. Unter Berücksichtigung der durchschnittlichen Krankenquote der letzten fünf Jahre ergibt sich daraus eine Nettojahresarbeitszeit von 90.377 Minuten.



lyse der Ursachen für die Krankenquote sowie weitere Maßnahmen, die beispielhaft aufgeführt werden:

- Bereitstellungen von Informationen und Ratgebern zu verschiedenen Gesundheitsthemen: gesunde Ernährung, Erkältung und Grippe, Körperübungen, Heben und Tragen von Lasten, Betriebliche Gesundheitsförderung.
- Betriebsärztliche Versorgung: Sprechstunden, G 37 Untersuchungstermine, Hinweise zum Verhalten am Bildschirmarbeitsplatz.
- Aktivitäten der arbeitsmedizinischen Leistungen: Unterstützung bei Gefährdungsbeurteilungen, Durchführung von Begehungen, Beratungen zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung, etc.
- Abgeschlossene Baumaßnahmen: Grundsanierung einiger sanitärer Anlagen und Teeküchen, Umbau der Entrauchung für die Magazine und Karteibereiche.
- Betriebliche Gesundheitsförderung und Aktivitäten: Suchtpräventionsveranstaltungen, Informationsveranstaltungen zum Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeiter/innen sowie zur eigenen Gesundheitserhaltung am Arbeitsplatz, Rückenschule, Pausengymnastik.
- Angebote der Sozialberatung: Bereitstellung einer Stelle „Sozialberatung“ zur Information, Beratung und Begleitung bei Krankheit, Sucht, psychosozialen Ausnahmesituationen und Krisen, schwierigen Lebenssituationen in privaten / familiären Bereichen, Verlust- und Trauerbewältigung.
- Gesundheitszirkel: Steuerungsgremium für relevante Projekte und Diskussionsforen
- Betriebliches Eingliederungsmanagement nach SGB IX § 84
- Erarbeitung von Führungsstandards und Schulung der Führungskräfte
- Erarbeitung eines Gesundheitsberichts
- Etablierung eines Kreativbarometers (in Umsetzung)

Einige dieser Maßnahmen wurden erst in den letzten zwei Jahren implementiert, positive Auswirkungen sind vielfach erst langfristig zu erwarten. Die Krankenquote ist daher im Jahr 2016 gegenüber 2017 erneut geringfügig gestiegen. Für die Personalbedarfsermittlung wird von einem mittelfristig stabilen Niveau der Krankenquote aus dem Durchschnittswert des Jahres 2015 ausgegangen.

Altersdurchschnitt & Abgangswelle

Der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter/innen beträgt beim BStU 48,9 Jahre. Dieser Wert liegt vier Jahre über dem Altersdurchschnitt der öffentlichen Verwaltung von 44,6 Jahren. Der Altersdurchschnitt in den einzelnen Organisationseinheiten ist aber sehr unterschiedlich. Insbesondere im Bereich von AU und in einigen Sachgebieten der Außenstellen stehen in den kommenden fünf Jahren tiefgreifende Personalabgänge bevor.

Damit besteht die Notwendigkeit der rechtzeitigen Einleitung von Maßnahmen zur Wissenssicherung, wie zum Beispiel die Prozessdokumentationen im Rahmen dieses Projektes. Zusätzlich sind Personalnachbesetzungen insbesondere vor dem Hintergrund der anstehenden Personalabgänge und Aufgabenverlagerungen unter Berücksichtigung der Standortneukonzeption (siehe Kapitel 5.3.6.1) zu planen.



Funktional gegliederte Aufbauorganisation

Charakteristisch für den BStU ist die funktionale Unterteilung der Behörde in die Abteilungen Archiv, Auskunft und Forschung. Häufiger verbreitet in der Archivwelt ist eine Gliederung der Fachaufgaben nach Teil-Beständen und eine Zusammenführung der Erschließungs- und Auskunftsbearbeitung in einer Organisationseinheit, zum Teil in einer Rolle (siehe Kapitel 4.8).

Ursächlich für die Gliederung des BStU ist die durch das StUG vorgegebene Spezial-Aufgabe der „Anonymisierung“, die in keinem anderen bekannten Archiv in der Intensität anfällt, erhebliche Bearbeitungskapazitäten bindet und eine entsprechende Spezialisierung in der Rollenverteilung und in der Aufbauorganisation rechtfertigt.

Auch im ZV-Bereich gibt es eine Vielzahl von Aufgaben, die nur einer oder zwei Personen in ihren Tätigkeitsdarstellungen zugeordnet sind (Beispiele: BSB Schlüsselverwaltung, Kanzleikraft, Telefonvermittlung, Reisestelle, Personalregistratur, BSB-Personalentwicklung, SB BGM – Sachbearbeiter betriebliches Gesundheitsmanagement, Postfahrer, u. v. m.).

Dem Vorteil eines hohen Grades an Spezialisierung stehen Nachteile durch eine eingeschränkte Vertretungssicherheit gegenüber. Zur Sicherung dieser Vertretungssicherheit wird die Ausweitung der Nutzung von Mischarbeitsplätzen notwendig. Ebenso sind Tätigkeitsdarstellungen mit einem breiteren Verwendungsfeld möglich, die Überarbeitung der Tätigkeitsdarstellungen wird im Anschluss an die Organisationsuntersuchung unter Berücksichtigung der Ergebnisse zu den erforderlichen Bearbeitungskapazitäten für die einzelnen Aufgaben aus der PBE erfolgen.

Liegenschafts- & Standortstruktur

Derzeit ist der BStU auf 14 Liegenschaften verteilt. Darunter befinden sich zwei am Standort Berlin, sowie 12 Liegenschaften als Außenstellen in fünf Bundesländern. Jeder dieser Standorte erfordert Strukturkosten für die Liegenschaftsverwaltung sowie für die Sicherung der Liegenschaften und für Logistik-Aufgaben.

So erfordert der Unterhalt von zwei Liegenschaften in Berlin, gegenüber einer zentralen Liegenschaft auf dem Gelände der Normannenstraße folgende zusätzliche Kapazitäten:

- 2,8 VBE für Post- und Aktentransportfahrten zwischen den Liegenschaften.
- 6,5 VBE für die Sicherung der Liegenschaft in der Karl-Liebknecht-Straße.
- Transferaufwände für die Mitarbeiter/innen, die dienstbedingt zwischen den Liegenschaften wechseln, zum Beispiel:
 - AU-Mitarbeiter/innen für den Besuch im Ton- und Video-Bereich von AR bei Anonymisierung entsprechender Medien.
 - AU-Mitarbeiter/innen, welche bei zeitkritischen DNE-Recherchen Einsicht direkt in die Unterlagen nehmen, die in AR bereitgestellt werden.
 - Mitarbeiter/innen von ZV, die dienstliche Besprechungen an beiden Liegenschaften gleichermaßen wahrnehmen.
 - Leitungspersonal von AR, welches für Dienstbesprechungen in die Karl-Liebknecht-Straße muss.
 - Mitarbeiter/innen der Stabsstelle ÖaC, welche verantwortlich Veranstaltungen oder Präsentationen für das Campus-Gelände entwickeln und dafür vom Dienstsitz in der Karl-Liebknecht-Straße in die Normannenstraße pendeln.



- Zusätzliche Aufwände für die Liegenschaftsverwaltung durch ZV 2.

Als rechnerische Annahme ergibt sich für die Unterhaltung von zwei Liegenschaften am Standort Berlin ein Personalmehrbedarf von mindestens 10 VBE im eD. Gemäß Verrechnungssätzen des BMF für 2016 entspricht dieses Personal-, Verwaltungs-, Miet- und Gemeinkosten von ca. 800.000.-€ pro Jahr.

Ebenso bindet die Beibehaltung einer stark verteilten Außenstellenstruktur zusätzliche Kosten beim BStU, dieses sind auszugsweise:

- Mehr als 100 VBE für Personal des Haussicherungsdienstes werden eingesetzt, eine Reduzierung um ca. 30 VBE wird im Rahmen der vorhandenen Standorte durch die Überarbeitung der Sicherheitskonzeption angestrebt.
- Ca. 4 Fahrer werden für die Kurierfahrten zwischen den Außenstellen und der Zentrale eingesetzt.
- Weitere Aufwände entstehen durch Aufgaben der Liegenschaftsverwaltung in Zentrale und Außenstellen, für Service-Mitarbeiter/innen und deren Führungskräfte in den Außenstellen, zusätzliche IT-Kosten sowie erhöhte Aufwände in der Personalbetreuung und organisatorischen Begleitung.

Die Strukturkosten für alle 12 Außenstellen liegen bei über 120 VBE. Im Mittel kostet die Aufrechterhaltung einer Außenstelle 10 VBE eD bzw. 800.000.-€ Kosten entsprechend der Berechnungssätze des BMF. Dieses ist weitestgehend unabhängig von der Anzahl der Beschäftigten in den Fachbereichen.

Insgesamt ergeben sich erhebliche Einsparpotentiale durch eine Reduzierung der Anzahl der Liegenschaften. Gleichzeitig sind diese Rahmenbedingungen eine Erklärung für die hohen Strukturkosten des BStU für den ZV-Bereich.



4.2 Behördenleitung und Stabsstellen

4.2.1 Organisationsdaten der Behördenleitung & Sonstige

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den Leitungsbereich des BStU, dazu gehören:

- Direktor des BStU
- Leitungsbüro
- Persönlicher Referent des Bundesbeauftragten.
- Stabsstelle Presse / Online-Kommunikation: Die Stabsstelle besteht zum einen aus der Pressestelle und dem Sachgebiet 01 „Darstellung des BStU im Internet“ (ehemals Sachgebiet 02 im Referat AR K).
- Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit / Campus: Die Stabsstelle wurde nach Beendigung der Zeitschätzung neu gebildet und setzt sich aus dem ehemaligen Referat AR K on“ (Sachgebiet 01 und Sachgebiet 03) und dem ehemaligen Sachgebiet 03 „Bildungsarbeit für Schüler, Studierende und Lehrkräfte“ aus dem Fachbereich BF 3 zusammen. Außerdem wurde die Projektgruppe „Modulare Archivpräsentation“ aus dem Leitungsbüro in diese Stabsstelle verlegt.
- Stabstelle Interne Revision / Prävention
- Besondere Beauftragte
- Personalvertretungen

Die genannten Umstrukturierungen finden in den folgenden Ausführungen Berücksichtigung.

Personalausstattung zum Stichtag 01.01.2017

Insgesamt verfügen das Leitungsbüro, die Stabsstellen, die Besonderen Beauftragen und die Personalvertretungen zum Stichtag 01.01.2017 über 55 VBE. Der Großteil davon entfällt auf den gehobenen Dienst (24,6 VBE), ca. ein Viertel der VBE ist dem höheren Dienst zugeordnet und weitere 32 Prozent dem mittleren Dienst.

Die Verteilung auf Status und Laufbahngruppe ist in folgender Tabelle dargestellt.



Personaleinsatz	Zeitschätzung	Ist-Besetzung 01.01.17	davon für befristete Aufgaben
BStU			
Leitung & Sonstige	58,4	55,0	5,8
Direktor, Referent	2,0	2,0	0,0
hD	2,0	2,0	
gD			
mD			
eD			
Leitungsbüro	9,4	6,8	0,0
hD	2,0	2,0	
gD	3,3	1,0	
mD	4,1	3,8	
eD			
SST ÖAC	20,4	18,1	3,0
hD	3,9	3,6	
gD	11,9	10,0	2,0
mD	4,6	4,5	1,0
eD			
SST RP	7,8	9,0	0,0
hD	1,8	2,0	
gD	2,0	3,0	
mD	4,0	4,0	
eD			
SST Presse	5,9	8,6	2,8
hD	2,0	3,0	2,0
gD	2,0	4,6	0,8
mD	1,9	1,0	
eD			
Beauftragte & PersV	12,9	10,5	0,0
hD	3,0	1,0	
gD	5,8	6,0	
mD	4,1	3,5	
eD			

Tabelle 5: Personalausstattung zum Stichtag 01.01.2017: Leitung & Sonstige⁶

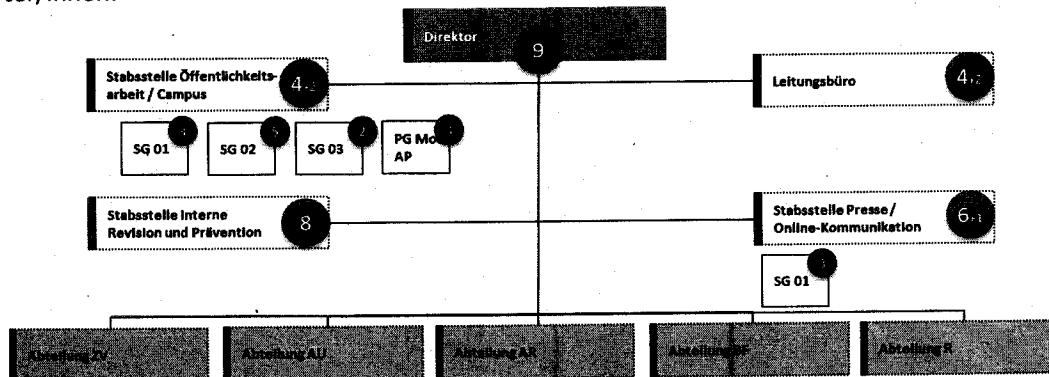
Führungs-/Leitungsspannen

Die Organisationseinheiten im Leitungsbereich sind unterschiedlich groß und teilweise mit einer weiteren Organisationsebene (Sachgebiet) aufbauorganisatorisch aufgestellt. Die Führungs-/ Leitungsspannen im Leitungsbereich erstrecken sich von 2 (SG 03 der Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit/Campus) bis 8 (Stabsstelle Interne Revision und Prävention) direkt unterstellte Mitarbei-

⁶ Die VBE in der Spalte Zeitschätzung stellen den durchschnittlichen Personalbestand während des Erhebungszeitraumes dar, der sich rechnerisch aus der Erhebung ergeben hat. In der Spalte Ist-Besetzung ist der tatsächliche Personalbestand zum Stichtag 01.01.2017 abgebildet.



ter/innen.⁷



„+ n“ bezieht sich auf das Geschäftszimmer bzw. Assistenz und Volontäre. Studentische Hilfskräfte, externe Lehrkräfte und Personen im freiwilligen sozialen Jahr werden nicht ausgewiesen. Angaben in Klammern haben keine Leitung.

Abbildung 5: Übersicht Führungs-/Leitungsspannen auf zweiter und dritter Führungsebene im Leitungsbereich und Sonstige Stand 01.01.2017 GVPL

⁷ Nach Organisationshandbuch des Bundes „Summarische Ermittlung von Führungsspannen“ bewegen sich angemessene Führungsspannen zwischen eins zu vier (in Falle von hoch komplexen, örtlich dislozierten, grundsätzlich neuartigen, stets außergewöhnlich planungsintensiven und kontinuierlich zu überwachenden Aufgaben) und eins zu 18 (im Falle von monolithischen Aufgaben, mit minimalem Maße notwendiger Anweisungen, bei sehr einfachen Tätigkeiten und minimaler Aufgabenkomplexität).

Allgemein können angemessene Leitungsspannen zwischen eins zu acht und eins zu zwölf angesetzt werden, wobei Abweichungen in besonderen Fällen nach oben und unten zulässig sind. Leitungsspannen von eins zu vier sind eher in Bundesministerien anzutreffen, beispielsweise dann, wenn komplexe Gesetzesmaterien vorliegen. Die GGO der Bundesministerien lässt solche geringen Führungsspannen in Bundesministerien deshalb ausdrücklich zu. In nachgeordneten Behörden sollte dies die absolute Ausnahme sein.



4.2.2 Inhaltliche Ergebnisse der Zeitschätzung für die Behördenleitung & Sonstige

Die Top 20 Aufgaben machen etwa 76,0 Prozent der Gesamt-Personal-Kapazität aus.

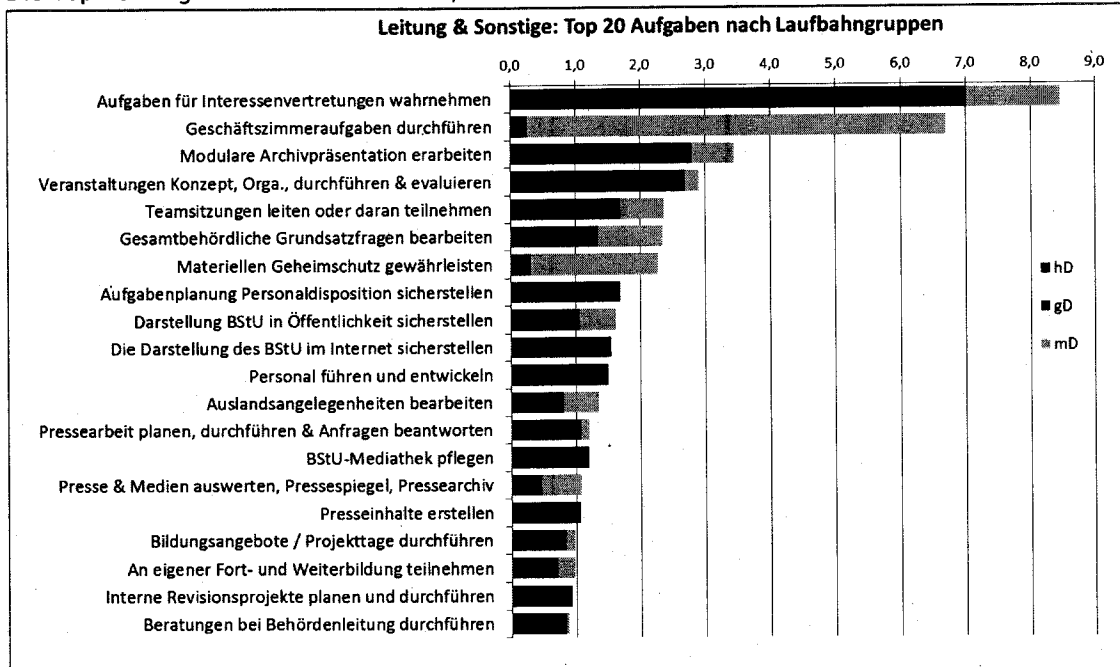


Abbildung 6: Leitung & Sonstige: Top 20 Aufgaben nach Laufbahngruppen in VBE

Die aufwandsstärkste Aufgabe ist mit 8,5 VBE die Wahrnehmung der Aufgaben für Interessenvertretungen. Hieran sind insbesondere Mitarbeiter/innen des gehobenen Dienstes beteiligt.

Die Durchführung von Geschäftszimmeraufgaben bindet insgesamt 6,7 VBE und unterliegt zu 96,2 Prozent dem Aufgabenbereich des mittleren Dienstes.

Weitere wichtige Aufgaben sind die Erarbeitung der modularen Archivpräsentation sowie die Durchführung und Evaluierung, Konzeption und Organisation von Veranstaltungen.

Eine Auswertung aller Schätzergebnisse ist in den Anlagen IV.1.1 und IV.1.2 wieder gegeben.

Top 10 Aufgaben nach Laufbahngruppen

Die aufwandstärksten Aufgaben der einzelnen Laufbahngruppen verteilen sich wie folgt:





Abbildung 7: Leitung & Sonstige: Top 10 Aufgaben der Laufbahngruppe hD in VBE

Der höhere Dienst ist insbesondere mit der Wahrnehmung von Aufgaben für die Interessenvertretungen (Freigestellte Personen) beschäftigt (2,0 VBE), dieses liegt daran, dass für diese Auswertung die (anteilig) freigestellten Vertreter der Personalvertretungen diesem Organisationsbereich zugeordnet sind. Des Weiteren ist der höhere Dienst für die Aufgabenplanung und Personaldisposition (1,6 VBE) eingesetzt. Die Bearbeitung von gesamtbehördlichen Grundsatzaufgaben bindet 1,2 VBE.

Auch der gehobene Dienst ist vordergründig mit der Wahrnehmung von Aufgaben für Interessenvertretungen beschäftigt.

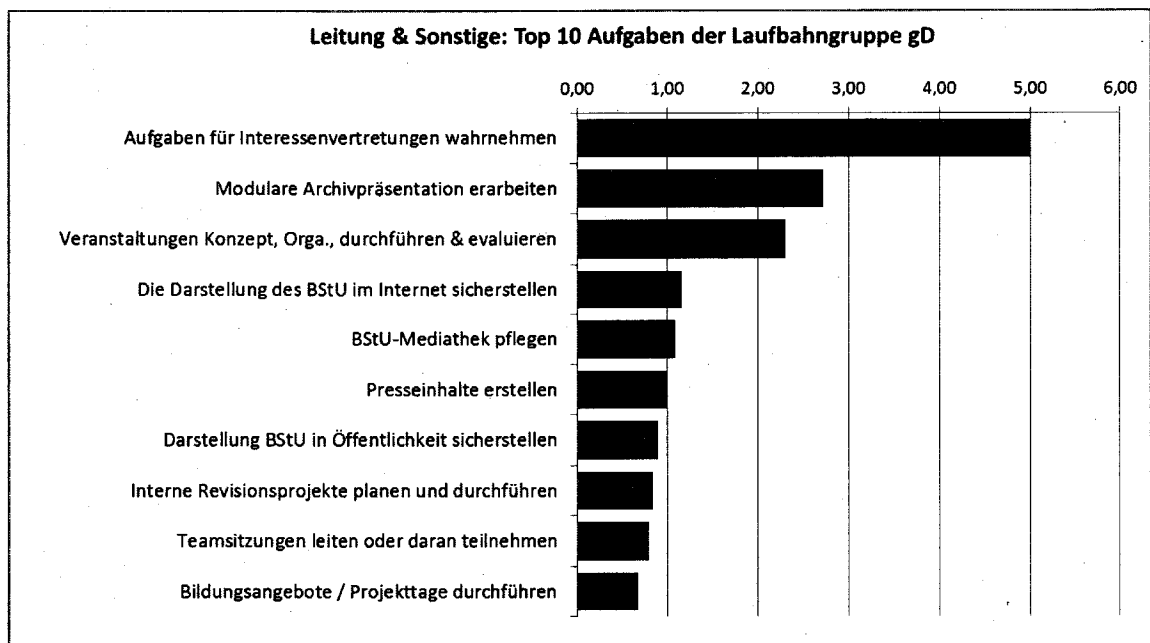


Abbildung 8: Leitung & Sonstige: Top 10 Aufgaben der Laufbahngruppe gD in VBE

Weitere wichtige Aufgaben des gehobenen Dienstes sind die Erarbeitung der modularen Archivpräsentation sowie die Durchführung, Evaluierung, Konzeption und Organisation von Veranstaltungen. Die aufwandsstärkste Aufgabe des mittleren Dienstes ist die Durchführung von Geschäftszimmeraufgaben.

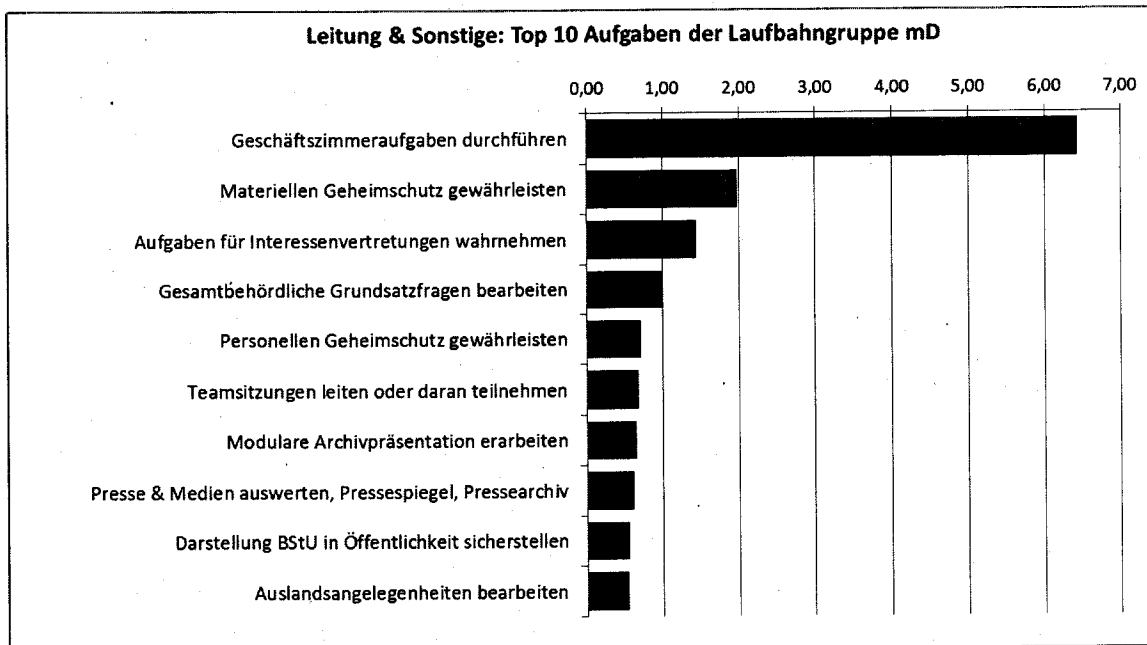


Abbildung 9: Leitung & Sonstige: Top 10 Aufgaben der Laufbahngruppe mD in VBE

Die weiteren Aufgaben des mittleren Dienstes sind die Gewährleistung von materiellem Geheimschutz und ebenfalls die Wahrnehmung von Aufgaben für die Interessenvertretungen.

Verhältnis Fachaufgaben zu übergreifenden Aufgaben

Der Anteil der Fachaufgaben im Bereich Behördenleitung und Sonstige fällt sehr unterschiedlich aus.⁸

⁸ Für vergleichbare Bundesbehörden wurde wiederholt festgestellt, dass sich die Werte in mengengetriebenen Organisationseinheiten zwischen 10 und 20 Prozent bewegen, in Organisationseinheiten mit hohen Grundsatzanteilen und kleinen Führungsspannen sind 25-30 Prozent nicht selten.



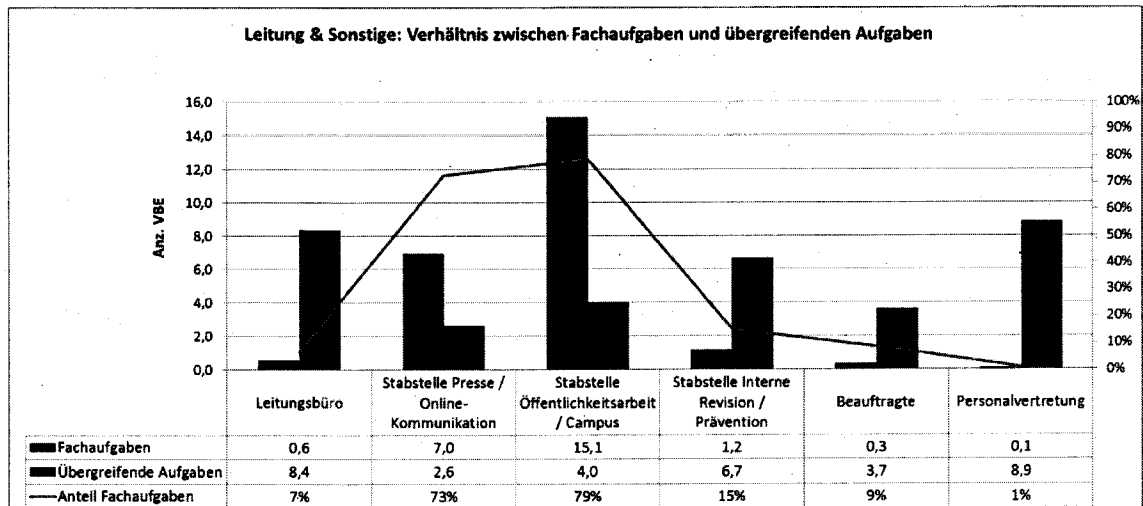


Abbildung 10: Leitung & Sonstige: Verhältnis zwischen Fachaufgaben und übergreifenden Aufgaben

In der Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit / Campus fällt der Anteil an Fachaufgaben mit 78,9 Prozent am höchsten aus, gefolgt von der Stabsstelle Presse / Online-Kommunikation mit einem Fachanteil von 72,7 Prozent. Das Leitungsbüro⁹ ist zu einem Anteil von 6,5 Prozent mit fachlichen Aufgaben beschäftigt, dieses liegt insbesondere daran, dass Vorräumertätigkeiten und Sitzungen als übergreifende Aufgaben definiert wurden, die naturgemäß große Teile des Leitungsbüros ausmachen. Die Stabsstelle Interne Revision / Prävention führt hauptsächlich übergreifende Führungs- und Unterstützungsaufgaben aus, so auch die besonderen Beauftragten. Die Personalvertretung ist für die übergreifende Aufgabe der Interessenvertretung freigestellt.

4.2.3 Leitungsbüro, persönlicher Referent, Projektgruppe vReko

Organisatorisch ist das **Leitungsbüro** dem Direktor zugeordnet. Es nimmt Aufgaben sowohl im Auftrag des Direktors, als auch des Bundesbeauftragten wahr. Dazu gehören die Erstellung von Tätigkeitsberichten, die Vorbereitung von Auslandsreisen oder die Vorbereitung von Terminen beim Beirat oder Monatsgesprächen.

Die Analyse der Aufgaben zeigt, dass ein Teil der Aufgaben in die Linie zurück verlagert werden kann, da sie keinen zwingenden Leitungsbezug haben, dazu gehört die Vorbereitung von Monatsgesprächen, die Koordinierung der Beiratstätigkeiten sowie die Erstellung des Tätigkeitsberichts.

Für die Daten-Auswertung der Zeitschätzungsergebnisse wurde der persönliche Referent des Beauftragten der Stabsstelle zugeordnet, um den notwendigen Grad der anonymisierten Auswertung zu erzielen.

Projektgruppe vReko

Der BStU hat 1990 ca. 15.000 Säcke mit von der Stasi vorvernichteten bzw. zerrissenen Unterlagen in seine Archive übernommen. Die **Rekonstruktion** der zerrissenen Unterlagen ist prozessual verbunden mit einer begleitenden Erschließung innerhalb von AR. Sie erfolgt im Zusammenspiel manueller Verfahren (mReko) und IT-basierter Verfahren (vReko).

⁹ Da Einzelauswertungen aus Datenschutzgründen nicht zulässig sind, wurden die Erhebungswerte des Direktors und des persönlichen Referenten als Datensätze dem Leitungsbüro für die Auswertung zugeschlagen.



Die Projektgruppe vReko ist dem Leitungsbüro organisatorisch zugeordnet.

Mit dem Verfahren zur virtuellen Rekonstruktion (vReko) sollen Inhalte von zerrissenen Stasi-Unterlagen zugänglich gemacht werden, die durch die manuelle Rekonstruktion (mReko) nicht bzw. nur mit unverhältnismäßig großem Aufwand wiederhergestellt werden könnten. Das Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) in Berlin hat dazu eine spezielle Software zur virtuellen Rekonstruktion digitaler Schnipselbilder entwickelt. Seit 2013 wurden 23 Säcke, von 400 geplanten Säcken, mit zerrissenem Material automatisiert zusammengesetzt und dem BStU in Form digitaler Daten sowie als Papiausdruck (rund 90.600 Seiten) übergeben. Die Kosten für den Auftrag von 2007 bis 2013 des Fraunhofer-Instituts beliefen sich auf insgesamt 6.470.000 Euro.

Während des Betrachtungszeitraums von Mai 2015 bis Juni 2016 wurden insgesamt 9,30 VBE aufgewendet. Zum Stand Juli 2017 ist die Projektarbeit stark reduziert und es erfolgt lediglich eine Feinsichtung, Koordination und konzeptionelle Arbeiten in Höhe von 2,1 VBE. Die Projektgruppe vReko ist seit Januar 2017 dem Leitungsbüro zugeordnet.

Der BStU prüft derzeit die Fortsetzung und Erweiterung des Forschungsauftrags durch das Fraunhofer-Institut (Pilotsystem 2.0). Das Pilotsystem 2.0 sieht die Entwicklung eines Scansystems vor, mit dem rund 50 Säcke im Jahr rekonstruiert werden könnten. Um die Leistungsfähigkeit dieses Systems fundiert einschätzen zu können, sollen zunächst 160 Säcke rekonstruiert werden, d. h. rund 1 Prozent der Gesamtzahl aller Säcke mit zerrissenen Unterlagen. Für dieses Vorhaben sind ca. 6 Jahre geplant.

Auf Grund der bestehenden technischen Probleme gibt es derzeit keine strategische Zielstellung, welche Anzahl von Säcken bis zu welchem Zeitpunkt rekonstruiert werden soll.

Alle 15.000 Säcke wurden im Rahmen einer Grobsichtung auf Basis der oben aufliegenden Seiten hinsichtlich Schadensklasse und potentieller Provenienz grob eingeordnet. Von den ca. 15.000 Säcken wurden zusätzlich ca. 3.000 Säcke im Rahmen einer Feinsichtung komplett gesichtet und die Inhalte bezüglich Schadensbild und der Bedeutung des Inhalts detaillierter beurteilt. Für die restlichen 12.000 Säcke steht diese Bewertung noch aus. Damit ist die Datenbasis für eine Priorisierung und Konkretisierung der ausstehenden Arbeiten in weiten Teilen von geringer Detailtiefe und Belastbarkeit.

Die organisatorische Zuordnung des Projektes in eine Stabsfunktion wird als nicht notwendig bewertet. Die Aufgabe hat einen deutlichen Bezug zu archivarischen Aufgaben wie der Bewertung und Bestandserhaltung und sollte daher unter archivarischer Fachaufsicht der Abteilung AR zugeordnet werden. Entsprechend erfolgte die Aufnahme der Aufgabe im Soll-Konzept im Aufgabenbereich von AR.

4.2.4 Stabsstelle Revision und Prävention

In der Stabsstelle erfolgten Detailanalysen zu dem bestehenden Aufgabenbestand. Zentrale Erkenntnisse dabei sind:

- Die Anzahl der IFG-Anträge beim BStU von ca. 11 pro Jahr lastet den dafür eingesetzten Referenten im hD nicht aus.
- Die Revisionsarbeit war mit sechs Prüfungen pro Jahr zu gering ausgeprägt für eine Behörde dieser Größe und muss ausgeweitet werden.
- Die Anzahl der datenschutzrechtlichen Belehrungen und Prüfungen sowie der dafür aufgewendete Aufwand sind angemessen.



- Die Anzahl der Ausleihen im Bereich VS-Stelle sowie der Umfang antragsloser Arbeiten wie Bestandserhaltung oder der persönliche Geheimschutz sind nicht ausreichend für eine dauerhafte Vollauslastung von 3 VBE im mD.
- Die Sozialberatung wird durch eine Person intern angeboten, in Fällen von längerer Erkrankung oder Urlauben ist die Vertretung nicht ausbildungsgleich abgedeckt.
- Präventive Aufgaben sind sowohl der SSt Revision und Prävention als auch dem Referat ZV 2 zugeordnet. Dieses erschwert die Generierung von Verbundvorteilen in der täglichen Arbeit.

Detaillierte Analysen zu IFG, Revision, Datenschutz und VS-Stelle sind in Anlage V.2.2 angefügt.

4.2.5 Stabsstelle Presse und Online-Kommunikation

Die Analyse der Öffentlichkeitsarbeit beim BStU ist in Kapitel 4.2.6 dargestellt.

4.2.6 Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit und Campus

Der gesetzliche Rahmen für die Öffentlichkeitsarbeit ergibt sich aus dem StUG § 37 Abs. 1 Nr. 5 *Unterrichtung der Öffentlichkeit über Struktur, Methoden und Wirkungsweise des Staatssicherheitsdienstes*.

Diesem gesetzlichen Auftrag entspricht der BStU durch verschiedene Leistungsangebote, dazu gehören beispielhaft:

- Die Bereitstellung einer Pressearbeit sowie von öffentlichen Auftritten des Bundesbeauftragten.
- Die Pflege einer Website sowie einer umfangreichen Online-Mediathek.
- Die Durchführung oder Beteiligung an Veranstaltungen in der Zentrale und in den Außenstellen.
- Die Durchführung oder Beteiligung an Maßnahmen der politischen Bildung, insbesondere auf dem Gelände des „Campus“ in der Magdalenenstraße sowie in den Außenstellen.
- Die Durchführung von Archivführungen in der Zentrale und den Außenstellen.
- Die Nutzung des historischen Ortes des „Campus“ in der Magdalenenstraße sowie der Außenstellen für Ausstellungen, Veranstaltungen und für Netzwerkarbeit.
- Zu Beginn des Projektes wurde eine Dokumentations- und Gedenkstätte in Rostock unterhalten. Diese Arbeit wurde im Laufe des Projektes eingestellt.
- Die Erarbeitung von Informationsmaterialien, wie zum Beispiel regionalbezogene Dokumentenhefte.
- Die Durchführung eigener Forschungsprojekte, inklusive der Unterhaltung entsprechender Forschungsservices wie Lektorat und Bibliothek.
- Die Veröffentlichung von Forschungsprojekten in Form von Publikationen, Vorträgen und Diskussionsbeiträgen.
- Die Beratung von externen Forschern und Medienvertretern durch die hausinternen Forscher.

Zur Aufgabenwahrnehmung hat der BStU im Zeitschätzzeitraum folgende Personalkapazitäten eingesetzt:



Öffentlichkeitsarbeit in der Zentrale

Beim BStU wird die Öffentlichkeitsarbeit und Forschung in verschiedenen Organisationseinheiten wahrgenommen. Diese Aufwände werden aus Gründen der Transparenz im Folgenden verdichtet zusammengeführt:

- SSt Pressestelle und Online-Kommunikation (in Teilen ehemals AR K): 3 VBE hD, 4,7 VBE gD, 1,9 VBE mD,
- SSt Öffentlichkeitsarbeit und Campus (ehemals AR K und Leitungsbüro): 2,9 VBE hD, 11,2 VBE gD¹⁰, 4,9 VBE mD,
- AR 1: 2 VBE gD Koordinierung und Durchführung Archivführungen (übertragen an SSt ÖaC),
- BF 3: 4,67 VBE hD, 5,77 VBE gD, 4,42 VBE mD (davon 3,67 VBE wissenschaftliche Mitarbeiter ehem. BF 1),
- AR 7: 1 VBE hD (Wissenschaftlicher Mitarbeiter wurde übertragen an BF 3.2),
- Gesamt: 11,57 hD (davon 4,0 VBE wissenschaftliche Mitarbeiter), 23,67 VBE im gD und 11,22 VBE im mD, bzw. 46,46 VBE.

Die Bereiche BF 1 und BF 2 verfügten über zusätzliche 15 VBE im hD und 21,4 VBE im gD sowie 11,7 VBE im mD für die Durchführung und Unterstützung von Forschungsprojekten, das Lektorat sowie die Bibliotheksbetreuung.

Damit bindet die Aufgabe der Unterrichtung der Öffentlichkeit 94,56 VBE in der Zentrale, zuzüglich der Zeitanteile im HSD, bei ZV 2, bei Archivaren und AU Mitarbeitern für die Betreuung von Veranstaltungen und Archivführungen.

Dabei gestaltet sich die Aufbauorganisation nicht durchgehend konsistent:

- Nahezu alle Aufgaben der Stabsstelle ÖaC sind von ihrem Charakter typische Linienaufgaben. Zum Beispiel die Durchführung von Maßnahmen der politischen Bildung, Archivführungen, die Erarbeitung von Präsentationen oder die Erstellung / Koordinierung von Werbemitteln, die Erarbeitung von Informationsmaterialien.
- Das SG Veranstaltungen verantwortet die grundsätzliche inhaltliche Weiterentwicklung des Geländes, die Archivführungen auf diesem obliegen dem Sachgebiet Bildungsarbeit. Die Verantwortung für die Ausstellungsfläche des BStU im Haus obliegt BF 3, während die Erarbeitung der Archivpräsentation auf dem gleichen Gelände durch die Stabsstelle ÖaC erfolgt. Die Aufgabe der Forschung obliegt BF 1, während die regionalpolitische Forschung in BF 3, teilweise auch in Form von Dokumentenheften durch die SSt ÖaC erfolgte. Die Aufgabe der graphischen Aufbereitung von Unterlagen erfolgt in der externen Koordinierung vom SG Öffentlichkeitsarbeit, es werden aber zusätzlich Kapazitäten in den SG Bildungsarbeit, wie auch in BF 3 für entsprechende Arbeiten vorbehalten. Dieses erschwert eine angemessene Ressourcendisposition und widerspricht dem Prinzip der Zusammenführung auf Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.
- Die Fachaufsicht über die Öffentlichkeitsarbeit der Außenstellen obliegt für Pressearbeit der SSt PrO, für Veranstaltungen der SSt ÖaC – mit einer Aufteilung auf die Sachgebiete Öffentlichkeitsarbeit (Veranstaltungen) und Bildungsarbeit (Bildungsprojekte) - und für Ausstellungen dem

¹⁰ 1 VBE im gD nimmt derzeit die Funktion der SGL ÖA im hD ein



Fachbereich BF 3. Eine ganzheitliche Fachaufsicht und Steuerung der Öffentlichkeitsarbeit in den Außenstellen wird dadurch erschwert.

- Die teilweise sehr kleinen Organisationsgrößen führen dazu, dass zeitweise keine angemessene sachgebietsinterne Vertretungssicherheit besteht. Dies führte dazu, dass zeitweise die Aufgabe der Vorbereitung von Wanderausstellungen auch in den SSt PrO und SSt ÖaC wahrgenommen wurde bzw. die Einhaltung der Service-Level im SG Öffentlichkeitsarbeit gefährdet ist.
- In der Stabsstelle ÖaC haben die Sachgebiete Öffentlichkeitsarbeit und das Sachgebiet Veranstaltungen keine angemessene Leitungsspanne. In letzterem Sachgebiet wird dieses teilweise durch die Einstellung von befristetem Personal kompensiert.

Daraus leitet sich ein organisatorischer Weiterentwicklungsbedarf ab.

Öffentlichkeitsarbeit in den Außenstellen

In Summe haben die Außenstellen im Betrachtungszeitraum ca. 21,4 VBE¹¹ für die Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit aufgewendet. Davon entfielen ca. 2,5 VBE auf die Außenstellenleitungen, 2 VBE auf die Sachgebietsleitungen und 16,9 VBE auf den mittleren und gehobenen Dienst. Nicht eingerechnet sind eventuelle Aufwände des HSD und der Geschäftszimmer.

Dabei wurden die Aufgaben von mehr als 300 Personen wahrgenommen, oft mit Kleinst-Zeitanteilen von wenigen Stunden pro Jahr. Dabei unterscheidet sich die Summe der Aufwände in den Außenstellen teilweise erheblich.

Die Aufgabenwahrnehmung ist in den Außenstellen stark uneinheitlich. Es bedarf einer Klärung der Aufgabenwahrnehmung.

Personalkapazitäten für die Öffentlichkeitsarbeit beim BStU

Insgesamt hat der BStU im Zeitschätzzeitraum einen Personalaufwand von ca. 116 VBE für die Öffentlichkeitsarbeit aufgewendet, davon ca. 29 hD, 58 gD und 30 mD.

¹¹ Im Gegensatz zur Zentrale kann durch die dislozierte Aufgabenwahrnehmung nur der jeweilige Zeitanteil, der nur für die Fachaufgabe aufgewendet wurde, ausgewertet werden. Die Werte in der Zentrale enthalten hingegen auch die Zeitanteile, die das Personal für Teambesprechungen, Aus- und Fortbildung, Personalführung etc. aufgewendet hat. Um die Zahlen vergleichbar zu machen, wäre ein Aufschlag von ca. 15% zu rechnen.



4.3 Abteilung ZV

4.3.1 Personalausstattung zum Stichtag 01.01.2017

Die Abteilung ZV besteht aus sieben Referaten und verfügte zum Stichtag 01.01.2017 über 262,7 Vollzeitbeschäftigte:

- Referat ZV 1 (Personalangelegenheiten, Aus- und Fortbildung) ist zuständig für die Personalangelegenheiten aller Mitarbeiter/innen der Behörde sowie für die Gewinnung von Personal.
- Referat ZV 2 (Liegenschaftswesen) enthält ein Sachgebiet mit den Aufgaben Facility Management, Hauptbüro und Reproduktionswerkstatt.
- Referat ZV 3 (Organisation) ist zuständig für organisatorische Grundsatzfragen, die Aufbauorganisation und Stellenplanung und –bewirtschaftung, die Durchführung von Organisationsprojekten, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, die Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen sowie die Aufgaben IT-Projektleitung, BASYS, IT-Grundsatz und IT-Architektur.
- Referat ZV 4 (Haushalt, Beschaffung) ist verantwortlich für die Planung, Veranschlagung, Bewirtschaftung und den Nachweis der Haushaltsmittel (Einnahmen und Ausgaben) des BStU und die Beschaffung.
- Referat ZV 5 (Informations- und Telekommunikationstechnik) ist zuständig für die Systemverwaltung, den IT-Betrieb, die Anwendungsprogrammierung, die Anwenderbetreuung und –schulung.
- Referat ZV 6 (Innerer Dienst, Sicherheit) ist für die Aufgabenbereiche Fahrdienst, Aktentransportdienst und das Zentrallager, den Post- und Botendienst und die Zentralregistratur, den Haussicherungsdienst der Zentralstelle und die Fernsprechvermittlung zuständig.
- Referat ZV 7 (Justizariat) ist für die Aufgabenbereiche Rechtsstreitigkeiten (ohne Klagen nach StUG), Widerspruchsverfahren (ohne Widersprüche nach StUG), Forderungen/Rückforderungen, Vertragsprüfungen, Rechtsgutachten und rechtliche Einzelanfragen und Billigkeitszuwendungen zuständig.

Der Großteil der Mitarbeiter/innen weist den gehobenen oder den mittleren Dienst auf (98,5 VBE gD und 94,9 VBE mD). Etwa ein Fünftel der VBE (60,7 VBE) entfällt auf den einfachen Dienst. Rund vier Prozent der VBE (8,6 VBE) sind aus dem höheren Dienst. Der einfache Dienst ist im Wesentlichen im Referat ZV 6 beim Haussicherungsdienst, Fahrdienst und Botendienst vertreten.

Eine Besonderheit ist, dass in der Projektlaufzeit zwei Sachgebiete und eine Projektgruppe aus dem Referat ZV 3 heraus gelöst wurden. Die Sachgebiete bilden das neue Referat ZV 8, die Projektgruppe BASYS wird in AR 1 fortgeführt. In der Auswertung der Zeitschätzung, bzw. der Ableitung von Empfehlungen ist diese Neu-Organisation bereits berücksichtigt.

Die Verteilung auf Laufbahngruppen ist in folgender Tabelle dargestellt.



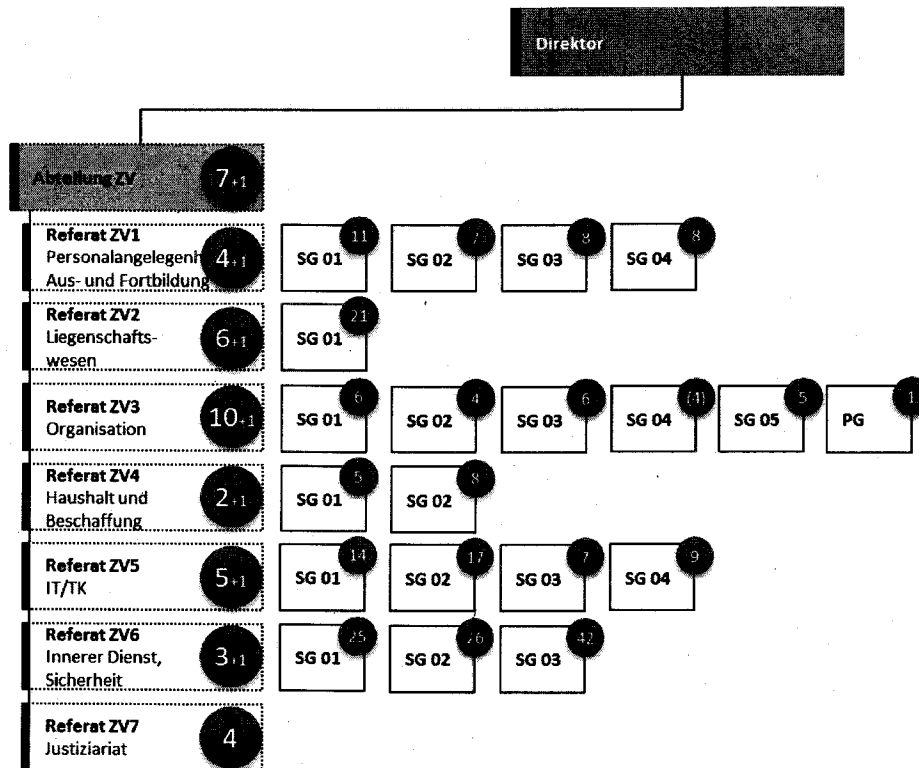
Personaleinsatz	Zeitschätzung	Ist-Besetzung 01.01.17	davon für befristete Aufgaben
Abteilung ZV	275,6	269,7	13,4
AL + VZ	1,9	1,9	0,0
hD	1,0	1,0	
gD			
mD	0,9	0,9	
eD			
ZV 1	34,8	35,6	5,0
hD	2,3	2,9	2,0
gD	16,9	14,3	
mD	15,6	18,4	3,0
eD			
ZV 2	27,3	27,0	1,0
hD	1,0	1,0	
gD	6,8	6,0	
mD	18,4	17,3	1,0
eD	1,1	2,7	
ZV 3	30,3	31,4	4,0
hD	1,9	1,0	
gD	23,6	26,4	2,0
mD	4,8	4,0	2,0
eD			
ZV 4	26,1	18,0	1,0
hD	1,8	1,0	
gD	11,1	8,3	1,0
mD	13,2	8,7	
eD			
ZV 5	49,4	49,0	2,0
hD	1,0	1,0	
gD	37,2	37,9	1,0
mD	11,2	10,1	1,8
eD			
ZV 6	101,3	95,5	0,0
hD			
gD	4,5	3,0	
mD	36,2	34,5	
eD	60,5	58,0	
ZV 7	4,6	4,3	0,0
hD	1,0	0,7	
gD	2,6	2,6	
mD	1,0	1,0	
eD			

Tabelle 6: Personalausstattung zum Stichtag 01.01.2017: ZV



4.3.2 Aufbauorganisation und Führungs-/Leitungsspannen

Die Anzahl der nachgeordneten Organisationsbereiche pro Referat in der Abteilung variiert von 0 (ZV 7) bis zu 6 (ZV 3). Die Leitungsspanne auf Referatsebene variiert von 2+1 bis zu 10+1 direkt unterstellte Mitarbeiter/innen. Auf der Sachgebietsebene liegt die Spannweite der direkt unterstellten Beschäftigten zwischen 1 (PG in ZV 3) bis 42 (SG 03 in ZV 6).



„+ n“ bezieht sich auf das Geschäftszimmer bzw. Assistenz und Volontäre. Studentische Hilfskräfte, externe Lehrkräfte und Personen im freiwilligen sozialen Jahr werden nicht ausgewiesen. Angaben in Klammern haben keine Leitung.

Abbildung 11: Übersicht Führungs-/Leitungsspannen auf zweiter und dritter Führungsebene in der Abteilung ZV Stand 01.01.2017 Basis GVPL

4.3.3 Inhaltliche Ergebnisse Zeitschätzung für die Abteilung ZV

Kurzbegründung des Erhebungsverfahrens

In der Abteilung ZV wurden zwei Erhebungsverfahren angewandt. Zunächst wurde im Zeitraum vom 09. Juni 2016 bis zum 21. Juli 2016 eine Analytische Jahresschätzung durchgeführt, an der alle Mitarbeiter/innen der Abteilung teilgenommen und ihre Aufwände je Aufgabe für den Betrachtungszeitraum vom 01. Juni 2015 bis zum 31. Mai 2016 geschätzt haben. Die Ergebnisse der aufgabenbezogenen Zeitschätzung wurden in Gesprächen mit Sachgebiets- und Referatsleitungen verifiziert. Für die Aufgaben, zu denen Statistiken vorlagen, wurden Fallzahlen für den Betrachtungszeitraum erhoben und durchschnittliche Bearbeitungszeiten berechnet.

Zusätzlich wurde eine Selbstaufschreibung im Rahmen einer Stichprobe für den Zeitraum vom 11.10.2016 bis zum 11.11.2016 über einen Zeitraum von fünf Arbeitswochen für die Aufgabenbereiche Postbearbeitung und Registratur durchgeführt, das Vorgehen in den Außenstellen erfolgte analog.



Die Top 20 Aufgaben machen etwa 53,9 Prozent der Bearbeitungskapazitäten aller Aufgaben der Abteilung aus.

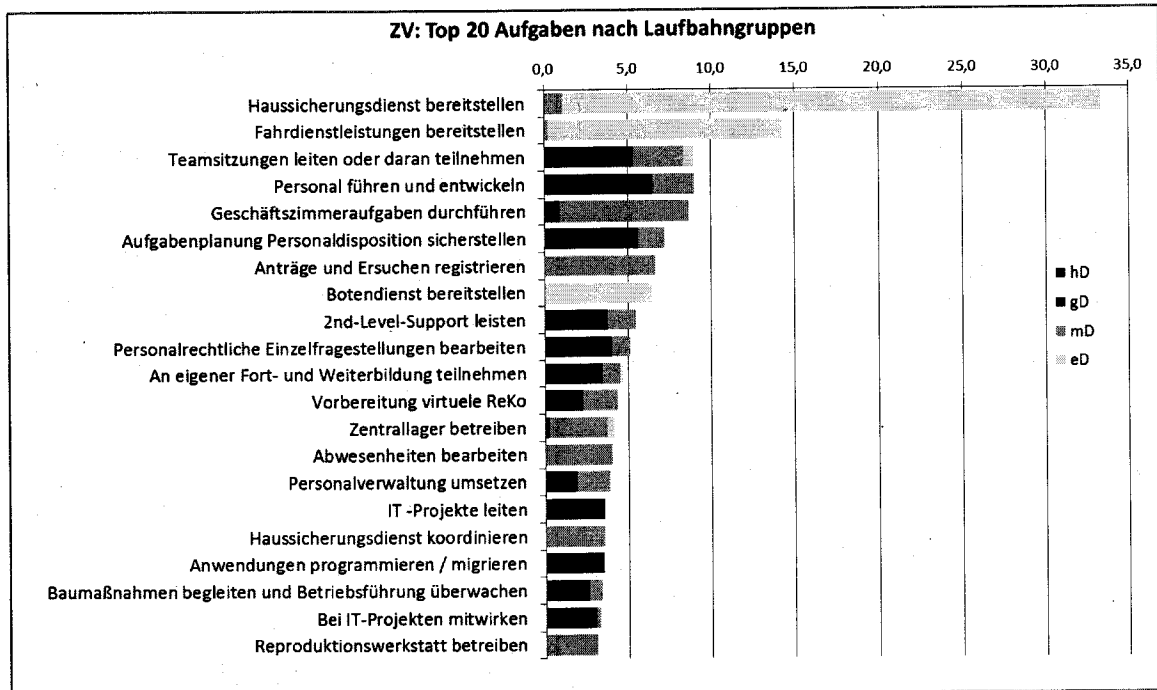


Abbildung 12: ZV: Top 20 Aufgaben nach Laufbahngruppen in VBE

Der Großteil an VBE entfällt auf die Bereitstellung des Haussicherungsdienstes (33,3 VBE) sowie auf Fahrdienstleistungen (14,2 VBE). Das ist insofern nicht überraschend, als dass auch die meisten Stellen der Abteilung im entsprechenden Referat ZV 6 gebunden sind. Einen weiteren großen Teil an VBE nehmen die Führungs- und Unterstützungsaufgaben, wie die Leitung von Teamsitzungen oder Personalführung, ein.

Eine Auswertung aller Schätzergebnisse der Abteilung ist in den Anlagen IV.2.1 und IV.2.2 wieder gegeben.

4.3.3.1 Top 10 Aufgaben nach Laufbahngruppen

Die aufwandstärksten Aufgaben der einzelnen Laufbahngruppen verteilen sich wie folgt:



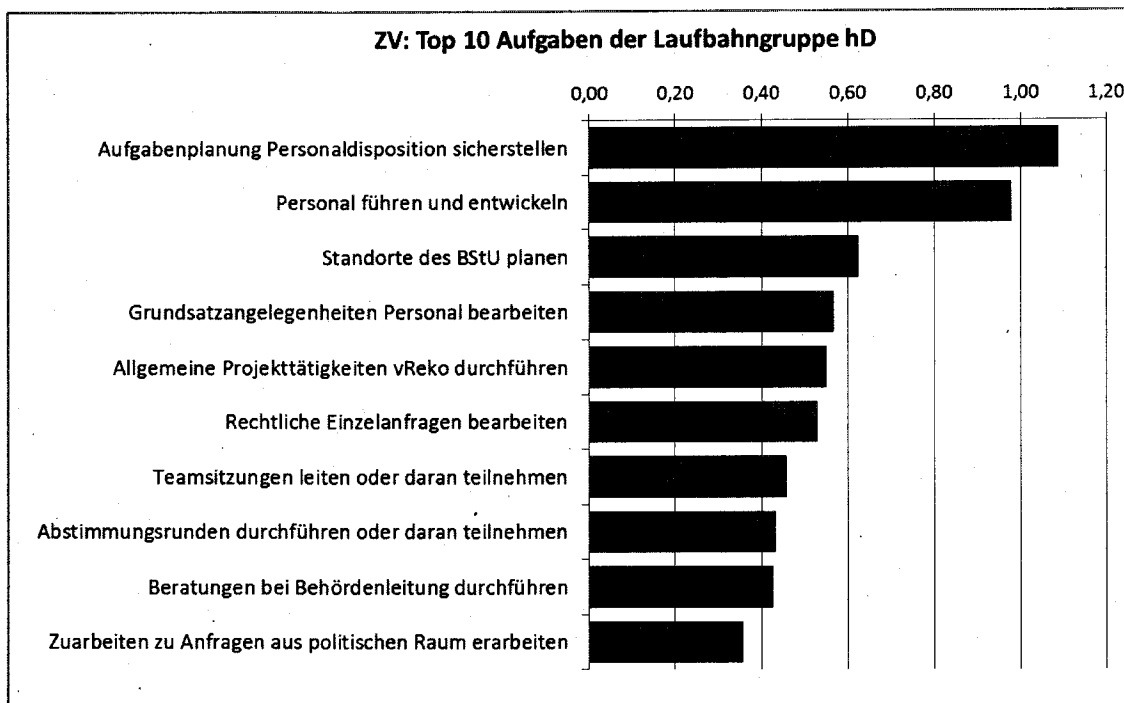


Abbildung 13: ZV: Top 10 Aufgaben der Laufbahngruppe hD in VBE

Die aufwandsstärkste Aufgabe des höheren Dienstes in der Abteilung ZV ist die Sicherstellung der Aufgabenplanung und Personaldisposition. Weitere Aufgaben sind ebenfalls Führungstätigkeiten zur Planung und Steuerung der Abteilung.

Die aufwandsstärksten Aufgaben des gehobenen Dienstes sind ebenfalls übergreifender Natur.

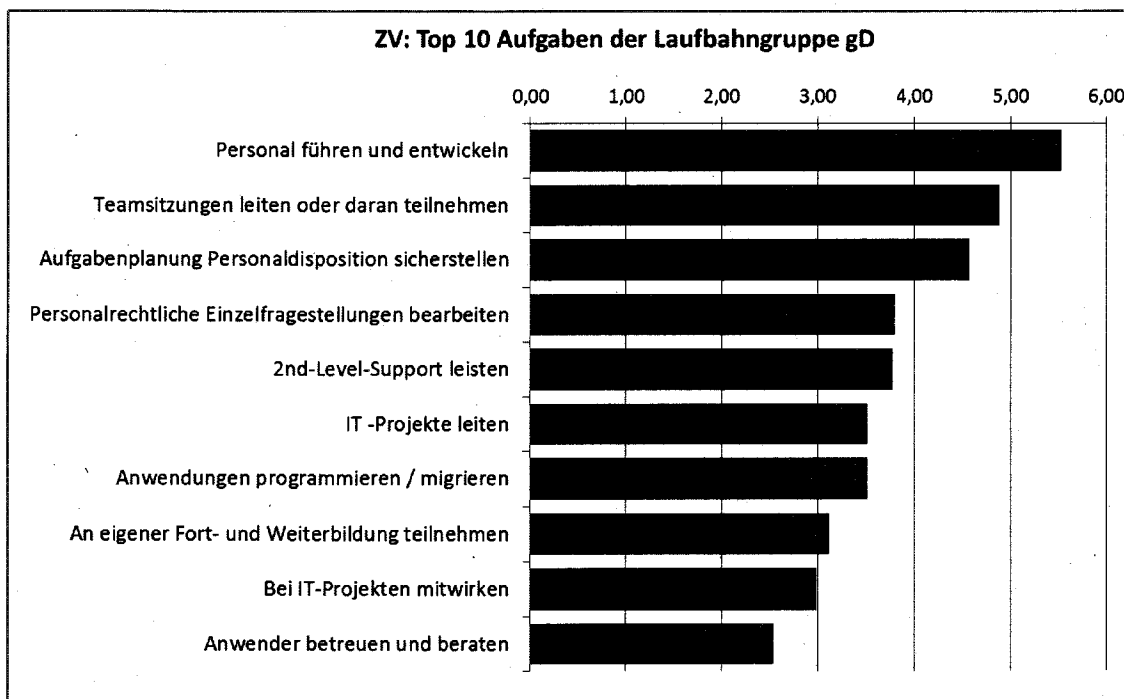


Abbildung 14: ZV: Top 10 Aufgaben der Laufbahngruppe gD in VBE

Mitarbeiter/innen des gehobenen Dienstes sind ebenfalls insbesondere mit der Bearbeitung von Personalfragen und der Leitung bzw. Teilnahme an Teamsitzungen beschäftigt. Außerdem stellen sie im Referat IT/TK den 2nd-Level-Support sicher und leiten bzw. begleiten IT-Projekte.

Die aufwandsstärkste Aufgabe des mittleren Dienstes ist die Durchführung von Geschäftszimmeraufgaben.

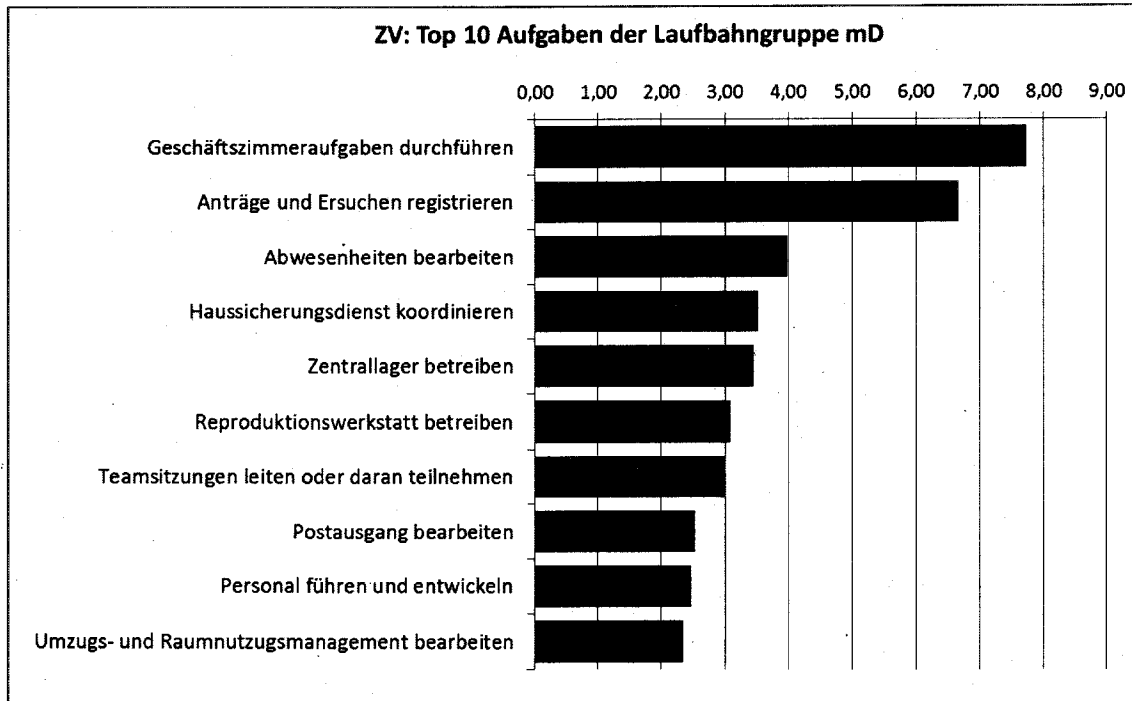


Abbildung 15: ZV: Top 10 Aufgaben der Laufbahngruppe mD in VBE

Die weiteren Aufgaben des mittleren Dienstes sind die Registrierung von Anträgen und Ersuchen sowie Unterstützungsaufgaben, wie die Bearbeitung von Abwesenheiten und die Koordinierung des Haussicherungsdienstes. Hinter der Aufgabe „Personal führen und entwickeln“ verbirgt sich bei dieser Laufbahngruppe hauptsächlich die Erstellung von Beurteilungen und Zeugnissen (HSD).

Der Großteil der VBE des einfachen Dienstes entfallen auf die Bereitstellung des Haussicherungsdienstes sowie von Fahrdienstleistungen.



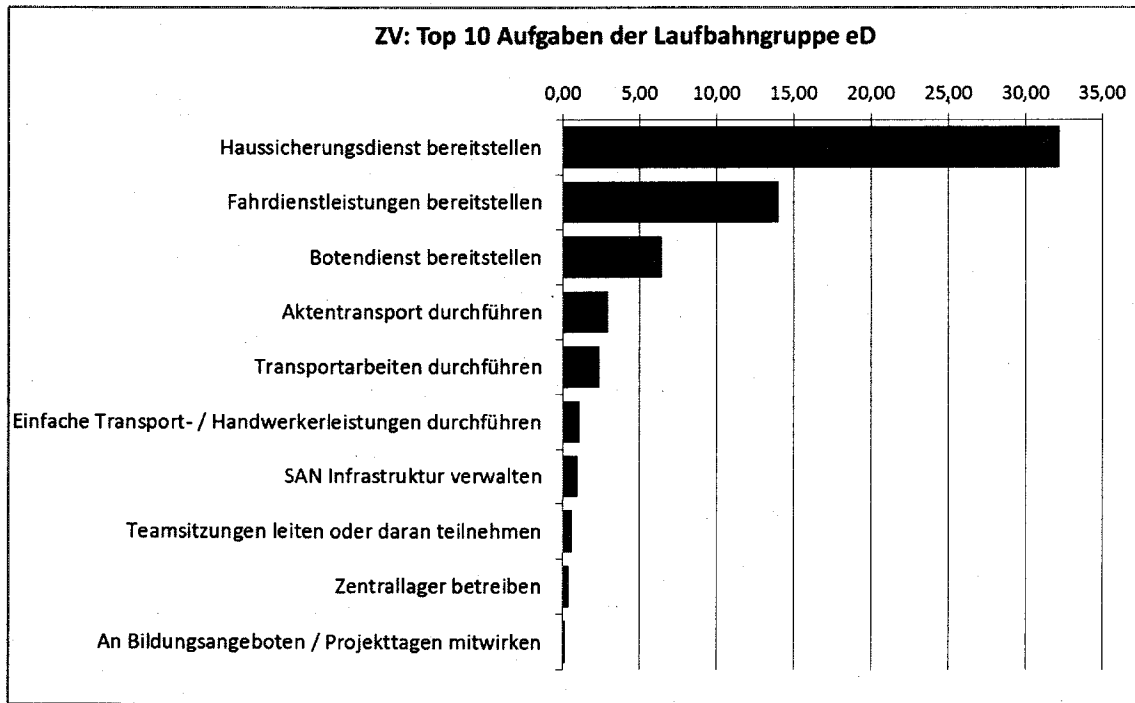


Abbildung 16: ZV: Top 10 Aufgaben der Laufbahngruppe eD in VBE

Weitere aufwandsstarke Aufgaben sind die Bereitstellung des Botendienstes und die Durchführung von Transporttätigkeiten.

4.3.3.2 Verhältnis Fachaufgaben zu übergreifenden Aufgaben

Der Anteil der Fachaufgaben liegt zwischen 64,0 Prozent und 89,2 Prozent, im Durchschnitt liegt er für alle ZV-Referate bei 76,2 Prozent.

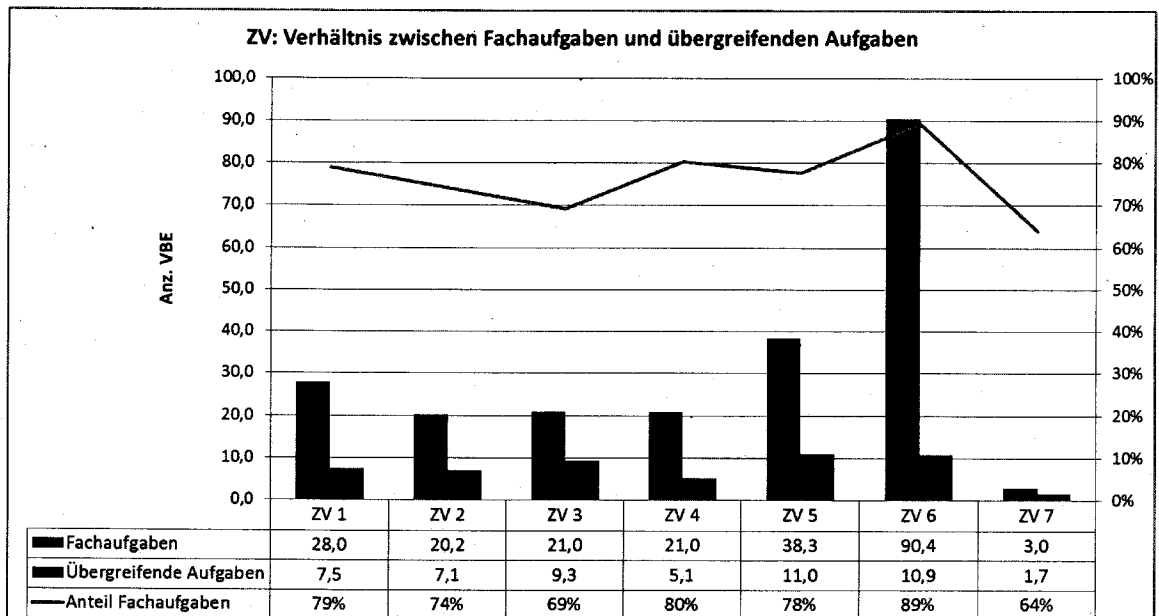


Abbildung 17: ZV: Verhältnis zwischen Fachaufgaben und übergreifenden Aufgaben



Die geringsten Anteile an Fachaufgaben sind in den Referaten ZV 7 und ZV 3 festzustellen. Im Referat ZV 7 resultiert der geringe Anteil aus der insgesamt geringen Anzahl der Beschäftigten und einer VBE im Geschäftszimmer. Im Referat ZV 3 ist der vergleichsweise geringe Wert auf den hohen Anteil an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Betrachtungszeitraum (REFA-Lehrgang für mehrere SB/innen) zurückzuführen.

4.3.4 ZV 1

Die Inhalte und das Vorgehen bei der weiteren Analyse sind aufgrund der heterogenen Aufgaben in der Abteilung ZV referatsweise dargestellt.

Abwesenheitsbearbeitung

Im Bereich der **Abwesenheitsbearbeitung (SG 01)** wurde in einem Interview eine grobe Ablaufanalyse vor Ort durchgeführt und eine Stärken- / Schwächenanalyse vorgenommen mit dem Ziel, Optimierungsoptionen abzuleiten. Um erste Informationen über Rahmenbedingungen sowie Kosten/Aufwand bei einer Auslagerung der Aufgabe zu erhalten, wurde mit dem BVA ein Gespräch geführt, das bereits für andere Behörden die Abwesenheitsbearbeitung als Dienstleistung realisiert. Die Abwesenheitsbearbeitung beansprucht einen Aufwand von 4 VBE, bei externer Vergabe werden Kosten in Höhe von vsl. 2 VBE durch das BVA in Rechnung gestellt.

Personalregistratur

Die Richtlinie zur Personalaktenführung des Bundes soll eine sachgerechte Anlage, Führung und Gestaltung von Personalakten in Bundesbehörden sicherstellen. In Anlehnung an das BBG und das BDSG regelt die Richtlinie u.a. individuelle Aufbewahrungsfristen von Akten bzw. einzelnen Unterlagen. Dementsprechend ist eine regelmäßige Aussonderung von Personalakten bzw. Bestandteilen von Personalakten durch die Personalregistratur unerlässlich.

Diese Aufgabe wurde über einen Zeitraum von mehreren Jahren nicht wahrgenommen. Daher soll eine vollständige Sichtung und ggfls. Aussonderung im Rahmen eines Projektes als befristete Aufgabe aufgearbeitet werden. Nach Abschluss des Projektes soll die Aussonderung als Regelprüfung personalbedarfsneutral im laufenden Geschäft durchgeführt werden.

Personalentwicklung

Die Anzahl der individuellen Fortbildungstage pro Mitarbeiter/in ist mit ca. 2 Tagen pro MA/Jahr vergleichsweise gering. Vor dem Hintergrund des anstehenden Transformationsprozesses, der Umsetzung der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung, neuer Ansprüche an Führungskräfte und der Vorbereitung einer organisationsweiten Umstellung auf eine digitale Arbeitsweise verändern sich die Anforderungen an die Personalentwicklung. Im Zeitschätzzeitraum steht dem BStU für die konzeptionelle Weiterentwicklung und Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes 1 VBE im mittleren Dienst zur Verfügung. Dieses wird kritisch bewertet.

Personalgewinnung und Personalbetreuung (SG 03 / 04)

Für den Bereich der Personalgewinnung und Personalbetreuung (SG03 und SG04) wurden eine detaillierte Prozessanalyse für die Personalgewinnung und eine PVM – Matrix (Personalveränderungsmittelteil) erstellt, in der die Art der Änderungsmitteilung und die jeweiligen Empfänger dargestellt sind.

Prozessanalyse Personalgewinnung



Die Prozessanalyse zeigt, dass die Gesamtbearbeitungsdauer von der Stellenausschreibung bis zur Einstellung durchschnittlich 6,4 Monaten (4,4 Monate im Minimum und 8,4 Monate im Maximum) beträgt.

Die reine Bearbeitungsdauer bei ZV 1 beträgt 0,8 bis 2,1 Monate. Die Bearbeitungsdauer der „Anderen Beteiligten“ an diesem Prozess liegt zwischen 3,6 und 6,3 Monaten. Das heißt, der Zeitanteil von 83 Prozent bei einem „minimalen“ und 75 Prozent bei einem „maximalen“ Prozessverlauf wird durch die anderen Beteiligten (Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte; weiterhin: Fachabteilungen, Amtsarzt, Überhangbehörden) verursacht.

Prozess Personalgewinnung				
	ZV1-Personal		Beteiligte	
	Min. [Tage]	Max. [Tage]	Min. [Tage]	Max. [Tage]
Summe (Tage)	15,825	44,000	76,000	132,000
Monate (a 21 Arbeitstage)	0,8	2,1	3,6	6,3
	21			
	Min. [Mon.]	Max. [Mon.]		
Gesamt- Bearbeitungsdauer	4,4	8,4		

Abbildung 18: Gesamtbearbeitungsdauer Personalgewinnung

Neben dem Prozess der Personalgewinnung erfordert der vorgelagerte Prozess „Personalbedarf bearbeiten“ (Prozesseigner ZV 3) zusätzlich drei Monate plus / minus Abweichungen, so dass die Gesamtbearbeitungsdauer für eine Stellenbesetzung fast ein Jahr beträgt.

Personalveränderungsmitteilung

Die 36 verschiedenen Arten der Personalveränderungsmitteilungen (PVM) haben bis zu 17 Adressanten.



Personalveränderungs- mitteilung - Matrix: Art der Änderungsmitteilung vs. Empfänger	BStU (via Intranet)														Kommentar		
	Fachbereich	Rest. Mitarbeiter	Konkurrenz	Personalrat	Beruf. Gleichstellung	Schwerbehindertenvert.	Beruf. - Gehaltschutz	Ansatz	Ref. Pers. - Grundsatz /An-/Abwesenheit	Ref. Pers. - Aus-/Fortbildung	Ref. Organisation	Ref. Haushalt	Ref. IT	Ref. Liegenschaft		Ref. Innerer Dienst	BVA
Einstellung	I	I	I	I	I	(I)	(P)	I	P	P	P	P	P	P	P	P	P an alle aufgez. Referate vorab - außer BVA
eventuelle Verlängerung des AV	I	I	I	I	I	(I)	(P)		P	P	P	P	P	P	P	P	
Lebenszeitverbeamtung	I	I	I	I	I	(I)	(P)	I	P	P	P	P	P	P	P	P	
Arbeits-/Dienstjubiläum	I	I	I	I	I				P								
Prüfen									P								
Zulagenzahlung									P		P						
Telearbeit/Mobiles Arbeiten	I	I	I	I	I	(I)	(P)		P	P	P	P	P	P	P	P	
Nachzahlung von LOB																	
Erwerbsminderung		I	I			(I)	(P)		P	P	P	P	P	P	P	P	
Veränderung																	
Namensänderung	I								P		P	P	P	P	P	P	
Adressänderung																	P o. I
Heirat						(I)	(P)		P								P
Scheidung						(I)	(P)		P								P
Academischer Titel						(I)	(P)		P		P	P	P	P	P	P	
Grad der Behinderung (neu o. Änderung)							(P)		P								
Beförderung	I			I	I	(I)	(P)		P		P	P				P	P
Eingrupplungen																	
Höhergrupplung	I	I	I	I	I	(I)	(P)		P		P						P
Herabgrupplung				I	I	(I)	(P)		P		P						P
Stufenfestsetzung				I	I	(I)	(P)		P		P						P
Umsetzung	I	I	I	I	I	(I)	(P)		P	P	P	P	P	P	P	P	
Versetzung	I**	I	I	I	I	(I)	(P)		P	P	P	P	P	P	P	P	
Abordnung	I	I	I	I	I	(I)	(P)		P	P	P	P	P	P	P	P	
Funktionsübertragung	I	I	I	I	I	(I)	(P)		P	P	P	P	P	P	P	P	
Beurlaubungen																	
Elternzeit			I			(I)	(P)				P	P	P	P	P	I	
Sonderurlaub	I*	I	I			(I)	(P)		P	P	P	P	P	P	P	P	
Sonstige Freistellungen		I	I						I								
Arbeitszeitänderungen																	
Teilzeit		I	I			(I)	(P)		P		P						P
Altersteilzeit		I	I			(I)	(P)		P		P						P
Arbeitszeitverkürzung (B)		I	I			(I)	(P)		P		P						P
Beendigung																	
Auslaufen bef. Arbeitsverhältnis (AN)	I	I	I			(I)	(P)		P	P	P	P	P	P	P	P	
Kündigung (AN)	I	I	I			(I)	(P)		P	P	P	P	P	P	P	P	
Entlassung (B)	I	I	I			(I)	(P)		P	P	P	P	P	P	P	P	
Verrückung (AN)	I	I	I			(I)	(P)		P	P	P	P	P	P	P	P	
Pensionierung (B)	I	I	I			(I)	(P)		P	P	P	P	P	P	P	P	
Ableben (AN/B)	I	I	I	I	I	(I)	(P)		P	P	P	P	P	P	P	P	
Plus- u. Minusstunden																	P

P = Personalveränderungsmitteilung (Die Organisationen müssen aktiv werden, z.B. Aus- und Fortbildung muss Seminare vereinbaren)
 I = Informationsweg anderweitig (bekommen Mitteilungen zur Information und Zeichnung)
 I* = bei längerer Abwesenheit
 I** = nur, wenn die vorangegangene Abordnung nicht mit dem Ziel der Versetzung erfolgte
 (P) = insofern eine Befugnis, wie - Vertraulich -, besteht
 (I) = insofern eine Schwerbehinderung besteht
 - die Spalte - Innerer Dienst - wurde in Zusammenarbeit mit ZV 6 SG 03 ausgefüllt
 - Die die Angaben der Spalte - BStU (via Intranet) - wurde durch ZV 1 zugearbeitet
 ➔ PVM werden bei der Beendigung der Probezeit nicht versendet

Abbildung 19: Matrix Personalveränderungsmitteilungen (PVM-Arten und Adressaten)

Eine ausführliche Betrachtung der Themenbereiche Personalgewinnung und PVM sind in Anlage IV 2.3 enthalten.

Neben den Prozessen wurden Arbeitsschwerpunkte und Services der **Personalbetreuung** untersucht. Dabei zeigt sich, dass seit mehreren Jahren keine systematische Beratung von Referatsleitungen zur Personalentwicklung in den jeweiligen Referaten angeboten wird. Die bereitgestellten Services beschränken sich insbesondere auf Prüfungen im Einzelfall. Im Betrachtungszeitraum war



die Personalausstattung im Aufgabenbereich zu gering ausgeprägt. Dadurch ist ein Rückstau in der Bearbeitung entstanden. Insbesondere die Bearbeitung von Beurteilungen und Zeugnissen sowie die Umsetzung der Entgeltordnung, Klärung von Eingruppierungsfragen, Entscheidung zur Stufenzuordnung und die Ermittlung von Beschäftigten- und Jubiläumszeiten wurden teilweise mit einem Jahr Verzögerung aufgrund der Personalengpässe bearbeitet.

4.3.5 ZV 2

Im Referat ZV 2 wurde mit der Referatsleitung und Sachgebietsleitung ein vertiefendes Interview zu den Aufgaben des Liegenschaftswesens bzgl. der Arbeitsorganisation und Aufgabenzuordnung, der Aufgabenwahrnehmung sowie Stärken und Schwächen geführt.

Für die Aufgabenbereiche Reiseservice und Reproduktionswerkstatt wurden ergänzende Interviews mit den Mitarbeitenden bzw. mit der Arbeitsbereichsleitung zu Arbeitsabläufen, Mengenstatistiken, Ausstattung, „Kunden“ und Stärken / Schwächen durchgeführt.

Arbeitsorganisation und Aufgabenzuordnung

Das Referat ZV 2 beinhaltet Aufgaben des inneren Dienstes bzw. Serviceleistungen und Projektaufgaben (Standortplanung Zentrale und Außenstellenkonzept). Teilweise existieren Überschneidungen zum Referat ZV 6 - Haussicherungsdienst (z. B. Vorbereitung von Veranstaltungen in der MDS), das ebenfalls Dienstleistungen anbietet und den Haussicherungsdienst bereitstellt. Weiterhin sind im Referat spezifische Aufgabenbereiche, wie Notfallmanagement, Arbeitssicherheit / Koordination (Arbeitssicherheit konkret wurde ausgelagert an eine externe Firma) und Brandschutz angesiedelt.

Liegenschaftsverwaltung

Viele Aufgaben (aus dem Mietvertrag) werden bzw. können nicht von der BImA ausgeführt werden, so dass die Aufgabe „Baumaßnahmen begleiten und Betriebsführung überwachen“, dazu gehören

- Betriebskostenabrechnung,
- Vertragsgestaltung,
- Kommunikation und Koordination der an der Bauunterhaltung / Instandsetzung Beteiligten

durch Beschäftigte des BStU wahrgenommen werden muss.

Bei einer vollständigen Leistungserfüllung gemäß der im Mietvertrag aufgeführten Aufgaben könnte der Aufwand bei der Aufgabe „Baumaßnahmen begleiten und Betriebsführung überwachen“ (im Erhebungszeitraum ca. 3,4 VBE Aufwand) erheblich reduziert werden.

Die Aufgabe „Standortplanung“ ist in Form einer Projektgruppe organisiert. Zum Zeitpunkt der Analyse fehlten der Projektgruppe zentrale Werte zu den Liegenschaftssituationen, insbesondere zu eingesetzten Lagersystemen, Füllständen und klimatischen Bedingungen. Ebenso ist eine Entscheidung über die zukünftige Außenstellenstruktur nicht abschließend getroffen. Dieses erschwert die Planung in dem Projekt und führt zur Erarbeitung einer hohen Variantenvielfalt an alternativen Umsetzungsszenarien.

Reiseservice

Der Reiseservice wird von zwei Beschäftigten wahrgenommen. Im Erhebungszeitraum wurden 2.834 Anträge auf Dienstreisen bearbeitet. Das Kostenvolumen Dienstreisen p.a. beträgt ca. 100.000,- Euro plus ca. 30.000,- Euro für Personalvertretung plus Reisekostenpauschalen, die vom BVA gezahlt werden.

Die Kunden sind im Wesentlichen die Behördenleitung, die Abteilungen BF, AR, ZV (Außenstellen), AU (Ausstellungen) sowie Externe (Referenten).



Das Kostenvolumen ist mit ca. 150.000 Euro relativ gering. Die Bearbeitungszeit ist mit ca. 50 min pro Fall ggü. Vergleichszahlen (z. B. Stiftung mit hohem internationalen Reiseaufkommen ca. 30 min pro Fall) um ca. 70 Prozent höher. Der Erfahrungswert für „Selbstbucher“ liegt bei 10 – 20 Minuten pro Fall (plus ca. 10 Minuten Eingabe der Reisebelege). Der höhere Aufwand kann u. a. durch die teilweise aufwendige Abklärung „individueller Reisebedürfnisse“ begründet sein.

In anderen Bundesbehörden sind die Reisestellen in der Regel abgeschafft und die Beschäftigten buchen über das TMS (Travel-Management-System) eigenständig ihre Reisen.

Für die folgenden Aufgaben des Referates bestehen Statistiken, so dass die durchschnittlichen Bearbeitungszeiten berechnet werden konnten. Für die ersten beiden Aufgaben existiert jedoch keine Jahresstatistik.

Aufgabe	Bezeichnung für Fallzahl / Aufwandstreiber	Werte für Fallzahl / Aufwandstr.	VBE	durchschn. BAZ [h]	Erläuterung
Bauunterhaltungs- und Baumaßnahmen begleiten; Betriebsführung überwachen	Mängel- (Reparatur-) Meldungen an die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben	449	3,37	11,39	
Umzugs- und Raumnutzungsmanagement bearbeiten	Anz. Umzüge	301	2,37	11,98	Umzüge in/ zwischen den Berliner Liegenschaften (Nicht erfasst sind die Einrichtungen von Pendler-, Azubi- und für Schwerbehinderte geeigneten Arbeitsplätzen, Beratungsräumen usw.)
Reisemanagement organisieren	Im Reiseservice bearbeitete Anträge auf Dienstreisen	2823	1,55	0,84	

Tabelle 7: Mengengerüste, Fallzahlen ZV 2 und durchschnittliche BAZ

Reproduktionswerkstatt

Das Produktionsvolumen, das durch die drei Beschäftigten und die Arbeitsbereichsleitung realisiert wird, ist sehr komplex und umfangreich:

- A3 – A6 Formate:
 - ca. 10 Aufträge pro Tag
 - 10.000 – 20.000 Kopien pro Tag (30 Kopien pro Minute)
 - Schneiden, Falzen, Binden etc.
- Großformate / Plakate:
 - ca. 2 Aufträge pro Tag



- 24 Kopien bzw. Kopiermeter pro Tag

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Auftragseingänge für die Monate Januar bis Oktober des Jahres 2016:

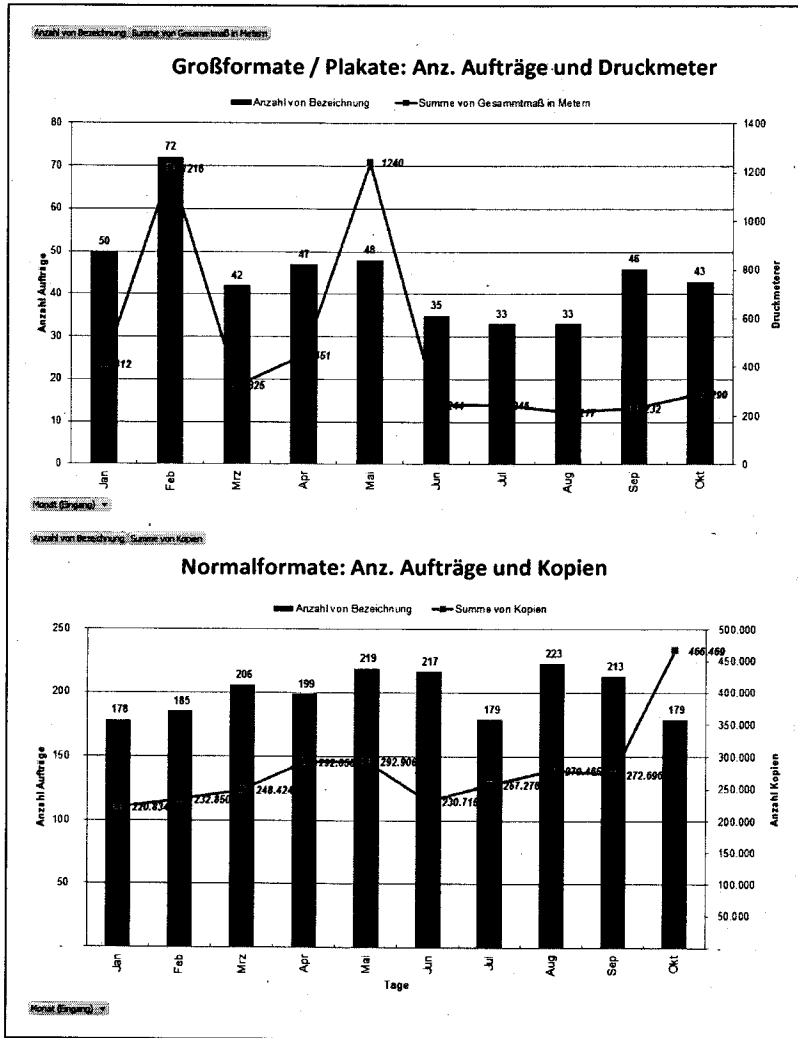


Abbildung 20: Gesamtdarstellung Auftragseingänge Reproduktion

Die Aufträge werden zeitnah bearbeitet (81 Prozent der großformatigen Drucke / Plakate, 76 Prozent der Druckformate A6 – A3). Über 90 Prozent der Aufträge und Kopien bei den Druckformaten A6 – A3 werden von den wesentlichen 20 der insgesamt 59 Auftraggeber ausgelöst. Das sind nach der Anzahl der Aufträge: ZV 1, PRS, BF 3, ÖaC und nach der Anzahl der Kopien ÖaC, BF 3, ZV 3.

Bei den großformatigen Drucken / Plakaten sind die „größten“ Auftraggeber BF 3 und ÖaC sowie die Außenstellen. In Summe ist eine hohe Auslastung der Druckerei festzustellen.

Weitere Ausführungen zu den Detailanalysen sind in der Anlage IV.2.3 dargestellt.



4.3.6 ZV 3

Begleitend zur Zeitschätzung wurden mit der Referatsleitung und den Sachgebietsleitungen Einzelgespräche zu Stärken und Schwächen der Aufgabenwahrnehmung geführt. Flankierend wurde der Prozess der Sachmittelbedarfsprüfung erhoben.

Folgende Sachverhalte wurden als Ansatzpunkte zur Optimierung identifiziert:

Die Auslastung des Geschäftszimmers ist nicht durchgehend gegeben.

Die Aufgabe der Vordruck- und Visitenkarten-Erstellung ist keine originäre Organisationsaufgabe und bindet relativ hohe Arbeitskapazitäten im mD (0,81 mD).

Die Anzahl der Sachmittelbedarfsprüfungen im Sachgebiet 02 ist zu hoch und umfasst zu oft inhaltliche Fragestellungen, für die ein Einbezug des Referates ZV 3 nicht sinnvoll ist. Es fehlt die Pflege und Aktualisierung von Standardwarenkörben zur Entlastung der Bearbeiter/innen (1,31 VBE).

Im Bereich der Stellenbewirtschaftung wurde das Vier-Augen-Prinzip nicht durchgehend eingehalten, was zu Qualitätsmängeln führte, Anpassungen an den Prozessen sind zwischenzeitlich umgesetzt. Darunter fällt auch eine deutliche Ausweitung der Dokumentationstiefe der personal- und stellenwirtschaftlichen Maßnahmen. Zudem wurde im Projektverlauf die Umstellung auf eine EPOS-basierte Stellenbewirtschaftung eingeleitet. Gegenstand der Umstellung ist unter anderem die Neuausrichtung der stellenwirtschaftlichen Berichtserstattung.

Es liegen über 400 Tätigkeitsdarstellungen vor, was für eine Organisation mit hohen mengengetriebenen und gleichförmigen Aufgaben, damit auch vergleichbaren Aufgabenzuschnitten ungewöhnlich viel erscheint. Eine verstärkte Nutzung von gröbereren und allgemeingültigeren Tätigkeitsdarstellungen erscheint möglich und würde einen flexibleren Personaleinsatz ermöglichen.

Derzeit gibt es keine Dienstpostenbeschreibung und -Bewertung beim BStU. Der BStU plant, die Ausgestaltung der bestehenden Regelungen zur Dienstpostenbündelung zu überprüfen.

Es gibt eine Fülle organisatorischer Grundsatzregelungen, die sich zum Teil auf Regelungsinhalte der Fachabteilungen beziehen, hier ist eine Revision erforderlich.

Die Pflege des Geschäftsverteilungsplans und der Erreichbarkeiten gestaltet sich programmseitig sehr aufwendig. Es bedarf einer Vielzahl manueller Nacharbeiten, da die Datenmigration zwischen EPOS und dem GSB nur unzureichend geeignet ist.

Das Geschäftsprozessmanagement befindet sich im Aufbau, über weite Teile der Organisation liegen Arbeitsabläufe im Visio-Format und in Teilen veraltet vor.

Die letzte umfassende Organisationsuntersuchung fand in den Jahren 2005-2006 statt, eine Fortschreibung der Ergebnisse ist zum Zeitpunkt der Ist-Erhebung nicht möglich. Einzelne Personalbedarfsprüfungen sind dadurch sehr aufwendig, eine langfristige Nachbesetzungsplanung ist kaum möglich. Zudem ist die papiergebundene Verarbeitung von Informationen aus EPOS sowohl aufwendig, als auch durch die vielen Schnittstellen fehleranfällig.

Für finanzwirksame Maßnahmen werden regelmäßig Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in Zusammenarbeit mit den zuständigen Fachbereichen nach § 7 BHO erstellt.

4.3.7 ZV 4

Im Bereich der **Haushaltsangelegenheiten (SG01)** wurde in einem Interview eine grobe Ablaufanalyse für die Ein- und Ausgabenbearbeitung vor Ort durchgeführt. Außerdem wurde eine Stärken- / Schwächenanalyse mit dem Ziel, Optimierungsoptionen abzuleiten, vorgenommen. Wei-



terhin wurden für Aufgaben und Tätigkeiten, wo vorhanden, Fallzahlen für den Betrachtungszeitraum erhoben.

Die ableitbaren mittleren Bearbeitungszeiten für die zwei Kernaufgaben aus dem Aufgabenkatalog sind nachfolgend dargestellt.

Aufgabe	Tätigkeitsbeschreibung	VBE ZV 4	Fallzahl	Mittlere BAZ [h]
*1) Haushalt ausführen (Einnahmenbearbeitung)	Kassen- und Rechnungswesen führen; Mahnwesen betreiben und Vollstreckungsverfahren durchführen; (Rück-) Einnahmen buchen und Lastschriften bearbeiten; Verrechnungen durchführen; Darlehensverfahren bearbeiten	1,43	8.066	0,27
*2) Haushalt ausführen (Ausgabenbearbeitung)	Kassen- und Rechnungswesen führen; Erfassung, Prüfung und Freigabe von Zahlungen anhand der zahlungsbegründenden Unterlagen; Vorschusskonten pflegen und Kontenabgleich durchführen	1,74	Auszahlungsbelege (1.482 erstellen und in HÜL eintragen, weitere 1.863 in HÜL eintragen) => 3.345	0,79

Tabelle 8: Mittlere Bearbeitungszeiten Kernaufgaben ZV 4 - Haushalt

*1) Anz. Kostenbescheide, sonstige Buchungen, Rechnungen zu Publikationen, (Datensätze Telefongebühren); Die Aufwände sind für die einzelnen Tätigkeiten unterschiedlich (private Telefongebühren werden einmal im Quartal bearbeitet).

*2) Erstellen der Auszahlungsbelege ist zeitaufwändiger als nur das Eintragen der Ausgaben in die HÜL.

Die Analyse **der Ein- und Ausgabenprozesse** zeigt eine Überdeckung der Kapazitäten in der Rechnungsbearbeitung auf. Im Projektverlauf wurden Aufgaben der Rechnungsbearbeitung, die bisher bei ZV 2 Kapazitäten in Höhe von 1 VBE gebunden haben, an ZV 4 ohne Personalkompensation übertragen. Die Auslastungssituation stellt sich damit als angemessen dar.

Die durchschnittlichen Bearbeitungszeiten für die Kernaufgaben (Haushalt ausführen (Einnahmenbearbeitung), (Ausgabenbearbeitung)) sind nach Umsetzung der Aufgabenverlagerung von ZV 2 mit Erfahrungswerten aus anderen Untersuchungen bei Berücksichtigung der unterschiedlichen Tätigkeiten vergleichbar.

Eine ausführliche Analyse des Aufgabenbereiches Haushaltsangelegenheiten ist in der Anlage IV.2.3 enthalten.

Im Rahmen der einzelnen Einnahmeposten wurde die Wirtschaftlichkeit der **Einnahmen privat veranlasster Telefongebühren** untersucht (wird in Industrieunternehmen in der Regel aufgrund der geringen Nutzung nicht durchgeführt, Privathandys / Flatrate, etc.). Der geschätzte Aufwand wurde mit 27 h pro Quartal angegeben, d.h., 108 h p.a. Das entspricht einem Anteil von 0,07 VBE. Im Erhebungszeitraum vom 01.04.2015 bis zum 31.05.2016 wurden private Telefongebühren in Höhe von 7.870,70 Euro veranschlagt. Die Aufgabe wird in der Regel von Beschäftigten des mittleren Dienstes durchgeführt. Zur Berechnung der Arbeitsplatzkosten wurden die Personalkostensätze der Eingruppierung E 8 gewählt (Quelle: Personalkostensätze BMF; 2015).

Gleichzeitig entstehen Personalkosten im Referat ZV 5. Der/die Antragsteller/in hat die private Nutzung des Diensttelefons zu beantragen, was in ZV 5 bearbeitet wird (Bearbeitung der eingehenden



Anträge, PIN-Verwaltung). Es wurde von den verantwortlichen Beschäftigten ein Aufwand von 224 h p. a. eingeschätzt (ca. 4 Arbeitstage pro Quartal und 1 Arbeitstag pro Monat).

Das entspricht für ZV 4 (0,7 VBE) und ZV 5 (0,15 VBE) zusammen einem Anteil von 0,22 VBE. Dementsprechend stehen Aufwandskosten von ca. 21.000 € den Einnahmen von ca. 8.000 € p.a. gegenüber.

Entsprechend der gesetzlichen Vorgaben müssen Telefongebühren eingenummen werden, es wurde geprüft, ob aufgrund der Einschätzung, dass die Nutzung des Angebots „private Telefongespräche zu führen“ sich rückläufig entwickelt (aufgrund verstärkter Nutzung von Privathandys / Flatrates), hier Ausnahmetatbestände gelten können.

Im Rahmen der Untersuchung der **Beschaffungsprozesse** wurden die wesentlichen Hauptprozesse des BStU im Bereich Beschaffung identifiziert und abgebildet. Die Erfassung basiert auf den folgenden inhaltlichen Zulieferungen:

- Interviews mit den betroffenen Fachabteilungen zu noch nicht erhobenen Beschaffungsprozessen
- Modellierung noch nicht erhobener Beschaffungsprozesse in einer Prozessübersicht „Beschaffung“
- Review und Integration bereits erhobener Beschaffungsprozesse in eine Prozessübersicht „Beschaffung“

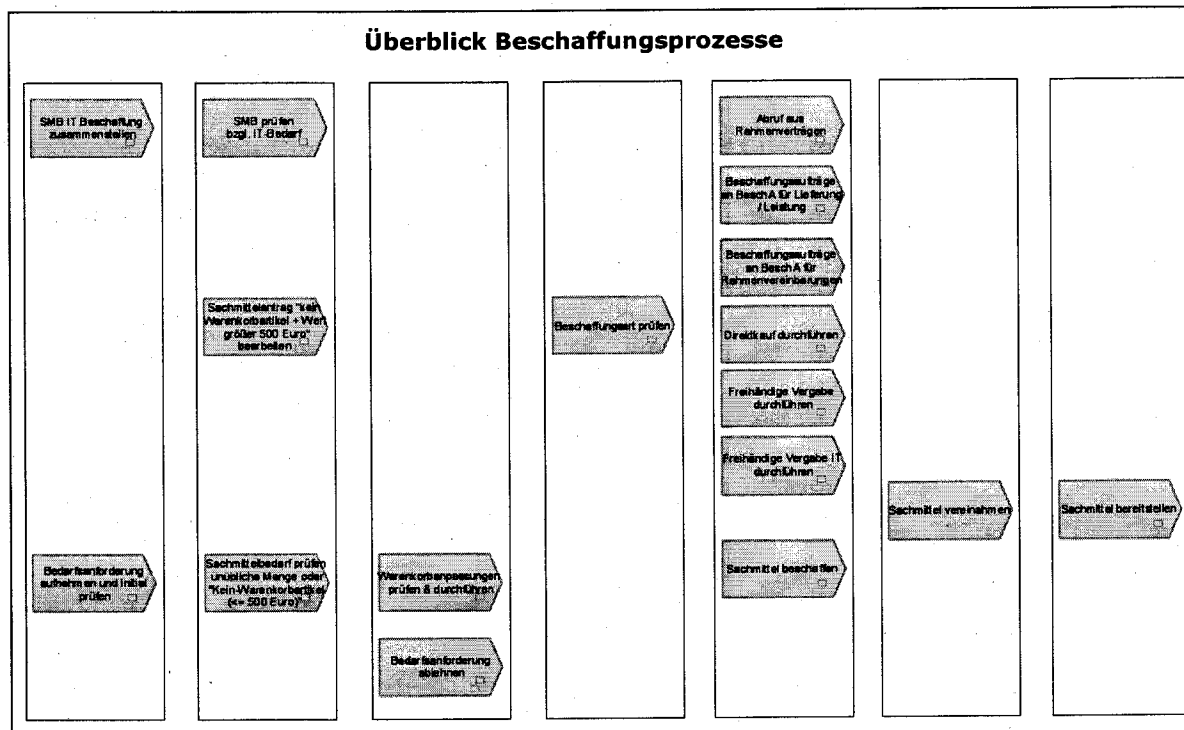


Abbildung 21: Überblick Beschaffungsprozesse

Die Ergebnisse sind als Wertschöpfungskettendiagramme und ereignisgesteuerte Prozessketten dokumentiert.



Auffällig ist, dass ca. 28% der Beschaffungsvorgänge dezentral erfolgen. Die Qualität dieser Beschaffungstätigkeiten wurde in einer Prüfungsmitteilung vom 23.06.2016 mit dem Aktenzeichen: KO-04-2015-0988 durch den Bundesrechnungshof kritisch bewertet.

Die Beschaffungen im Rahmen des Reisemanagements erfolgen ebenfalls außerhalb von ZV 4 bisher im Referat ZV 2. Dieses wird kritisch bewertet (siehe Kapitel 4.3.5).

Innerhalb der Beschaffungsprozesse erfolgt keine einheitliche Nutzung eines integrierten IT-Systems. Zum Einsatz kommen in der Regel MS Word, MS Excel, ITSM, Adreva und Email, teilweise mit überdeckenden Einsatzfeldern. Eine zentrale Datenhaltung und standardisierte Übergabe von Daten zwischen den beteiligten Systemen liegen nicht vor. Im Ergebnis führt die Nutzung heterogener IT-Systeme zu einer Steigerung der Bearbeitungsaufwendungen im Bereich Beschaffung und erhöht die Gefahr von Fehlern im Gesamtprozess.

4.3.8 ZV 5

Die Kernaufgaben des Referats ZV 5 liegen in der Verwaltung der IT-Infrastruktur, der Anwendungsentwicklung sowie der Anwenderunterstützung (1st und 2nd Level Support). Darüber hinaus sind weitere Schwerpunkte die TK-Anlagenadministration und die Bereitstellung von TK-Services. Schnittstellen bestehen zum Referat ZV 8 (vormals anteilig ZV 3 mit den Sachgebieten SG 03 und SG 04).

Zeitschätzung ZV 5

Für das Referat ZV 5 wurden mit Hilfe der Zeitschätzung die IST-Aufwendungen zur Bearbeitung zentraler Aufgaben ermittelt. Zu den identifizierten zentralen Aufgaben mit signifikantem Anteil an der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit erfolgte im Anschluss eine Untersuchung der jeweiligen Prozessbearbeitung im Rahmen der Sonderanalysen. Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse der Zeitschätzung für ZV 5.

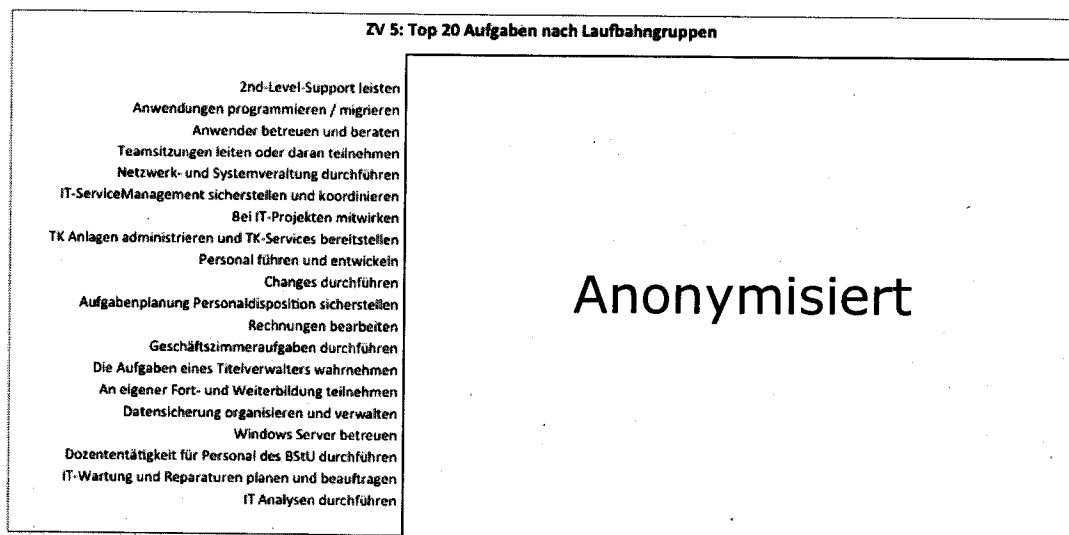


Abbildung 22: Ergebnisse Zeitschätzung ZV 5

Erkennbar ist, dass Tätigkeiten rund um die IT-Infrastruktur und das IT-Service Desk (Netzwerk- und Systemverwaltung durchführen, IT-Service-Management sicherstellen und koordinieren, 2nd-

Level-Support leisten, Datensicherung organisieren, Windows Server betreuen etc.) einen erheblichen Anteil der Top 20 Aufgaben einnehmen.

Sonderanalysen ZV 5

Zentrale Bestandteile der Sonderanalysen im Bereich ZV 5 und ZV 8 waren die Ermittlung der Aufgaben des Referates im Rahmen einer Prozess- und Schnittstellenanalyse nach ITIL¹², eine Projektstrukturanalyse der IT-Projekte, eine IT-Großvorhabenanalyse und ein Benchmark mit vergleichbaren Behörden. Die Ergebnisse sind in den Anlagen V.3.2, V.3.3 und V.3.4 hinterlegt.

Prozesslandkarte und Schnittstellenanalyse nach ITIL

Die IT-Prozesse wurden mit den Sachgebietsleitungen und weiteren Beschäftigten (Projektleiter, Projektteam-Mitglieder, IT-Koordinatoren) erhoben und modelliert. Neben der Erarbeitung der Prozesslandkarte wurde eine Schnittstellenanalyse durchgeführt, um die Beteiligungen sowohl der ZV 8- als auch der ZV 5-Sachgebiete an den jeweiligen Prozessen zu ermitteln. Dabei kam die RACI-Methodik zur Anwendung. Die Erhebung erfolgte in Workshops, die Dokumentation liegt in BIC vor.

Zentrale Erkenntnisse aus der Prozessanalyse sind, dass es einen hohen Grad an Aufgabenüberschneidungen zwischen den Referaten ZV 5 und ZV 8 gibt, deren Abgrenzung nicht abschließend festgelegt werden konnte. Die Schnittstellen zwischen den Bereichen waren nicht durchgängig bekannt und eindeutig geregelt.

Innerhalb von ZV 5 sind die Aufgabenabgrenzungen zwischen den Sachgebieten nicht durchgehend konsistent. Diese Fragmentierung der Aufgabenwahrnehmung wiederum führt dazu, dass Vertretungsketten nicht durchgängig sichergestellt werden.

In Summe zeigen sich Weiterentwicklungspotentiale für die Aufbauorganisation.

Projektstrukturanalyse ZV 5 und ZV 8 und IT-Großvorhabenanalyse

Beim BStU wurden in der Vergangenheit insbesondere Großvorhaben regelmäßig hinter den geplanten Umsetzungszeiträumen realisiert bzw. befinden sich über sehr lange Zeiträume hinweg in Umsetzung. Zur Analyse der Ursache der Abweichung von Plan- und Soll-Werten wurde eine Projektstrukturanalyse, angelehnt an eine Reifegradermittlung, durchgeführt.

Dazu wurden in Interviews die Sachgebietsleitungen zu den Dimensionen Architektur, Infrastruktur, Bereitstellung, Informationsmanagement, Prozesse, Behörde (allgemein) und IT-Governance befragt.

Die Analyse förderte zentrale Ergebnisse zutage, die insbesondere organisatorische und methodische Weiterentwicklungsbedarfe bei der Projektabwicklung offenbarten.

▪ Gremienzuständigkeiten sind unklar:

Das unvollständige Wissen der Projektmitarbeiter/innen über die Kompetenzen der einzelnen Gremien führt zu Unklarheiten und damit zu Unsicherheiten bezüglich der eigenen Handlungskompetenz. Die vorhandenen Richtlinien werden übergreifend nicht in vollem Umfang befolgt. Insbesondere die Rolle des Lenkungsausschusses ist nicht eindeutig kommuniziert und wird unterschiedlich interpretiert.

¹² Die IT Infrastructure Library (ITIL) ist eine Sammlung vordefinierter Prozesse, Funktionen und Rollen, wie sie typischerweise in jeder IT-Infrastruktur mittlerer und großer Unternehmen vorkommen. ITIL beschreibt in fünf Kernbänden mit derzeit 37 Kernprozessen die Komponenten und Abläufe des Lebenszyklus von IT-Services (IT-Service-Managements (ITSM)). (Wikipedia)



- Es findet keine ausreichende Abgrenzung zwischen Projekten, Vorprojekten (sogenannten Vorhaben) und Tagesgeschäft statt:

Die fehlende Abgrenzung bewirkt, dass Projektaufwände nicht ursachengerecht zugeordnet werden können. Des Weiteren erschwert eine fehlende Aufwandsbetrachtung für das Tagesgeschäft die Kapazitätsplanung der Projektarbeit. Es findet eine Vermischung der Projekt- und Linientätigkeiten statt. Eine strukturierte Projekt- und Ressourcenplanung ist damit für das Lenkungsgremium nicht möglich.
- Projekte sind nicht eindeutig definiert:

Unvollständige Projektdefinitionen erzeugen ein uneinheitliches Projektverständnis und führen zu deutlich erhöhten Aufwänden bereits während der Projektplanung und später während der Projektdurchführung. Aufträge, die absehbaren Projektcharakter haben, werden oft als Vorhaben definiert, um Entscheidungen zu beschleunigen. Die dadurch gebundenen Kapazitäten sind nicht transparent und damit nicht planbar.
- Projektdefinitionen sind im Referat ZV 5 nicht vorhanden:

IT-Betriebs- und Sicherheitsprojekte unterliegen keiner Projektsteuerung. Eine Abgrenzung der Projekte zu Linientätigkeiten ist damit nur erschwert möglich. Die gebundenen Kapazitäten für IT-Sicherheits- und Betriebsprojekte sind nicht ermittelbar. Eine Personalplanung für den IT-Betrieb wird damit signifikant erschwert und die Zuarbeiten für Standardprojekte sind schwer planbar.
- Zusammenwirken und Schnittstellen der Projekte untereinander sind nicht klar:

Sowohl die inhaltliche als auch die kapazitative Verknüpfung der Projekte untereinander ist nicht transparent. Es besteht keine Klarheit über fachliche und systemische Abhängigkeiten.
- Multiprojektmanagement fehlt:

Sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene ist kein Multiprojektmanagement vorhanden. Eine Verzahnung der einzelnen Vorhaben und Projekte untereinander sowie eine übergreifende Kapazitäts-/Ressourcenplanung werden damit erheblich erschwert.
- Fehlende Kapazitäten bei IT-Koordinatoren in Fachbereichen:

IT-Koordinatoren in den Fachabteilungen werden nur zu einem geringen Prozentsatz (ca. 10-15%) ihrer Arbeitszeit von den fachlichen Aufgaben entbunden und für diese Tätigkeit freigestellt. Dies bedingt fehlende fachliche Zulieferungen und Informationsverluste. Der Projektfortschritt wird gehemmt.
- Geringer bis kein Fokus auf Standardsoftware:

Bei der Softwareauswahl wird vielfach auf Eigenentwicklung gesetzt. Dies bedingt Aufwand in der Entwicklung und Wartung. Die dabei entstehenden internen Wissensmonopole bilden damit ein hohes Betriebsrisiko, Programmierengpässe sind absehbar.
- Es erfolgt keine Erfassung von Projektrisiken und keine Post-mortem Analyse¹³:

Projektrisiken werden nicht fortlaufend überwacht. Durch das fehlende Monitoring wird eine Projektsteuerung erschwert. Des Weiteren führt eine fehlende Post-mortem Analyse dazu, dass

¹³ Nach Projektabschluss durchzuführende kritische Projektbetrachtung einschließlich Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen für die Projektarbeit, auch Lessons Learned bzw. Project Review genannt.



Projekte und das Projektvorgehen nicht kritisch hinterfragt und damit keine Korrekturen vorgenommen werden können.

- Die Aufbauorganisation des IT-Bereichs bewirkt Reibungsverluste:

Die Aufteilung der IT-Aufgaben auf zwei Referate innerhalb von ZV bewirkt hohe Reibungsverluste. Durch diesen Aufbau mangelt es an Absprachen. Für die Projektarbeit entscheidende Informationen werden nicht zeitgerecht ausgetauscht. Diese Organisationsstruktur führt beispielsweise nicht zur Wahrnehmung gemeinsam anzugehender Aufgaben und Projekte im Rahmen der anstehenden Digitalisierungs- und IT-Konsolidierungsvorhaben. Es findet außerdem keine gemeinsame Risikoplanung statt.

Darüber hinaus ergab die Analyse die folgenden Ergebnisse:

Die Projekt-Service-Stelle stellt insgesamt 16 Vordrucke über alle Projekt-Phasen bereit. Diese Vordrucke sind nicht allen Projektleitern und Projektteam-Mitgliedern bekannt, ihre Nutzung erfolgt uneinheitlich. Grundsätzlich decken die Vordrucke den gesamten Projekt-Lebenszyklus ab und orientieren sich an der derzeit gültigen Richtlinie zum IT-Projektmanagement. Status-Berichte werden auf Wochenbasis erstellt. In den Berichten fehlen Aussagen zu Aufwänden und benötigten Entscheidungen. Eine einheitliche Projektplanung mit Meilensteinen existiert nicht. Innerhalb der Status-Berichte wird hauptsächlich auf das Ende des Gesamtprojektes, jedoch nicht umfassend auf die Meilensteine Bezug genommen.

Im Rahmen der Interviews wurden neben quantitativen Aussagen über 50 qualitative Aussagen festgehalten.

Die Ergebnisse und Empfehlungen der Projektstrukturanalyse wurden bereits im Projektverlauf aufgenommen und in Form einer angepassten Projektmanagement-Richtlinie, der Neuordnung des Schulungskanonis sowie durch die Fortführung von Prozesserhebungen und -Dokumentationen berücksichtigt.

Benchmark mit vergleichbaren Behörden

Die Personal- und Sachmittelausgaben des BStU wurden für ein Benchmark aufbereitet. Als Basis für den Vergleich mit anderen Behörden wurde eine Datenbank des auf Marktforschung und Analysen im Bereich der Informationstechnologie spezialisierten Anbieters Gartner eingesetzt. Für den Vergleich wurden die Daten des BStU mit für den BStU relevanten Vergleichsgruppen gegenüber gestellt. In der Datenbank von Gartner ist die Vergleichsgruppe definiert als „nationale Verwaltungen und internationale Organisationen mit einem Budget von unter 250 Millionen US\$“. Als Datenbasis dienten Vergleichswerte und Referenzdaten des BStU aus den Jahren 2015, 2016 und 2017. Die Tabelle zeigt das Ergebnis des Vergleichs. Aufgeführt sind die relativen Verteilungen¹⁴ des IT-Personals nach funktionalen Bereichen innerhalb der IT-Organisationen.

¹⁴ Benchmark-Basis: Gartner IT-Budget Enterprise Comparison Tool 2017



BSTU	Vergleichsbehörden mit nationalem / internationalem Tätigkeitsschwerpunkt	
Rechenzentrum	26%	13%
Arbeitsplatzbetreuung	13%	9%
Anwenderbetreuung	18%	12%
Netzwerke und Telekommunikation	8%	7%
Software-Entwicklung	13%	27%
Anwendungsunterstützung	16%	19%
IT-Management, Grundsatz und Verwaltung	6%	13%

Der Benchmark zeigt eine relativ übermäßige Ausprägung beim IT-Personal in den Bereichen Rechenzentrum (u. a. aufgrund des hohen Anteils intern betriebener Fachverfahren) und Anwenderbetreuung. Weiterhin ist eine relativ übermäßige Ausprägung im Bereich Arbeitsplatzbetreuung zur Vergleichsgruppe zu erkennen. Für den Bereich Software-Entwicklung ist eine deutliche relative Unterausprägung gegenüber der Vergleichsgruppe erkennbar. Diese signifikante Unterdeckung gilt analog auch für die Bereiche IT-Management, Grundsatz und Verwaltung.

Ein Vergleich des Laufbahngruppenkegels mit denen anderer Behörden zeigt, dass der höhere Dienst im IT-Bereich mit Stand 01.01.2018 zwei Personen im höheren Dienst stark unterrepräsentiert ist.

Weitere Erkenntnisse aus der Ist-Analyse

Die bestehende **IT-Architektur** ist in Teilen veraltet und basiert auf einem hohen Anteil an Eigenentwicklungen. So sind die Eigenentwicklungen überwiegend aus den 90er Jahren und basieren noch auf dem ursprünglichen dezentralen Entwicklungs-Konzept. Damals wurde eine eigene Repräsentanz für das Vorgangsverfolgungssystem „IReg“ für jede der Außenstellen geschaffen. Selbige Entwicklungslogik wurde auf VV-DNE, VV-FoMed, VV-ÜP, VV-EV und –GA, AMAG und SAE angewendet, so dass diese Systeme getrennt voneinander und teilweise in verschiedenen Ausprägungen existieren. Dieses erhöht die Anzahl der zu pflegenden Systeme und damit die Komplexität des IT-Betriebes.

Im Rahmen des „Infrastruktur-Projektes“ wurden alle Systeme auf die gleiche Datenbank-Version von Java migriert. Im Zuge des Projektes „IReg+“ sollen die verschiedenen Ausprägungen der IReg, VV-DNE und VV-FoMed in eine Anwendung migriert werden. Dieses vereinfacht später die Datenmigration bei Einführung des Bundesbasisdienstes eAkte.

Die **Eigenentwicklungen** werden in der Regel durch interne Anwendungsprogrammierer weiterentwickelt. Es besteht in Summe ein sehr geringer **Outsourcing**-Grad. Dieser wird sich absehbar erhöhen, da im Rahmen der geplanten Ablösung von AMAG durch BASYS B&M sowie von SAE durch BASYS B&E eine Software eingesetzt wird, die im Auftrag des Bundesarchivs entwickelt wurde und bei deren Weiterentwicklung externe Software-Entwickler zum Einsatz kommen.

Im Bereich des IT-Betriebs wurden mit dem Abschluss der Server-Virtualisierung und dem Anschluss an die Netze des Bundes wichtige Meilensteine zur Weiterentwicklung der **Infrastruktur** gelegt. Absehbar werden zentrale Veränderungen auf den IT-Betrieb durch die Umsetzung der Beschlüsse des IT-Planungsrates zur IT-Konsolidierung des Bundes entstehen. Hier entstehen kurzfristig Bedarfe zur Vorbereitung entsprechender Konzeptionen.

4.3.9 ZV 6

Im Bereich des **Fahrdienstes (SG 01)** wurden ergänzende Interviews mit der Fahrdienstleitung zum Arbeitsablauf und zu den Rahmenbedingungen geführt. Weiterhin wurde eine strukturierte



Auswertung der Fahrtenbücher (März bis April 2016) durchgeführt. Die Rohdaten wurden durch den Fahrdienst bereitgestellt. Die Ergebnisse wurden der Sachgebietsleitung, der Fahrdienstleitung und den Fahrern vorgestellt und mit den Teilnehmenden diskutiert. Ergänzend wurde eine Kurierfahrt (Aktentransport zwischen MDS und Außenstellen) begleitet.

Die Abläufe im **Zentrallager (SG 01)** sowie Stärken und Schwächen wurden im Rahmen eines Interviews und einer Begehung aufgenommen und dokumentiert.

Bei der **Zentralregistratur (SG 02)** und der **Poststelle (SG 02)** wurden die Prozesse für die „Registrierung eines Vorgangs“ sowie die „Posteingangsbearbeitung“ und „Postausgangsbearbeitung“ erhoben. Hierfür wurden zunächst die Arbeitsabläufe vor Ort gesichtet und die Mitarbeiter/innen bei der Erledigung ihrer Aufgaben begleitet. Anschließend wurde in Zusammenarbeit mit der Arbeitsbereichs- und Sachgebietsleitung im Rahmen mehrerer Modellierungsworkshops der Ist-Zustand der Prozesse abgebildet und anschließend bewertet. Ergänzend zur Schätzung wurde eine Selbstaufschreibung in den beiden Sachgebieten durchgeführt.

Beim **Botendienst** wurde eine Erhebung zu Wegestrecken, Anlaufpunkten und weiteren relevanten Kriterien durchgeführt.

Beim **Haussicherungsdienst (HSD)** wurden bzgl. der Außenstellen das aktuelle Sicherheitskonzept (Stand 14.03.2016) gesichtet und die wesentlichen Erkenntnisse, die für eine Personalbedarfsermittlung relevant sind, zusammengefasst. Für die Zentrale wurde die aktuelle Personalbedarfsberechnung geprüft. Ergänzend wurden ein Interview mit der stellvertretenden Sachgebietsleitung zur Wachplanung und eine Vorortbegehung in der MDS durchgeführt.

Fahrdienst

Die Gesamtarbeitszeiten der Berufskraftfahrer (Zentrale) verteilen sich im Schwerpunkt auf die Transportarten Kurierfahrten, Fahrten für die Behördenleitung (BHL) und weitere Transportleistungen (Post, Ausstellungen etc.).



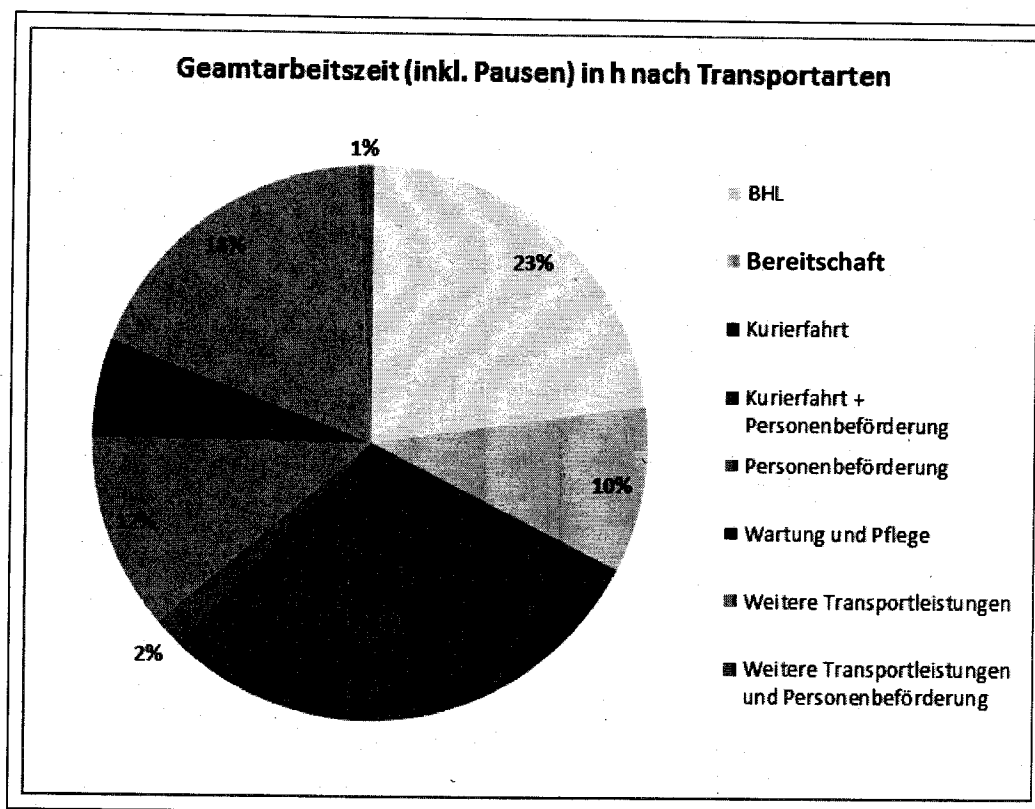


Abbildung 23: Verteilung Fahrzeiten nach Transportarten

Die Verteilung der Gesamtarbeitszeiten der Berufskraftfahrer (Zentrale) auf die definierten Zeitkategorien zeigt, dass die Bereitschaftszeit für die Koordinierung von kurzfristigen Änderungen und unvorhergesehenem Personalausfall 10 Prozent beträgt. Nachfolgend ist die Verteilung exemplarisch für den Monat Mai dargestellt. In der Sonderanalyse ist ersichtlich, dass diese Verteilung in den Monaten März und April analog ist und der Anteil der Bereitschaft 6 Prozent bis 7 Prozent beträgt.





Abbildung 24: Verteilung Arbeitszeiten nach Zeitkategorien

Der Anteil von 6 bis 7 Prozent Bereitschaft entspricht bei elf¹⁵ betrachteten Fahrern einem Aufwand von 0,7 bis 0,8 VBE.

Eine detaillierte Analyse des Fahrdienstes ist in der Anlage IV.2.3 enthalten.

Weitere Aufgaben der Logistik sind insbesondere

- Die täglichen Kurierfahrten zwischen den beiden Berliner Liegenschaften für den Transport von Akten. Dieser wird aufgrund der hohen Mengen durch zwei Personen gemeinsam realisiert. Dieses bindet ca. 3 VBE und ist dem Fahrdienst angegliedert,
- der tägliche Posttransport zwischen den Liegenschaften bindet ca. 1 VBE und ist dem Fahrdienst zugeordnet.
- Im Zentrallager werden 1,88 VBE für Transportservices zum Beispiel im Rahmen von Umzügen eingesetzt.

Diese organisatorische Aufteilung erschwert gegenseitige Vertretungen.

Zentrallager

Das Zentrallager umfasst eine Lagerfläche von ca. 700 m² (350 m² Erdgeschoss plus 350 m² Keller)

Im Zentrallager werden zwei Artikelgruppen verwaltet:

- Büroustattung/ Büromaterial (ca. 2100 Artikel, wie z.B. Kugelschreiber, Papier, Marker, Tonerkassetten)

¹⁵ Landesfahrer und Aktentransportdienst sind in diese Auswertung nicht eingeflossen



- IT-Ausstattung (Rechner, Drucker, etc.)

Die Aufgabenanalyse zeigt, dass die eingesetzte Software aufgrund von fehlenden kompatiblen Hardware-Komponenten (Scanner) nicht in vollem Umfang genutzt werden kann.

Die Zuordnung des technischen Revisionsdienstes im Zentrallager ist ungewöhnlich, da die Schnittmengen der anfallenden Aufgaben gering sind.

Die Zuordnung der Leitung des Zentrallagers im gD ist ungewöhnlich und sollte überprüft werden.

Durch Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen konnte bereits im Projektverlauf der Personalbedarf im Zentrallager um 2 VBE im mD reduziert werden.

Zentralregistratur

Der BStU stellt die im Jahr 1990 sichergestellten Unterlagen des MfS nach den gesetzlichen Vorschriften des StUG Privatpersonen, Institutionen und der Öffentlichkeit zur Verfügung. Die dazu erforderliche Antragstellung erfolgt papierbasiert. Anträge werden postalisch oder via E-Mail/De-Mail und Fax an den BStU übermittelt. In der Zentralregistratur werden die eingegangenen Anträge und Ersuchen zunächst auf formale Vollständigkeit geprüft und anschließend registriert.

Der Prozess „Vorgang registrieren“ wurde als Prozess aufgenommen und in BIC dokumentiert. Als zentrales Ergebnis der Prozessenerhebung kann festgehalten werden, dass insbesondere die Sichtung und Prüfung von StUG-Anträgen auf Vollständigkeit und die Erfassung der Daten einen Großteil des Gesamtzeitaufwands des Registrierungsprozesses bindet.

Mit freigeschalteter Online-Ausweisfunktion ist dem Bürger möglich, einen Antrag auf Akteneinsicht online zu stellen. Die elektronisch erfassten Unterlagen werden in der Registratur ausgedruckt und manuell in der IReg erfasst. Eine technische Integration steht aus.

Aus der Selbstaufschreibung wurden folgende mittlere Bearbeitungszeiten (mBZ) ermittelt.

Initiale Aufgabe Aufgabenkatalog	Neue Aufgabe Aufgabenkatalog	Fallzahl im Erhebungszeitraum (01.06.2015 - 31.05.2016)	mBZ aus Selbstauf- schreibung	VBE	Fallzahl 4 Wochen
Posteingang vorsortieren		40.000	0,5	0,22	2.682
Anträge und Ersuchen registrieren	Anträge und Ersuchen inhaltlich erfassen, registrieren und anlegen	26.495	22,3	6,48	2.439
	Sachbearbeiteranforderungen bearbeiten		ist bei Anträge und Ersuchen registrieren enthalten		1.859
Anträge und Ersuchen ablegen		26.400	3,5	1,01	2.909
Registratur von Verwaltungsschriftgut durchführen	Verwaltungsschriftgut inhaltlich erfassen, registrieren und anlegen	281	12,4	0,04	79

Die mBZ wurden mit den Führungskräften und Beschäftigten diskutiert und als realistisch eingeschätzt.

Eine ausführliche Analyse des Prozesses „Vorgang Registrieren“ ist in der Anlage IV.2.3 enthalten.



Prozesse Posteingang bearbeiten / Postausgang bearbeiten

Die Post geht in der Poststelle der Zentrale in Papierform, als Fax oder elektronisch via E-Mail bzw. De-Mail ein und wird für die weitere Bearbeitung auf die Mitarbeiter/innen der Poststelle verteilt. Zur Bearbeitung des Posteingangs gehört u.a. das Sortieren der internen Post als Vorbereitung für Boten (Briefpost, Pakete, E-Mails, Entpacken der Koffer aus den Außenstellen). Die Bearbeitung des Postausgangs umfasst die Vorbereitung der Post für den Versand (z. B. frankieren, kuvertieren, Koffer für die Außenstellen oder Pakete packen).

Als zentrales Ergebnis der Prozesserhebung kann festgehalten werden, dass die Mitarbeiter/innen den Posteingang und Postausgang tagesaktuell bearbeiten. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter/innen eingehende Post noch am selben Tag im Haus verteilen. Ausgehende Post wird am jeweiligen Tag für den Versand vorbereitet. Lediglich der letzte Postausgang des Tages wird am Morgen des Folgetages direkt abgearbeitet. Es gibt somit keine bis minimale Liegezeiten bei der Postbearbeitung.

Darüber hinaus konnte aus der Prozesserhebung festgehalten werden, dass die Mitarbeiter/innen die Post ganzheitlich bearbeiten.

Aus der Selbstaufschreibung wurden folgende mittlere Bearbeitungszeiten (mBZ) ermittelt.

Initiale Aufgabe Aufgabenkatalog	Fallzahl im Erhebungszeitraum (01.06.2015 - 31.05.2016)	mBZ aus Selbstauf- schreibung	VBE	Fallzahl 4 Wochen
Posteingang bearbeiten	51.879	1,4	0,80	4.085
Postausgang bearbeiten	67.572	1,7	1,26	5.914

Die mBZ wurden mit den Führungskräften und Beschäftigten diskutiert und als realistisch eingeschätzt.

Botendienst

Der Aufwand für die Aufgabe des Botendienstes ist in der Zentrale aufgrund der Größe der Liegenschaften nicht mit den Außenstellen vergleichbar und auch in den Außenstellen unterschiedlich.



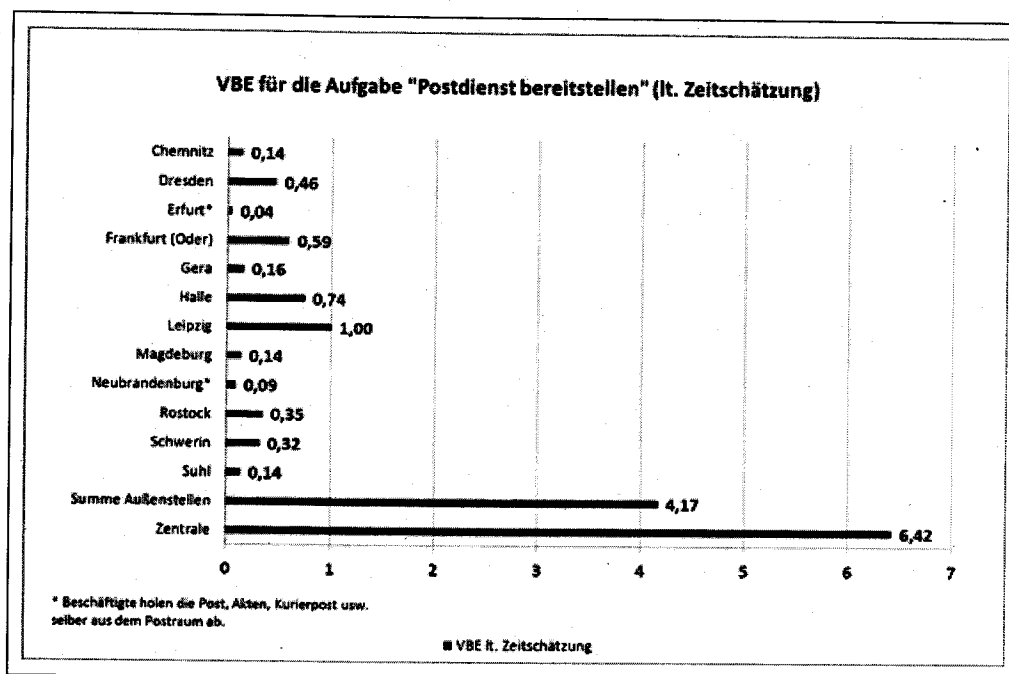


Abbildung 25: Anzahl VBE für die Aufgabe "Botendienst bereitstellen"



Die Aufgabenwahrnehmung in den Außenstellen ist sehr heterogen organisiert. Die meisten Außenstellen besitzen keine eigene Stelle im Bereich des Botendienstes, die Aufgaben werden größtenteils von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Postdienstes, des HSD oder der Servicekraft wahrgenommen. In zwei Außenstellen werden diese Aufgaben von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Außenstelle selbst durchgeführt (Erfurt und Neubrandenburg), d.h. die Post wird von den Beschäftigten transportiert.

Die Anzahl Botengänge pro Tag ist in den Außenstellen sehr unterschiedlich.

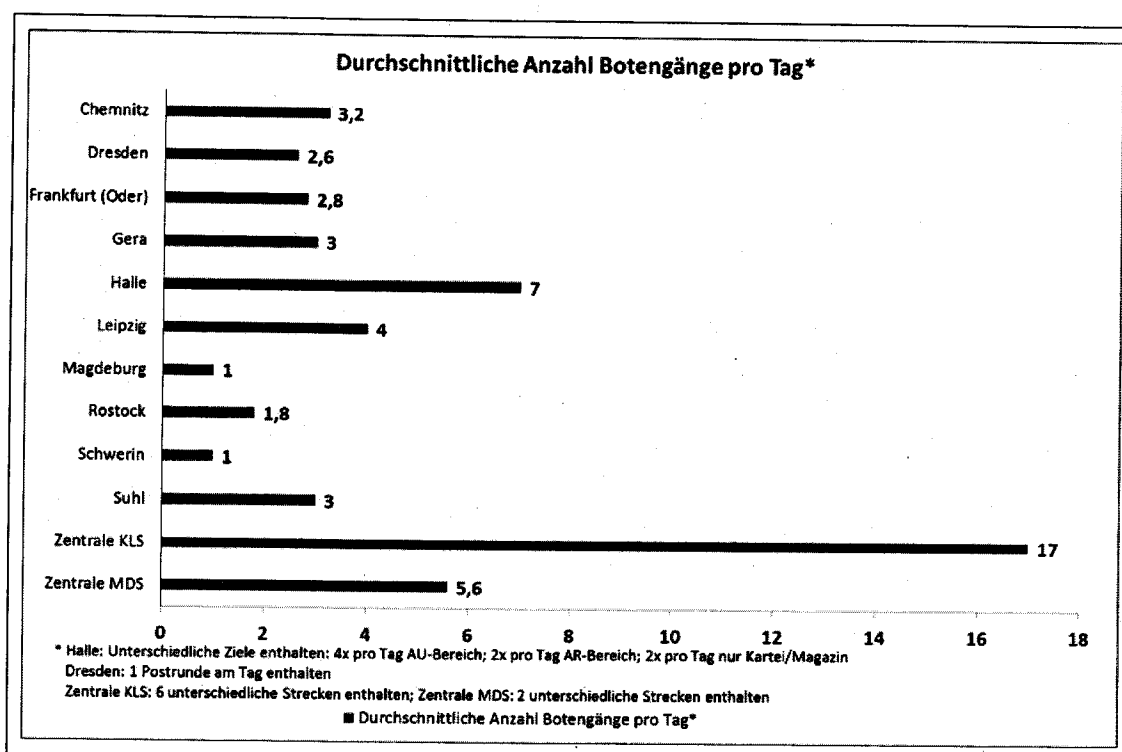


Abbildung 26: Durchschnittliche Anzahl Botengänge pro Tag in den Außenstellen

In der Liegenschaft in der Karl-Liebknecht-Straße werden täglich im Durchschnitt 17 Botengänge durchgeführt, wobei gleichzeitig 6 verschiedene Strecken zurückgelegt werden. D.h. die sechs Mitarbeiter/innen, die im Botendienst beschäftigt sind, starten im Durchschnitt ca. dreimal am Tag gleichzeitig in unterschiedliche Richtungen. Die einzelnen Ziele werden also ähnlich wie in den Außenstellen ca. dreimal pro Tag angesteuert. In der Magdalenen-Straße werden von den zwei Botendienst-Mitarbeitern gleichzeitig 2 verschiedene Strecken zurückgelegt, so dass hier ähnlich ca. dreimal am Tag die einzelnen Ziele angesteuert werden.



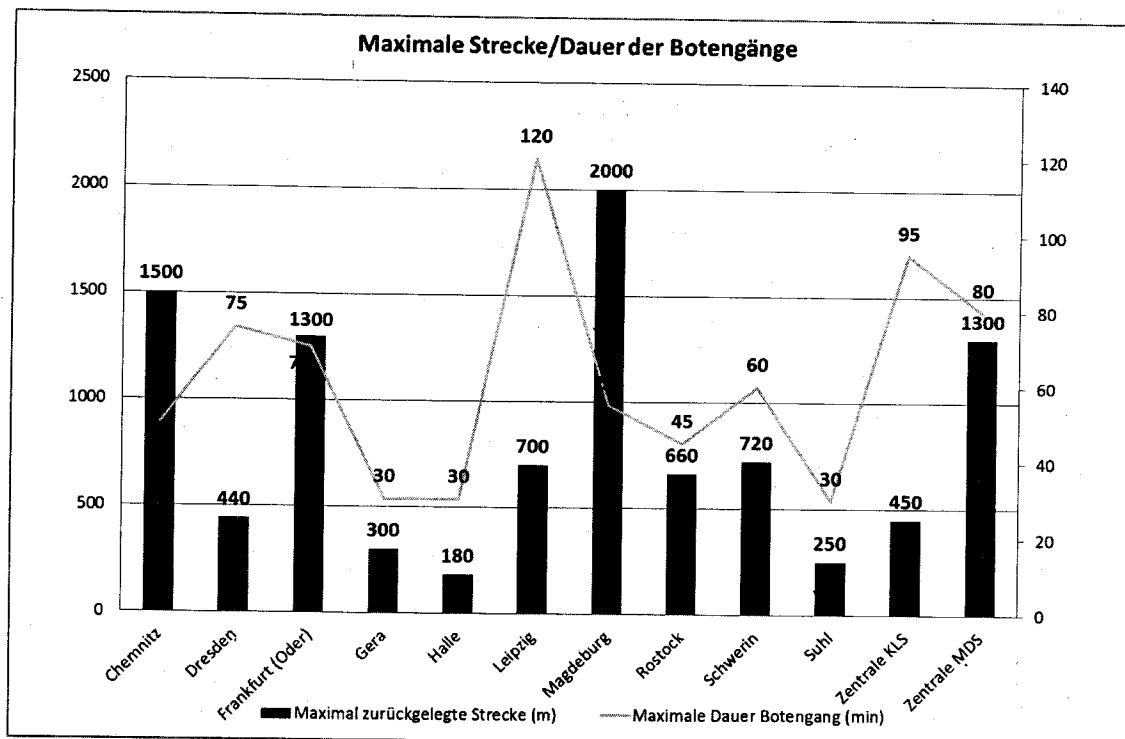


Abbildung 27: Maximale Strecke und maximale Dauer der Botengänge

In sieben von zehn Außenstellen liegt die Dauer eines Botenganges zwischen 30 und 60 Minuten. In der Zentrale in der Karl-Liebknecht-Straße dauert der längste Botengang 95 Minuten, in der Magdalenen-Straße 80 Minuten.

In den meisten Fällen korreliert die Dauer der Botengänge mit der zurückgelegten Strecke, wobei einige Ausreißer zu erkennen sind (in der Grafik können Ausreißer anhand des Unterschieds zwischen der Linie und den Balken erkannt werden).

Weitergehende Analysen bzgl. des Botendienstes befinden sich in der Anlage IV.2.3.

Haussicherungsdienst Zentrale und Außenstellen¹⁶

HSD Zentrale

Für den Haussicherungsdienst wurde in 2016 eine Personalbedarfsermittlung durch das Referat ZV 3 durchgeführt. Es wurde ein Personalbedarf von 6,6 Wachleitern und 33,4 Wachkräften ermittelt.

Aufgrund der veralteten Sicherheitstechnik und der hohen Kosten für eine Modernisierung ist hier, im Gegensatz zu den Außenstellen, der 24h-Wachdienst weiterhin zu gewährleisten (u. a. befindet sich die VS-Stelle in der MDS, IT-Server-Räume müssen bzgl. der Gefahr einer Überhitzung überwacht werden). Derzeit befindet sich die Beschaffung eines technischen Systems zur Temperaturkontrolle in der Realisierung. Auch künftig bleibt der Bedarf einer Zutrittssicherung der Server-Räume.

Stärken und Schwächen:

- Die Abstimmung mit externen Firmen (Instandhaltung, etc.) funktioniert gut.

¹⁶ Quelle: Abschlussbericht „Neue Sicherheitskonzeption für die Liegenschaften des BSTU“ (2016) für die Außenstellen



- Bei Terminveränderungen von Veranstaltungen, Archivführungen erfolgt der Informationsfluss oft nicht zeitnah.
- Die Abgrenzung der Kompetenzen zwischen ZV 6 und ZV 2 (Liegenschaften) ist unscharf, ZV 6 wird bei Sicherheitsfragen teilweise nicht berücksichtigt (z. B. Bedarf an Sicherheitspersonal bei Veranstaltungen).

Bei der Entwicklung der HSD-Zentrale ist der potentielle Umzug der KLS zur MDS zu berücksichtigen. Der HSD KLS würde im Umfang von ca. zehn Beschäftigten entfallen. Ein Umzugsdatum ist derzeit nicht absehbar.

4.3.10 ZV 7

Das Referat ist mit 4,6 VBE relativ klein. Aufgrund der geringen Größe des Referats besteht ein überdurchschnittlich hoher Aufwand für übergreifende Aufgaben, wie z.B. Geschäftszimmeraufgaben inkl. Aktenablage.

Die bearbeiteten Rechtsbereiche bzw. Themenbereiche (außer StUG) sind vielfältig:

- Personalrechtliche Fragestellungen,
- Verwaltungsrecht,
- Bürgerliches Recht,
- Urheberrecht,
- Persönlichkeitsrecht,
- Informationsfreiheitsrecht,
- Ausschreibungen für Stellenangebote,
- Vertragsgestaltung (Miet-, Pacht-, Honorarverträge, etc.) siehe auch Aufgabenkatalog.

Bei personalrechtlichen Fragestellungen gibt es eine klare (definierte) Aufgabentrennung zwischen ZV 1 (Personal) und ZV 7, von der derzeit teilweise abgewichen wird:

- Widersprüche und Klagen Bearbeitung bei ZV 7.
- Oft gibt es im Vorwege schon rechtliche Beratungsanfragen, die bei ZV 7 gelandet sind.
- Durch Besetzung bei ZV 1 mit Juristen fällt bzw. sinkt der Arbeitsaufwand bei ZV 7.
- ZV 1 sollte nur „Grundsatz“ bearbeiten (siehe auch Aufgabenkatalog).
- Teilweise werden jetzt auch Klagen an ZV 1 übertragen (durch AL) (Prozesse können über Jahre gehen).

Aufgabe	VBE ZV 1	VBE ZV 7
Personalrechtliche Einzelfragen bearbeiten	4,6	0,5
Rechtliche Einzelfragen bearbeiten	1,0	0,6

Tabelle 9: Aufgabenüberschneidungen ZV 1 und ZV 7 bei rechtlichen Fragestellungen



Zwischenzeitlich haben sich die Referate ZV 1 und ZV 7 zur Aufgabenabgrenzung ausgetauscht, um die definierte Aufgabenabgrenzung einzuhalten.

Es wurde sich darauf geeinigt, einen gemeinsamen Ordner im Windows Explorer zum Wissenstransfer einrichten zu lassen, wie etwa für die Einstellung von Vermerken und Rechtsprechungen - ob fallbezogen oder Rechtsprechung - die von grundsätzlicher Bedeutung für die Arbeit beider Referate sein könnten. Die Kommunikation zwischen den Referaten soll ausgebaut werden, um Doppelbearbeitung und Kompetenzstreitigkeiten zu vermeiden.

Abgeleitete Mittlere Bearbeitungszeiten für ZV 7 und die vier Kernaufgaben sind:

Aufgabe	Tätigkeitsbeschreibung	VBE ZV 7	Fallzahl	Mittlere BAZ [h]
*) Personalrechtliche Einzelfragestellungen bearbeiten	Prüfung, Beratung und Vertretung des BStU in arbeits- und beamtenrechtlichen Einzelangelegenheiten; Beteiligung bei Personalauswahlverfahren	0,48	40	18,23
Klagen bearbeiten (außer StUG)	Sachverhalt aufklären; Rechtsgrundlagen erarbeiten (Rechtsprechung, Literatur); Prozessrisiko analysieren; Vorgehensweise abstimmen (BHL, ZV, ggf. BKM); Schriftsätze fertigen, ggf. Rechtsvertretung mandatieren; Gerichtstermine wahrnehmen; Entscheidung auswerten und kommunizieren; Kosten abwickeln (vorgenannte Tätigkeiten fallen überwiegend je Instanzenzug an; Arbeits-, Verwaltungs- sowie Amts-/Landgerichte)	0,53	27	29,96
Rechtliche Einzelanfragen bearbeiten	Fragestellung / Sachverhalt aufklären; Rechtsgrundlagen erarbeiten (Rechtsprechung, Literatur); Handlungsmöglichkeiten und -risiken aufzeigen und bewerten; Handlungsempfehlung geben; ggf. Entscheidung herbeiführen (Form: mündlich / schriftlich; Herkunft: sämtliche OrgE + Gremien, vorwiegend BHL und ZV; Inhalt: Verwaltungsrecht, Bürgerliches Recht, Urheberrecht, Persönlichkeitsrecht, Informationsfreiheitsrecht)	0,60	29	31,20
Verträge bearbeiten	Vertragsmuster entwerfen und bereitstellen; Vertragsentwürfe prüfen und bewerten; ggf. ändern (Ergänzungen, Streichungen, Anpassungen); auf Vertragslücken/-risiken hinweisen ggf. abstellen; Verträge neu entwerfen ("Verträge" ist Sammelbegriff für Miet-, Pacht-, Werk-, Dienst-, Kauf-, Leih-, Lizenz-, Verlags-, Kooperations- und Honorarverträge sowie Verträge sui generis (Fortbildungs-, Supervisions-, Praktikanten-/Volontäre o.ä.); in Einzelfällen Verträge übersetzen (englisch) sowie Verträge verhandeln	0,62	155	6,08

Tabelle 10: Mittlere Bearbeitungszeiten Kernaufgaben ZV 7

*) „Personalrechtliche Einzelfragestellungen bearbeiten“ wird auch in ZV 1 wahrgenommen (4,6 VBE).



4.3.11 ZV 8 (vormals anteilig ZV 3 mit den Sachgebieten SG 03 und SG 04)

Die Kernaufgaben des Referates ZV 8 umfassen das Projektmanagement innerhalb von IT-Projekten, die Durchführung von Tätigkeiten im Bereich IT-Grundsatz und IT-Architektur, Arbeiten zum IT-Strategiemanagement sowie die Bereitstellung der Projekt Servicestelle und des Multi-Projektmanagements.

Zeitschätzung ZV 8

Für das Referat ZV 8 (vormals anteilig ZV 3 mit den Sachgebieten SG 03 und SG 04) wurden mit Hilfe einer Zeitschätzung die IST-Aufwendungen zur Bearbeitung zentraler Aufgaben ermittelt. Zu den identifizierten zentralen Aufgaben mit signifikantem Anteil an der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit erfolgte im Anschluss eine Untersuchung der jeweiligen Prozessbearbeitung. Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse der Zeitschätzung für ZV 3. Es ist zu beachten, dass die Zeitschätzung in ZV 3 vor der Abspaltung der Aufgaben der Sachgebiete SG 03 und SG 04 mit Bildung des Referates ZV 8 erfolgte.

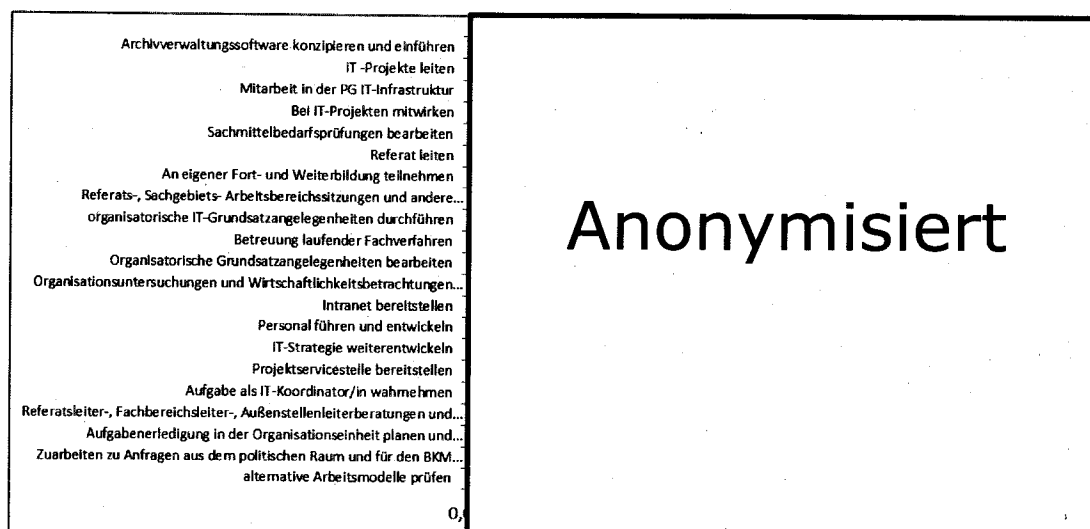


Abb. 2: Ergebnisse der Zeitschätzung ZV 8

Die in der ehemaligen ZV 3 Struktur zugeordnete Aufgabe der „Konzipierung von Archivverwaltungssoftware (PG BASYS)“ und die Aufgabe „IT-Projekte leiten“ sind die aufwandsintensivsten Aufgaben.

Die Detailanalysen zu ZV 8 sind im Kapitel zu ZV 5 integriert (siehe Kapitel 4.3.8).



4.4 Abteilung AR

Die Abteilung AR ist zuständig für alle archivischen Fachaufgaben des BStU. Dabei bearbeitet sie die in der Zentrale gelagerten Unterlagen selbst und übt über die archivischen Sachgebiete der Außenstellen die Fachaufsicht aus. Die archivische Fachaufsicht über die Außenstellen ist im Referat AR 1 konzentriert.

Im § 37 des StUG sind Aufgaben und Befugnisse des Bundesbeauftragten genannt, die durch die Abteilung AR wahrgenommen werden. Das sind die Erfassung der Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes und deren nach archivischen Grundsätzen vorzunehmende Bewertung, Ordnung, Erschließung, Verwahrung und Verwaltung.

4.4.1 Personalausstattung zum Stichtag 01.01.2017

Die Abteilung AR ist zum Stichtag 01.01.2017 in sieben Referate mit folgenden Aufgabenschwerpunkten untergliedert:

- Referat AR 1: Grundsatzangelegenheiten und Fachaufsicht AR, Koordinierung der Archivaufgaben, Digitalisierung, archivwissenschaftliche Arbeit, internationale Archivbeziehungen mit drei Sachgebieten (organisatorisch neu geschnitten im Sommer 2016),
- Referat AR 2: Leitung der Karteien der Zentralstelle und der ehemaligen Außenstellen Berlin und Potsdam mit drei Sachgebieten,
- Referat AR 3: Leitung der Magazine der Zentralstelle und der ehemaligen Außenstellen Berlin und Potsdam, Bestandserhaltung, Technische Magazindienste mit vier Sachgebieten und einer Arbeitsgruppe,
- Referat AR 4: Schriftguterschließung, Findmittel, PG mReko mit vier Sachgebieten und einer Projektgruppe,
- Referat AR 5: Schriftguterschließung; Kartensammlung mit vier Sachgebieten,
- Referat AR 6: Schriftguterschließung mit vier Sachgebieten,
- Referat AR 7: Erschließung und technische Bearbeitung von Tonträgern, Foto-, Film- und Videomaterial; Ton-, Film- und Videostudio; Mikrofilm- und Fotolabor mit ebenfalls vier Sachgebieten.

Eine Besonderheit der Abteilung ist, dass zum Zeitpunkt des Projektstarts zusätzlich das Referat AR K in der Abteilung zugeordnet ist. Dieses wurde als Stabsstelle ÖaC, bzw. als SG Online-Kommunikation in der Stabsstelle Presse neu zugeordnet. In diesen Auswertungen und Bewertungen wird auf diese neue Organisationsform Bezug genommen.

Ebenso wurde im Projektzeitraum das Referat AR 4 aufgelöst und der Aufgabenzuschnitt von AR 7 und AR 3 verändert. Die folgenden Ausführungen bleiben davon unbenommen, da diese entlang von Aufgabenfeldern und nicht von Organisationseinheiten aufgebaut sind.

Grundlage für die Ist-Erhebung und Analyse (Analytische Zeitschätzung, Selbstaufschreibung und Zeitmessung) ist die personelle IST-Besetzung der Abteilung AR zum Stichtag 1.1.2017. Die VBE zu diesem Stichtag sind in der folgenden Tabelle dargestellt:



Personaleinsatz	Zeitschätzung	Ist-Besetzung 01.01.17	davon für befristete Aufgaben
Abteilung AR	279,9	266,7	18,5
AL + VZ	2,0	2,0	0,0
hD	1,0	1,0	
gD			
mD	1,0	1,0	
eD			
AR 1	21,6	20,1	2,0
hD	5,0	6,8	2,0
gD	13,7	11,3	0,0
mD	3,0	2,0	0,0
eD			
AR 2	57,7	49,8	0,0
hD			
gD	4,0	3,9	0,0
mD	48,7	45,8	0,0
eD	5,0		
AR 3	87,7	81,5	8,5
hD			
gD	4,6	5,9	0,0
mD	62,7	68,1	1,0
eD	20,4	7,5	7,5
AR 4	30,8	25,7	0,0
hD	1,0	1,0	
gD	17,7	18,1	
mD	9,4	6,6	
eD	2,7		
AR 5	24,0	26,1	2,0
hD	1,0	1,0	
gD	15,5	17,7	1,0
mD	7,5	7,4	1,0
eD			
AR 6	25,0	29,2	3,0
hD			
gD	15,6	19,3	1,0
mD	9,4	9,9	2,0
eD			
AR 7	31,0	32,4	3,0
hD	1,7	1,9	1,0
gD	10,7	11,2	
mD	18,6	19,3	2,0
eD			

Tabelle 11: Personalausstattung zum Stichtag 01.01.2017: AR



Die Abteilung AR verfügte zum 01.01.2017 über eine IST-Personalausstattung in Höhe von rund 267 VBE. In die Schätzung der Arbeitszeitaufwände gingen als Mittelwert über den gesamten Schätzzeitraum Mitte 2015/Mitte 2016 rund 280 VBE ein.

Während der Projektdurchführung wurde die Abteilung AR umstrukturiert. Zum Stand 1.07.2017 hat die Abteilung eine veränderte Struktur eingenommen, in dem u. a. das Referat AR 7 aufgelöst und Themenschwerpunkte gebündelt wurden. Die veränderte Form der Abteilung AR wurde in der Berechnung des Soll-Personalbedarfs berücksichtigt (s. Kapitel 5), die nachfolgenden Ausführungen zur Ist-Erhebung und Analyse basieren auf den Ausgangsdaten zur Personalausstattung zum 01.01.2017.

4.4.2 Aufbauorganisation und Führungs-/Leitungsspannen

Die Abteilung AR ist zum Stand 01.01.2017 in sieben Referate unterteilt. Alle Referate sind in jeweils drei bis vier Sachgebiete untergliedert, in zwei Referaten kommt je eine Projektgruppe hinzu. Die dem Referat AR 4 zugeordnete Projektgruppe mReko führt Daueraufgaben aus und ist eher ein Sachgebiet. Dem Referat AR 3 ist die Arbeitsgruppe Retrokonversion zugeordnet.

Die Führungs-/ Leitungsspanne auf der Abteilungsebene erscheint mit sieben direkt unterstellten Referatsleitungen als angemessen, innerhalb der Referate sind die Leitungsspannen (Anzahl der unterstellten Sachgebiete) jedoch eher gering. Wurden innerhalb der Sachgebiete noch Arbeitsbereiche gebildet, sind auch hier die Leitungsspannen eher gering. Führungsaufgaben sind dieser Ebene praktisch nicht zugeordnet. Die Sachgebiete sind unterschiedlich groß, einige Sachgebiete sind aus Sicht der Leitungsspannen zu groß.

Die Referatsgrößen variieren zwischen ca. 15 und 88 Stellen. Zwei Referate sind besonders groß: AR 2 mit ca. 58 VBE und AR 3 mit rund 88 VBE, vier Referate haben zwischen 24 und 31 VBE. Einige Sachgebiete in AR 2 und AR 3 sind zusätzlich in Arbeitsbereiche untergliedert.

Die Größen der Sachgebiete variieren zwischen rund zwei und rund 33 VBE, hier werden angemessene Leitungsspannen sowohl unter- als auch überschritten.¹⁷

Vier Referate werden derzeit von Beschäftigten des hD geleitet, drei von Beschäftigten des gD. Die Sachgebiete werden teilweise durch Beschäftigte des gD und teilweise durch Beschäftigte des mD geleitet.

Aus der Personalhinterlegung ergeben sich folgende Führungsspannen innerhalb der Abteilung AR:

¹⁷ Zwar sind in den größten Sachgebieten Arbeitsbereichsleitungen etabliert, diese haben allerdings keine Führungsfunktion, so dass diese Ebene bei der Berechnung von Führungsschlüsseln nicht berücksichtigt werden kann.



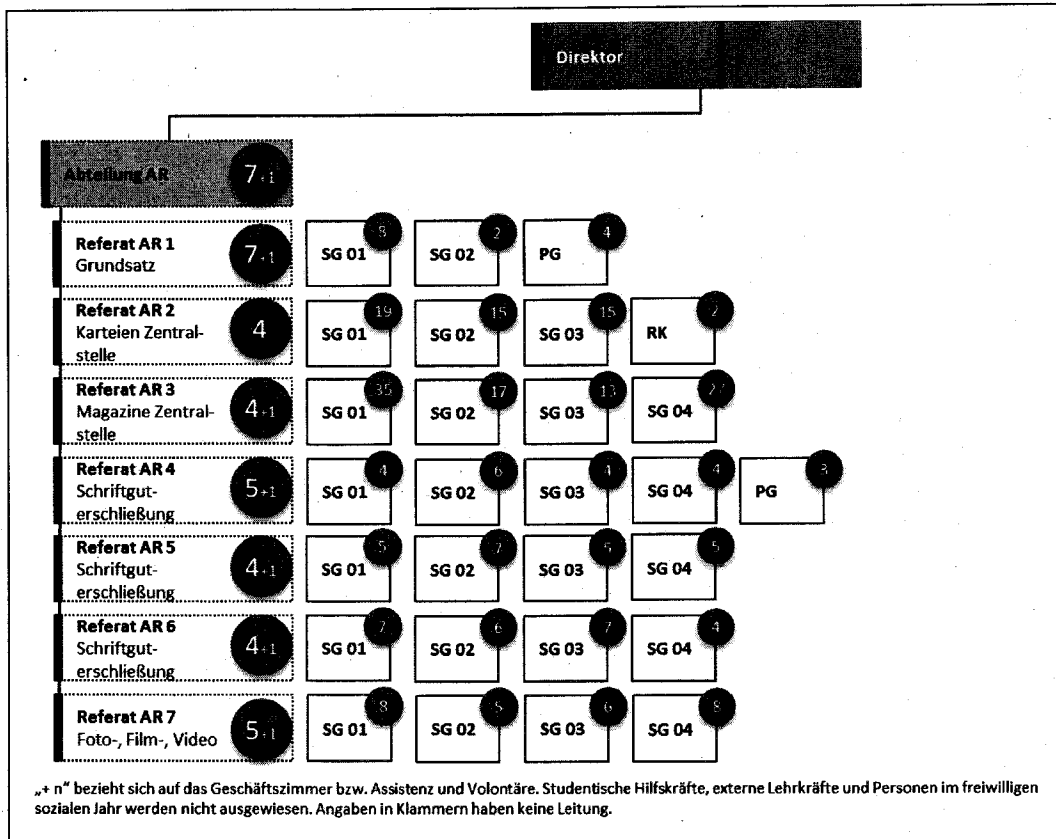


Abbildung 28: Führungs-/Leitungsspannen der Abteilung AR zum 01.01.2017 auf Basis GVPI. (Hinweis: Arbeitsbereichsleitung sind nicht als Führungsebene berücksichtigt)



4.4.3 Inhaltliche Ergebnisse der Zeitschätzung für die Abteilung AR

Die Zeitschätzung erfolgte zu einem Zeitpunkt, zu dem das Referat AR K noch Bestandteil der Abteilung AR war. Das Referat wurde während der Laufzeit des Projektes aus der Abteilung AR herausgelöst, die Aufgaben und Beschäftigten wurden direkt dem Bundesbeauftragten zugeordnet. Die nachfolgenden Darstellungen wurden im Nachhinein um die Aufgaben des ehemaligen Referates AR K bereinigt.

Die Top 20 Aufgaben umfassen 65,7 Prozent der Gesamtkapazität der Abteilung AR.

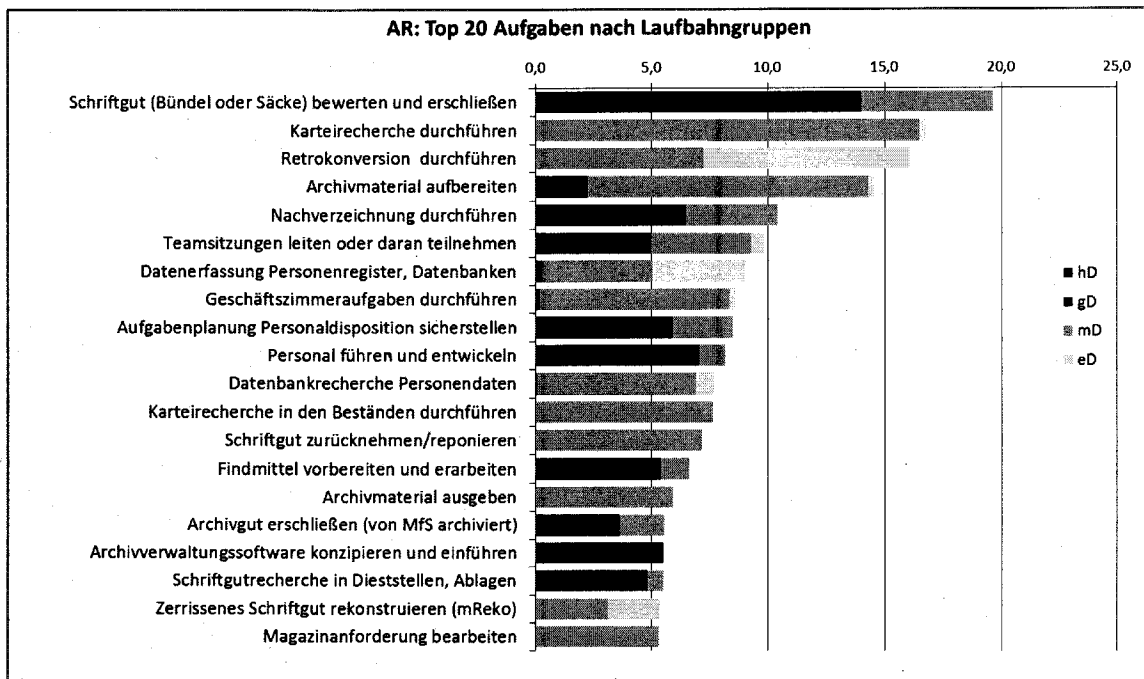


Abbildung 29: AR: Top 20 Aufgaben nach Laufbahngruppen in VBE

Den Großteil des Arbeitsaufwands nimmt die Aufgabe der Bewertung und Erschließung von Schriftgut ein, die insbesondere durch Mitarbeiter/innen des gehobenen Dienstes durchgeführt wird. Weitere wichtige Aufgaben in der Abteilung sind die Durchführung von Karteirecherchen und der Retrokonversion sowie die Aufbereitung von Archivmaterial.

Die Aufgabe „Archivverwaltungssoftware konzipieren und einführen“ rührt aus dem Projekt BASYS, das dem Referat AR 1 nachträglich zugeordnet wurde (Ursprünglich ZV 3 bzw. ZV 8).

Eine Auswertung aller Schätzergebnisse ist in den Anlagen IV.3.1 und IV.3.2 wieder gegeben.



4.4.3.1 Top 10 Aufgaben nach Laufbahngruppen

Die Top 10-Aufgaben des höheren Dienstes, die insgesamt 6,94 VBE binden, sind folgende:

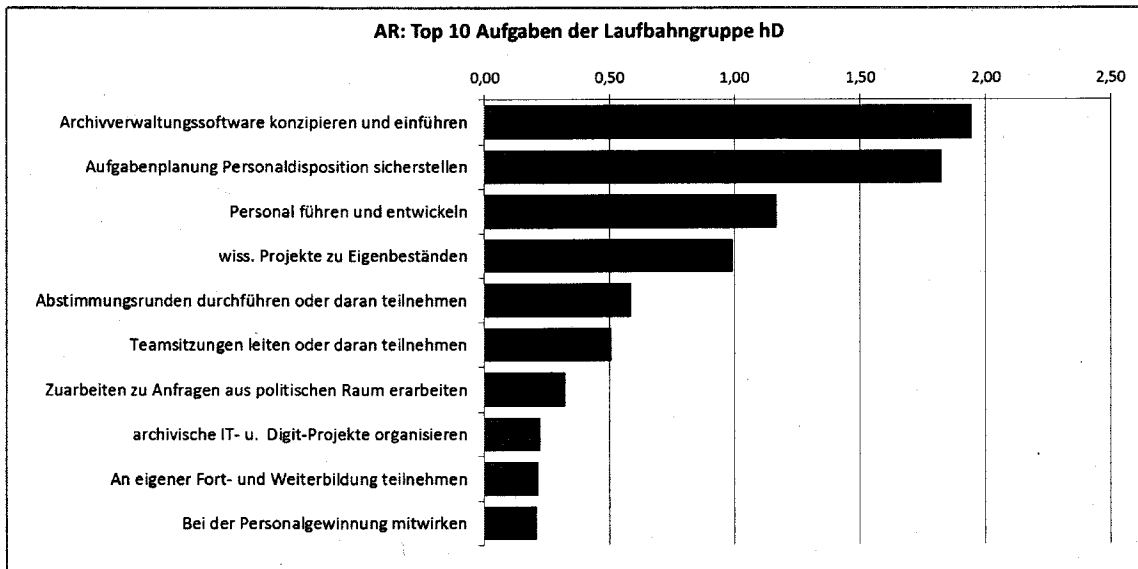


Abbildung 30: AR: Top 10 Aufgaben der Laufbahngruppe hD in VBE

Die aufwandsstärkste Aufgabe des höheren Dienstes ist die Konzipierung und Einführung von Archivverwaltungssoftware. Archivische Grundsatzaufgaben werden kaum von Mitarbeitenden des höheren Dienstes wahrgenommen. Zu prüfen ist daher, ob Personal- und Führungsaufgaben stärker auf die Sachgebietsleitungen delegiert werden können, um den hD stärker in die archivfachliche Arbeit und hier insbesondere in die Bearbeitung von Grundsatzangelegenheiten einzubinden.

Mitarbeiter/innen des gehobenen Dienstes bearbeiten insbesondere die Erschließung von Schriftgut. Diese Aufgabe wird kaum von Beschäftigten des höheren oder mittleren Dienstes wahrgenommen.

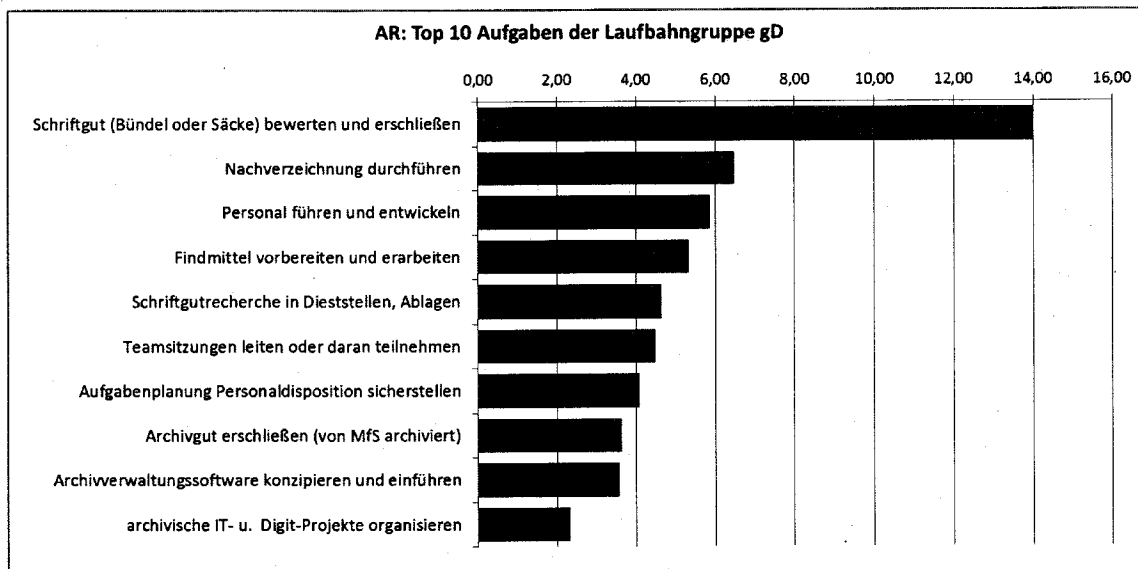


Abbildung 31: AR: Top 10 Aufgaben der Laufbahngruppe gD in VBE



Erhebliche Aufwände für Personalführung liegen bei den Sachgebietsleitungen. Der Aufwand für die Nachverzeichnung ist höher als der Aufwand für die Erschließung der vom MfS archivierten Unterlagen. Hier ist zu überlegen, ob eine noch stärkere Konzentration auf die Bündelerschließung sinnvoll wäre, um diese Aufgabe möglichst zeitnah formell abzuschließen. Daran könnte sich die Nachverzeichnung anschließen.

Die Arbeitsschwerpunkte des mittleren Dienstes werden durch die Zeitschätzung gut verdeutlicht.

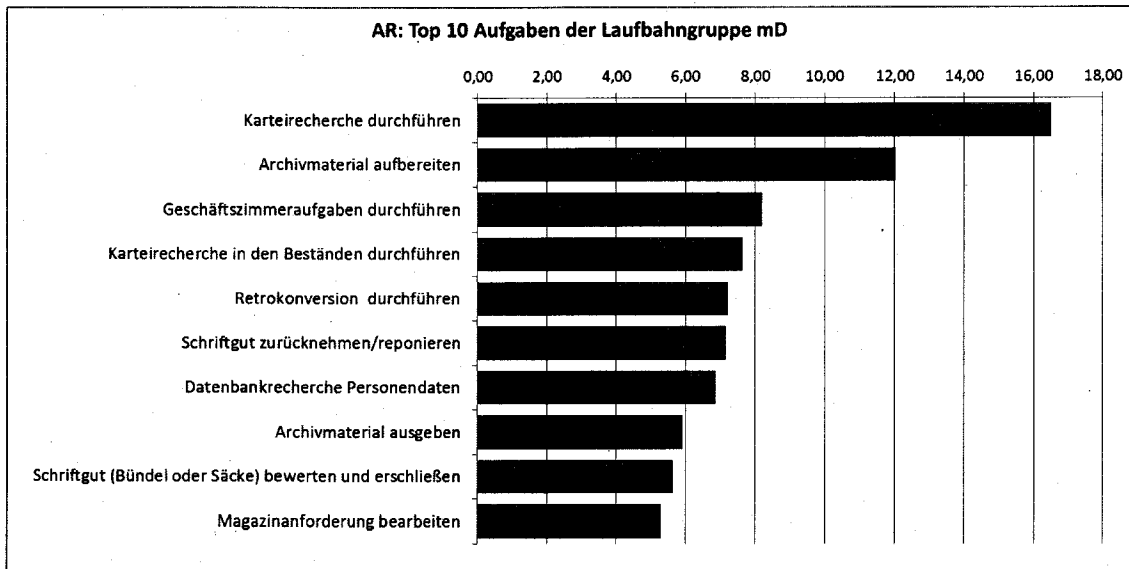


Abbildung 32: AR: Top 10 Aufgaben der Laufbahngruppe mD in VBE

Die deutlich aufwandsstärkste Aufgabe ist die Durchführung von Karteirecherchen, gefolgt von der Aufarbeitung von Archivmaterial und Geschäftszimmeraufgaben. In geringerem Maße werden auch Erschließungsaufgaben bearbeitet.

Bei der Aufgabenschwerpunktsetzung des einfachen Dienstes sind keine Auffälligkeiten festzustellen.

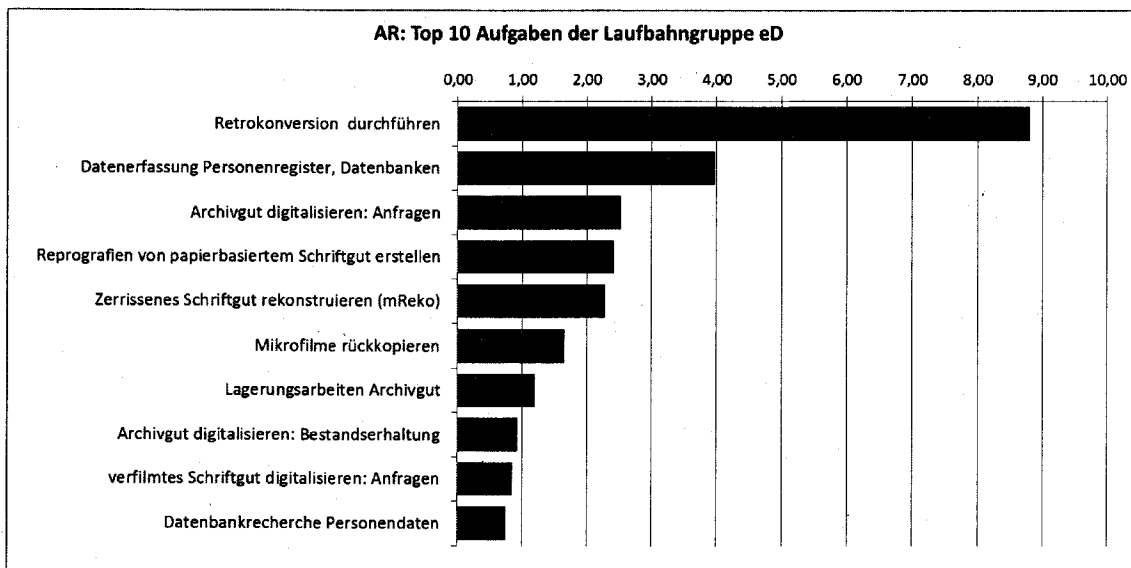


Abbildung 33: AR: Top 10 Aufgaben der Laufbahngruppe eD in VBE

Die entsprechenden Mitarbeiter/innen beschäftigen sich hauptsächlich mit Retrokonversion, Datenbank-, Digitalisierungs- sowie Kopierarbeiten.

4.4.3.2 Verhältnis Fachaufgaben zu übergreifenden Aufgaben

Die Relation zwischen den Fachaufgaben und den übergreifenden Aufgaben, zu denen Führungs- und Unterstützungstätigkeiten gezählt werden, bewegt sich im üblichen Rahmen.

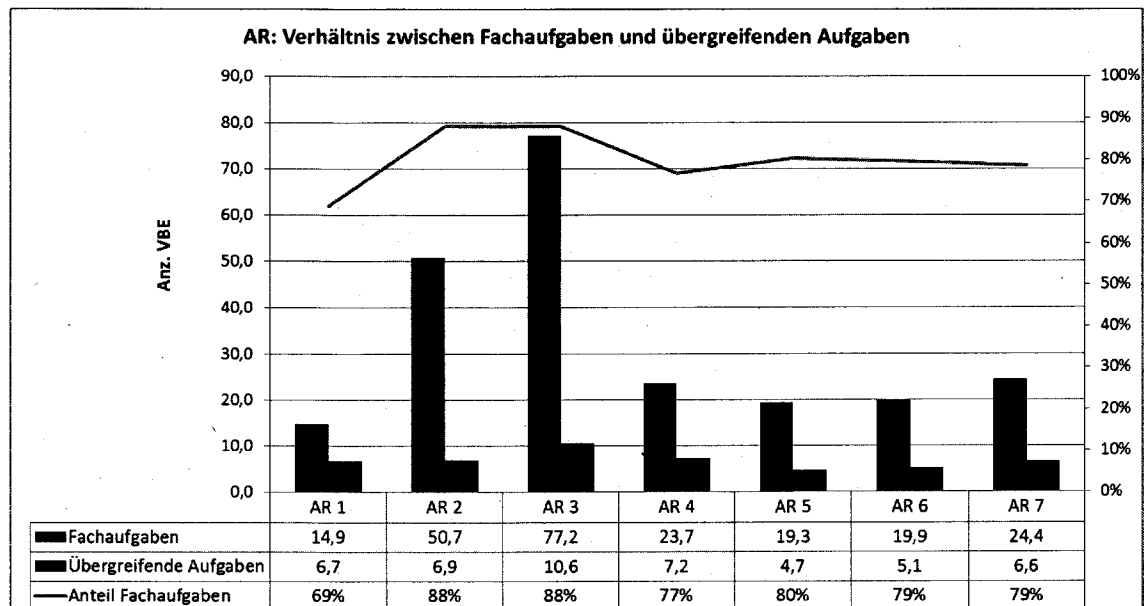


Abbildung 34: AR: Verhältnis zwischen Fachaufgaben und übergreifenden Aufgaben

Besonders stark ins Gewicht fallen die Fachaufgaben in den Referaten AR 2 und AR 3. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in diesen beiden Referaten die Kartei- und Magazinarbeiten bearbeitet werden, die einen sehr hohen Fachanteil der Gesamtabteilung einnehmen. Der geringe Anteil an Fachaufgaben in AR 1 ist hingegen auf die übergreifenden Steuerungsaufgaben, die in diesem Referat wahrgenommen werden, zurückzuführen.

4.4.4 Inhalte und Vorgehen weiterer Analysen

4.4.4.1 Selbstaufschreibung

Für die Erhebung der quantifizierbaren und mengengetriebenen Aufgaben wurde in Ergänzung der Zeitschätzung die Selbstaufschreibung eingesetzt. In der Selbstaufschreibung wurden hierbei nahezu alle Referate der Abteilung AR berücksichtigt, ausgenommen das Referat AR 1 und das Sachgebiet 03 des Referats AR 2 (s. Kapitel 3.4.3.1).

Die Angaben zur Selbstaufschreibung dienten als Grundlage für die Bestimmung der mittleren Bearbeitungszeiten und Fallzahlen. Mit der Selbstaufschreibung erfolgte über einen Zeitraum von fünf Wochen eine tägliche Dokumentation der angefallenen Aufgaben, der Dauer der Aufgabenwahrnehmung und der Anzahl der dabei erledigten Fälle. Hierdurch konnten Vorkommenshäufigkeiten, Bearbeitungszeiten, Unterbrechungen und Störungen erfasst werden.

Dem Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung des Bundes entsprechend wurden die erhobenen Daten aus der Selbstaufschreibung plausibilisiert. Die Plausibili-



sierung der Daten erfolgte in Workshops je Referat. Teilnehmer waren die jeweiligen Referats- und Sachgebietsleitungen, Mitarbeitende des Referates ZV 3 sowie Sopra Steria Consulting.

4.4.4.2 Zeitmessung

Die Erhebung der Ist-Daten für das Sachgebiet 03 des Referats AR 2 erfolgte durch eine Zeitmessung aufgrund einer speziellen Arbeitsorganisation und Statistikführung (s. Kapitel 3.4.3). Im Sachgebiet 03 sind für die Bearbeitung eines Rechercheblatts ein bzw. mehrere Personen beteiligt (sog. Ringbearbeitung). Der Arbeitsablauf sieht hierbei vor, dass die Rechercheanträge für die Abarbeitung dem Umlaufkarteschrank zugeordnet werden. Demnach werden die Recherchen durch die Mitarbeitenden je Umlaufkarteschrank abgearbeitet und nicht je Rechercheblatt. Zur korrekten Erfassung der Fallzahlen wurden damit eine laufende Beobachtung und damit eine Zeitmessung notwendig.

Als Erhebungszeitraum für die Durchführung der Zeitmessung wurde der 29.11.2016 bis 07.12.2016 festgelegt.

Im Rahmen der Zeitmessung wurden Ist-Daten für die drei folgenden Aufgaben erhoben:

- A289.3 Karteirecherche Justizaktenkarteien (JAK) durchführen
- A289.4 Karteirecherche in den Karteien Hauptamtlicher Mitarbeiter (KHM) durchführen
- A289.5 Karteirecherche in den dezentralen Karteien durchführen

Die erhobenen Zeitaufwände für diese Aufgaben wurden gemeinsam mit der Sachgebiets- und Referatsleitung plausibilisiert, Fallzahlen erhoben und als Grundlage für die Berechnung von mittleren Bearbeitungszeiten herangezogen.

4.4.4.3 Prozesserhebung

Eine grundlegende Voraussetzung für die Analyse und Optimierung von Prozessen ist die Prozesserhebung. Im Rahmen der Prozesserhebung wurden die prozessrelevanten Informationen wie Aufgaben, Rollen, Schnittstellen etc. dokumentiert. Im Nachgang erfolgte eine Freigabe der AR-Prozesse durch die Abteilungsleitung AR und die Bereitstellung im BIC-Portal im Intranet für alle Beschäftigten (s. Kapitel 4.5.4.1).

Es wurden alle Kernprozesse in den Bereichen Kartei, Magazin, Digitalisierung und Erschließung erhoben, die in Summe ca. 75% der vorhandenen Kapazitäten binden. Dabei wurden in die Prozesserhebung zwischenzeitliche Prozessanpassungen im Rahmen der notwendig gewordenen Nitrozelluloseprüfung aufgenommen und im Personalbedarf berücksichtigt.

4.4.5 Bewertung der Ist-Situation in der Abteilung AR

4.4.5.1 Übergreifend

Im Gegensatz zu den meisten größeren Archiven in Deutschland gibt es beim BStU nicht die klassische Archivaufgabe der laufenden Übernahme und Bewertung von Unterlagen, da es keine noch tätigen ablieferungspflichtigen Stellen gibt. Es kommt lediglich zu sporadischen Übernahmen einzelner Unterlagen, die noch außerhalb des BStU gefunden werden. Damit entfällt in AR die wichtige Steuerungsaufgabe der laufenden Bewertung von Archivgut, mit deren Hilfe normalerweise die zukünftigen Arbeitsmengen beeinflusst werden können.

In der Folge gibt es auch keine relevanten laufend neu hinzukommenden und zu erschließenden Unterlagen, der Umfang der noch zu erschließenden Unterlagen ist damit endlich. Nicht wenige archivische Aufgaben werden deshalb nach Abschluss der entsprechenden Arbeiten in heutiger



Form weitgehend entfallen, so die Aufbereitung (Entmetallisieren, Entfernen von Ordnern etc.), die Verpackung, die Erschließung und die laufende Einlagerung in die Magazine. Der Abschluss dieser Arbeiten liegt infolge der verbliebenen, noch erheblichen Arbeitsmengen deutlich in der Zukunft. Der zeitliche Abschluss dieser Arbeiten kann durch entsprechenden Personaleinsatz beeinflusst werden. Dieser Sachverhalt hat Einfluss auf die Personalbedarfsermittlung im Projekt und erfordert die Erarbeitung einer strategischen Zielstellung des BStU. Dieser strategische Entscheidungsprozess wurde durch die Erarbeitung entsprechender Fachkonzeptionen eingeleitet.

Gleichzeitig ergeben sich aus der Besonderheit der Überlieferungssituation in Form von sogenannten „Notübernahmen“ mehrere spezifische Anforderungen an die Prozesse und Arbeitsschwerpunkte des BStU insbesondere im Bereich der Bestandserhaltung, Bestandserschließung und Recherche, die im Folgenden dargestellt werden.

Eine weitere Besonderheit ist, dass der BStU als eines der größten deutschen Archive keine Archivre im gD ausbildet.

4.4.5.2 Grundsatz, Fachaufsicht und Controlling

Die Aufgaben Fachaufsicht, Grundsatz und Controlling werden für die Archivaufgaben durch das Referat AR 1 und das SG Grundsatz Digitalisierung in neu AR 4.1 (die Umsetzung erfolgte nach dem 01.01.2017) wahrgenommen.

Im Bereich der **Grundsatzarbeit** wurde eine Unschärfe in der Aufgabenabgrenzung zwischen dem Grundsatzreferat AR 1, den AR-Fachreferaten und Sachgebietsleitungen der Außenstellen festgestellt. So ist die Aufgabenabgrenzung in der Erarbeitung von konzeptionellen Ausarbeitungen zwischen Fachreferat und Grundsatzreferat nicht durchgehend geklärt.

Fachfragen der AR-Sachgebiete in den Außenstellen werden uneinheitlich an die Abteilungsleitung R, das Grundsatzreferat oder die spiegelbildlichen Fachreferate adressiert und dort bearbeitet. Der Zeitanteil des höheren Dienstes für konzeptionelle Aufgaben wird als zu niedrig bewertet, die Aufgabenschwerpunktsetzung kann angepasst werden.

In Summe besteht ein konzeptioneller Rückstau insbesondere bei der notwendigen Überarbeitung von Erschließungsrichtlinie und Bestandserhaltungsplanungen.

Die Aufgabe der **Fachaufsicht** und des Controllings ist inhaltlich eng miteinander verzahnt, organisatorisch in zwei Sachgebieten getrennt. Auffällig ist dabei, dass es in den Außenstellen teilweise erhebliche Unterschiede in den mBZ von vergleichbaren Aufgaben gibt, dieses jedoch im Regel-Controlling nicht erkennbar wird und kein Schwerpunkt fachaufsichtlicher Prüfungen der letzten Jahre wurde. Hier ist das Verständnis von Fachaufsicht und Controlling im Sinne einer aktiven Steuerung weiter zu entwickeln.

Die Abteilung AR verfügt über umfassende **Controlling**-Informationen. Im Detail zeigt sich, dass vielfach Daten auf Monatsbasis je Sachgebiet verfügbar sind, aber diese Daten nur bedingt aggregiert werden können, damit vielfach eine Gesamt-Sicht fehlt. Zum Teil werden Teil-Statistiken mehrfach geführt – es gibt sowohl zentral, als auch dezentral geführte Statistiken – wobei unterschiedliche Interpretationen dieser Daten dazu führen, dass einzelne Statistiken sich in den Details widersprechen. Erschwerend kommt hinzu, dass eine Vielzahl von Statistiken auf manuellen Zählungen bzw. dezentralen manuellen Datenbankauswertungen, die in Excel übertragen werden, basieren. Der Prozess der Daten-Generierung ist damit fehleranfällig.

Zusätzliche Entwicklungspunkte für das Controlling sind die Ergänzung der Ist-Erledigungen um einen – zumindest quartalsweisen – Soll-Abgleich.



4.4.5.3 Karteien

Für die Leitung der Karteien in der Zentralstelle und der ehemaligen Außenstellen Berlin und Potsdam ist das Referat AR 2 verantwortlich.

Eine Besonderheit des BStU ist, dass über 11 km Karteibestände vom MfS übernommen wurden. Diese Karteien ermöglichen insbesondere die personenbezogene Recherche für ca. die Hälfte der überlieferten Bestände. Dazu gehört die sogenannte Archivierte Ablage, die auch den Großteil der Betroffenen- und Begünstigten Akten enthält.

Für jede personenbezogene Recherche werden zuerst die beiden größten Teil-Mengen dieser Karteien, die sogenannte „F16“ & „F 22“ Kartei manuell auf Fundstellen überprüft. Diese verweisen dann auf das Archivmaterial im Magazin.

Damit führt jede Anfrage zu einer Nutzung der Karteikarten, die dadurch bereits offenkundige Abnutzungsschäden aufweisen. Aus Gründen der Bestandssicherung und zur Steigerung der Prozesseffizienz wurde parallel und in Abstimmung mit der Organisationsuntersuchung der notwendige Personalbedarf für die Digitalisierung der F16 & F22 Karteien von ZV 8 geprüft.

Ein Großteil der restlichen Karteikarten wurde inzwischen im Rahmen der sogenannten EPR-Erfassung mit den wichtigsten Namensangaben in eine Datenbank überführt.

Die im Rahmen der Registratur erfassten Namen von gesuchten Personen werden über einen automatisierten Datenabgleich mit den Einträgen in der EPR-Datenbank abgeglichen. Nur bei einem „Treffer“ im Namensabgleich wird dann die jeweilige Karteikarte heraus gesucht.

Die Prozesse der Recherche in den Karteien wurden im Rahmen des Projektes erhoben und analysiert. Dabei zeigt sich, dass die Schnittstelle zwischen AU und AR 2 (Personenrecherche auslösen, vs. Karteirecherche durchführen) durch einen mehrfachen Medienbruch gekennzeichnet ist. So werden Rechercheaufträge i.d.R. manuell ausgefüllt, per Botendienst versendet, in dem Karteibereich manuell vorsortiert, die Recherche sowohl datenbankgestützt als auch in Karteikarten durchgeführt, Karteikarten kopiert und per Postversand zurück versendet. Die Ergebnisse werden im AU Bereich wieder manuell vermerkt. Hier sind sowohl im Ist-Prozess Optimierungen möglich, z.B. das elektronische Auslösen von Karteirecherchen aus der IReg mit automatischer Vorsortierung der Rechercheanträge für AR als auch im Rahmen einer digitalisierten F16 & F22 Kartei.

Weitere Aufwandsreduzierungen ergeben sich perspektivisch bei Abschluss der EPR-Erfassung. Derzeit befinden sich in der Zentrale und einigen Außenstellen weiterhin eine Reihe von Karteien neben den F16 & F 22 Karteien, die bei jeder Personenrecherche manuell recherchiert werden müssen. Mit Abschluss der EPR-Erfassung ist der Zugriff auf diese Karteikarten nur noch im Rahmen einer Namensübereinstimmung beim automatischen Datenabgleich notwendig. Dieses reduziert die Anzahl der durchzuführenden Recherchen in diesen Karteien.

Beim BStU werden für die Personenrecherche verschiedene Recherchedatenbanken genutzt. Die wichtigste Recherchedatenbank ist das elektronische Personenregister „EPR“. Weitere Datenbanken sind die Rosenholz-Datenbank, KARDE oder die Datenbanken Maschinenlesbarer Daten. Ein technisches Ziel-Bild für eine integrierte Recherchedatenbank besteht nicht, ebenso fehlen mittelfristige Entwicklungsplanungen. Eine Anbindung in die BASYS-Systemlandschaft wird angestrebt, aber entsprechende Konzeptionen stehen sowohl beim Bundesarchiv als auch beim BStU aus.

4.4.5.4 Magazindienst und Bestandserhaltung

Bestandsdaten und Bestandserhaltung

Die Ist-Analyse hat verdeutlicht, dass ein kritischer konzeptioneller Rückstau in den Themenbereichen Bestandsdaten und Bestandserhaltung vorliegt.



Im Zeitschätzzeitraum oblag die Bestandserhaltung aufgrund einer fehlenden Besetzung der Leitung der Restaurierungswerkstatt alleine dem mittleren Dienst. Der BStU verfügt über keinen studierten Restaurator im gD oder hD.

Der BStU verfügt über keine geeignete Datenbasis, um eine Gesamtsicht auf den Zustand der Bestände herzustellen. So liegen Daten zu Lagerungsbedingungen von Akten (stehend, liegend, kartoniert in säurefreien vs. säurehaltigen Kartons) nur stellenweise vor. Eine übergreifende Sicht auf den Zustand von Akten, z.B. die Identifizierung von besonders bedrohten Teilbeständen oder gar einzelnen Signaturen besteht nicht. Die Validität der Datenbasis zu Magazinfüllständen und Lagerungsbedingungen in den Außenstellen wurde als verbesserungsfähig eingeschätzt. Für eine zukünftige Standortkonzeption und bauplanerische Maßnahmen fehlten teilweise valide Datengrundlagen zu verwendeten Regalsystemen und Raumgrößen.

Die genannten Probleme haben ihren Ursprung in einer fehlenden IT zur Pflege dieser Informationen bzw. teilweise einer fehlenden Datenbasis aufgrund einer noch nicht abgeschlossenen Revision der Bestände.

Im Rahmen des Projektes wurde eine Bestandserhebung realisiert, in der in allen Liegenschaften die Raumsituation, Lagerungsbedingungen, Lagerungstechnik und der Füllstand erhoben wurden. Das Projekt stellte dafür die Erhebungsinstrumente zur Verfügung, die Leitung des Teilprojektes, die inhaltliche Betreuung und die Auswertung der Daten erfolgte durch ZV 2.

Das Projekt hat die notwendigen Daten zur Aufwandsbestimmung der Bestandserhaltung im Rahmen eines Fachkonzepts Bestandserhaltung gemeinsam mit Vertretern der Abteilung AR und der Außenstellen erarbeitet. Dabei wurde folgende Ausgangssituation festgestellt:

- Die Auswahl der Liegenschaften in Zentrale und Außenstellen fokussierte sich auf die Weiternutzung der historischen Orte. Keines der Magazine beim BStU erfüllt vollständig die Anforderungen an einen Archivzweckbau. Ein Großteil der Lagerungsflächen in den Außenstellen kann nicht klimatisiert werden. Viele Archivräume haben Tageslichteinfall und ungünstige Temperaturschwankungen. Die Lagerungsbedingungen sind aus archivischer Sicht kritisch zu bewerten.
- Ca. 80% der Unterlagen sind kartoniert, allerdings weniger als 5% der Unterlagen sind liegend gelagert. Die Lagerungstechnik bzw. Regalsysteme sind oft nicht auf eine liegende Lagerung optimiert, so dass Umlagerungen einen Raummehrbedarf zur Folge haben, der nicht in allen Fällen gedeckt werden kann.
- Etwa 45% der Unterlagen wurden archivtechnisch aufbereitet (Entmetallisierung, Entfernung von Ringheftungen und Klebestreifen, Paginierung der Seiten).
- Weniger als 2% der Unterlagen wurde restauriert, nahezu 80% der Unterlagen weisen geringfügige bis schwere Schäden auf. Restaurierungsnotwendigkeit besteht insbesondere bei schwer beschädigten Unterlagen, die im Original gesichert werden sollen. Derzeit gibt es keine studierten Restauratoren beim BStU.
- Weniger als 0,2% des Schriftgut-Bestandes wurden bisher entsäuert oder digitalisiert.
- Im Bereich der Tonträger wurden bisher ca. 38% digitalisiert, ca. 6% der Video- und Filme sind digitalisiert.
- Eine fachliche Priorisierung der Bestände für die Bestandserhaltungsmaßnahmen liegt nicht vor.

Aufgrund des allgemeinen Zustands und Alters des Archivmaterials ist die Notwendigkeit umfangreicher präventiver und restauratorischer Maßnahmen im Gesamtbestand absehbar, um den Auf-



trag eines dauerhaften Erhalts der Überlieferungen zu gewährleisten.
Eine Herleitung aller Kosten erfolgt im Detail im Fachkonzept Bestandserhaltung (Anlage V.4.2).
Die zentralen Aussagen für die Soll-Konzeption sind in Kapitel 5.3.3.3 aufgeführt.

Magazindienst

Im Magazinbereich erfolgten umfassende Prozesserhebungen und teilweise Prozessneugestaltungen im Rahmen der Einführung der Nitrozelluloseprüfung. Zentrale Erkenntnisse sind dabei, dass derzeit technische Schnittstellen zwischen dem AU-Bereich und dem Magazindienst der Zentrale und der Außenstellen fehlen. Derzeit wird in AU eine Signatur per Vordruck „Magazinanforderung“ angefordert. Dieser Vordruck wird per Botendienst an die Magazine übergeben und dort im System AMAG erfasst und bearbeitet. Anschließend wird das Schriftgut ausgehoben und in der Aktenausgabestelle die Übergabe an das AU-Personal vermerkt. Diese wiederum vermerken den Rücklauf auf dem Vorgangsverfolgungsblatt. Dieser Prozess hat damit mehrere Medienbrüche, die durch eine digitale Bearbeitung reduziert werden könnten.

Der BStU hat die Unterlagen des MfS im Rahmen von Notübernahmen gesichert. Dabei hat das MfS einen Teil der Unterlagen absichtlich vernichtet bzw. Ordnungszusammenhänge zerstört. Bis heute erfolgte keine elektronische Bestandsrevision, so dass bis heute kein vollständiges Bild darüber besteht, wie viele und welche Verzeichnungseinheiten überliefert sind. Dieses führt zu dem Phänomen, dass in einigen Fällen z. B. in den Karteikarten Hinweise auf Verzeichnungseinheiten bestehen, diese sich aber nicht im Magazin befinden und dadurch nicht bereitgestellt werden können.

Eine Bestandsrevision ist in Archiven üblich und schafft eine zentrale Datenbasis für statistische Auswertungen und für die Priorisierung von Erschließung und Bestandserhaltung.

4.4.5.5 Digitalisierung

Im Zeitschätzzeitraum fehlten notwendige Kapazitäten für die konzeptionelle Weiterentwicklung der Digitalisierungsarbeit beim BStU. Dafür wurde im Projektverlauf das Sachgebiet AR 4.1 Grundsatz Digitalisierung geschaffen und personell aufgestockt.

Ein erheblicher Anteil der Ton-, Film- und Videos ist durch Säurefraß bzw. Zerfall gefährdet. Dieser führt dazu, dass insbesondere Tonbänder nur noch einmal abspielbar und anschließend unwiederbringlich verloren sind.

In den Archiven hat sich die Sicherung der Informationen dieser Medienträger durch Digitalisierung als zentrale Maßnahme der Bestandssicherung beim BStU etabliert. Ausstehend ist eine Sichtung der restlichen Film-, Video-, Ton-Träger sowie der Fotosammlung zur Priorisierung der künftigen Digitalisierungen.

Im Rahmen eines Pilotprojektes wurde die Digitalisierung von Schriftgut für die Nutzung erprobt. Dafür wurden in den vergangenen Jahren Kapazitäten für die Schriftgutdigitalisierung eingerichtet und entsprechende Prozesse und Datenbanken etabliert. Für die dabei entwickelte Software-Lösung BBox wird eine gemeinsame Weiternutzung in der Softwareumgebung BASYS durch BStU und Bundesarchiv derzeit geprüft.

Diese Prozesse sind bisher auf eine medienbruchfreie Darstellung der notwendigen Prozesse im Archivbereich ausgerichtet. Eine Integration in einen Workflow mit AU erfolgt derzeit nicht. Dieses führt dazu, dass derzeit im Arbeitsschritt der Benutzungsnachweisführung von Digitalisaten Medienbrüche bestehen.



Trotz der bestehenden Medienbrüche ist durch das Pilotprojekt die organisatorische und technische Ausgangslage geschaffen, um die Digitalisierung von Schriftgut, auch als Instrument der Bestandsschonung und Bestandserhaltung, auszubauen.

Im Bereich der Digitalisierung von Mikrofilmen, bzw. des Sicherungsfonds ist die bestehende Technik auf eine Einzelblatt-Digitalisierung ausgerichtet. Diese Form der Digitalisierung ist der bestehenden Arbeitslogik angemessen, die eine seitenweise Digitalisierung von spezifischen Seiten auf Antrag vorsieht. Für eine flächendeckende Digitalisierung des Sicherungsfonds als Mittel der Bestandserhaltung sind Investitionen in andere Scan-Systeme mit automatisierten Bildeinzügen zu prüfen.

4.4.5.6 Erschließung

Die „Bewertung, Ordnung und Erschließung“ der Unterlagen des MFS ist nach § 37 StUG Aufgabe des Bundesbeauftragten. Es ist zugleich ein Kernprozess aller Archive, denn erst mit Bewertung und Erschließung¹⁸ von Unterlagen, wie Akten, Einzelschriftstücke, Karten, Pläne, Bild-, Film- und Tonmaterial und maschinenlesbare Daten werden diese zum Archivgut.

Beim BStU unterliegt dieser Aufgabenkomplex im Vergleich zu anderen Archiven mehreren Besonderheiten. Diese Besonderheiten führen dazu, dass sich der Personalbedarf nicht aus der jährlich neu zu übernehmenden Überlieferungsmenge ergibt, sondern der Personalbedarf für alle noch ausstehenden initialen Erschließungsarbeiten summarisch ermittelt werden kann. Je nach Personalhinterlegung ändert sich nur der Zeitpunkt der Abarbeitung.

Zur Abschätzung der ausstehenden Aufwände und zur Identifizierung von Ansätzen zur Aufwandsreduzierung wurde gemeinsam zwischen Projekt und Abteilung AR und Vertretern der Außenstellen ein Fachkonzept zur Erschließung erarbeitet, welches als Anlage V.4.3 beiliegt. Im Folgenden sind die Eckdaten zur Ausgangslage der Verzeichnung beschrieben.

Stand¹⁹ der Erschließung und Restaufwandsschätzung

- Verzeichnungsstand der Unterlagen der Dienstseinheiten (UDE)
 - Von den 42.000 lfm UDE sind bereits 38.000 lfm initial erschlossen. 4.000 lfm liegen in Form von „Schriftgutbündeln“ vor und müssen noch geordnet, bewertet und verzeichnet werden. Der Aufwand hierfür beträgt ca. 187 VBE.
- Nachverzeichnung der UDE

Die in den Gründungsjahren der Behörde wechselnden Anforderungen an die inhaltlichen Schwerpunkte, der Einsatz von Personal auch ohne archivische Fachausbildung, wechselnde Arbeitsmittel und Verfahren zur Verzeichnung und ein sehr hoher Zeit- und Erwartungsdruck führten in Summe zu unterschiedlichen Qualitätsstufen in der Verzeichnung.

Ein Teil der Bestände bedarf einer inhaltlichen Neubefassung, einer sogenannten Nachverzeichnung, wenn durchgehend heutige Erwartungen der Öffentlichkeit an Qualitätsstandards als Zielvorgabe formuliert werden.

¹⁸ Im Folgenden wird der Begriff der „Verzeichnung“ als Synonym verwendet

¹⁹ Für alle folgenden genannten Werte gilt, dass auf Basis der laufenden Bestandserhebungen Anpassungen der Gesamt-Umfänge der Bestände sowie die Zuordnung von Teilbeständen zu den hier aufgeführten Bestandsgruppen möglich sind. Deren Auswirkungen lassen in Summe jedoch keine Veränderungen an den strategischen Aussagen erwarten.

In diesem Kapitel 1 VBE = Arbeitsleistung von einer Person in einem Jahr bei ausschließlicher Aufgabenwahrnehmung



- Für ca. 29.200 Verzeichnungseinheiten in der Zentrale liegen ausschließlich analoge Findmittel vor. Eine Nachverzeichnung dieser ist im Rahmen der BASYS-Datenkonsolidierung vorgesehen und bindet ca. 13 VBE.
- Bei ca. 34.000 Verzeichnungseinheiten liegen sogenannte Gruppenverzeichnungen vor. Diese entstehen, wenn mehrere Verzeichnungseinheiten in einem Datensatz als Gruppe beschrieben sind. Eine Auflösung der Gruppenverzeichnung ist im Rahmen der BASYS-Datenkonsolidierung vorgesehen und bindet ca. 37 VBE.
- Für ca. 75.000 Verzeichnungseinheiten ist eine abschließende Qualitätssicherung noch erforderlich. Diese Datensätze sind in der Regel mit einem „*“ Symbol kenntlich gemacht. Für weitere geschätzte ca. 430.000 Datensätze ist eine Prüfung sinnvoll, ob die Angaben heutigen Standards stets voll entsprechen, eine Nachverzeichnung kann dann notwendig werden. Diese Nachverzeichnungsaufwände werden in der Regel im Rahmen der Online-Findmittel-erstellung realisiert. Der Nachverzeichnungsaufwand für beide Fallgruppen liegt bei bis zu 227 VBE.
- Sachbezogene Verzeichnung von bisher nur personenbezogen zugänglichen Unterlagen (ZMA & Aktive Registrierte Vorgänge & Reihen²⁰).
 - Diese Unterlagen gelten nach der Rechtsvorschrift als erschlossen, wenn sie in den Karteien des MfS im EPR des BStU über die sog. Quelle 1 recherchierbar sind. Eine sachbezogene Recherche in SAE ist für diese Unterlagen bislang nur in einigen Fällen möglich. Die vollständige sachbezogene Verzeichnung dieser Unterlagen bindet ca. 799 VBE.
- Verzeichnungsstand der Archivierten Ablage (AA)
 - Die 46.000 lfm sind über Findmittel des MfS (insbesondere Karteisysteme F16 und F22) personenbezogen zugänglich. Darüber hinaus sind ca. 2.500 lfm inzwischen sachbezogen recherchierbar. Die ausstehenden Aufwände für eine sachbezogene Verzeichnung würden je nach Umfang bis zu 1.494 VBE binden.
 - Schätzungsweise weitere 5.500 lfm der Archivierten Ablage sind nach derzeitigem Vermutungsstand im stofflichen Original vernichtet, liegen jedoch als Sicherungsfilm vor. Die reinen Verzeichnungsaufwände für diese verfilmten Aufzeichnungen liegen bei ca. 189 VBE.
- Verzeichnungsstand der AV-Medien
 - Die ausstehenden Verzeichnungsaufwände für ca. 720.000 Fotos, 5 Filme und 3.973 Tonträger binden ca. 74 VBE.
 - Vergleichbar mit den Unterlagen der Dienststellen sind auch für die AV-Medien Nachverzeichnungen möglich. Der Gesamtaufwand liegt bei ca. 61 VBE.

Damit liegen die Gesamt-Kosten der Verzeichnung bei heutiger Verzeichnungstiefe und einer Anwendung auf den vollständigen Bestand bei ca. 3.081 VBE. Bei heutigem Personaleinsatz wäre ein Abschluss der Aufgabe erst im Jahr 2056 zu erwarten.

Im Rahmen der Aufgabenkritik wurde eine Vielzahl von Ansätzen zur Aufwandsreduzierung erarbeitet, die im Kapitel 5.3.3.4 aufgeführt werden.

²⁰ Die Zuordnung dieser Bestände zur Überlieferung der UDE und AA ist aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslage der Überlieferung in den Außenstellen unterschiedlich. In dieser Kapitelstruktur ist es den UDE zugeordnet.



4.5 Abteilung AU

Die Abteilung Auskunft (AU) bearbeitet die Anträge von externen Nutzern und stellt ihnen die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes zur Verfügung. Die Zugangsrechte zu diesen Unterlagen sind im StUG geregelt.

In der Abteilung AU werden die Anträge auf persönliche Akteneinsicht bearbeitet. Es werden Akteneinsichten durchgeführt, Kopien für die Herausgabe vorbereitet und gegebenenfalls Decknamen zu inoffiziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Staatssicherheitsdienstes entschlüsselt.

Weiterhin werden in der Abteilung die Ersuchen, also die Anfragen öffentlicher und nicht-öffentlicher Stellen sowie von Gerichten, Staatsanwaltschaften und Rehabilitierungsbehörden bearbeitet.

Ein ebenfalls wichtiger Zweig der Antragsbearbeitung in der Abteilung sind die Anträge aus den Bereichen Forschung, politische Bildung und Medien.

4.5.1 Personalausstattung zum Stichtag 01.01.2017

Die Abteilung besteht aus einem Grundsatzreferat und sechs Referaten mit insgesamt über 221,8 Vollzeitbeschäftigten:

- Referat AU G (Grundsatzangelegenheiten, Fachaufsicht über die AU-Referate und die AU-Sachgebiete in den Außenstellen, Controlling AU),
- Referat AU 1 (Anträge Einzelner auf Akteneinsicht; Decknamenentschlüsselung / Bekanntgabe von Namen),
- Referat AU 2 (Anträge Einzelner auf Akteneinsicht),
- Referat AU 3 (Anträge Einzelner auf Akteneinsicht),
- Referat AU 4 (Ersuchen öffentlicher und nicht öffentlicher Stellen; Mitteilungen ohne Ersuchen; Verwendung von Unterlagen ohne Personenbezug; Einwohnermelderegister),
- Referat AU 5 (Anträge für Zwecke der Forschung und der politischen Bildung sowie von Presse, Rundfunk und Film),
- Referat AU 6 (Anträge für Zwecke der Forschung und der politischen Bildung sowie von Presse, Rundfunk und Film).

Der höhere Dienst besetzt im Schnitt eine halbe bis eine ganze Stelle in den Referaten und beläuft sich insgesamt auf 6,3 VBE. Im Referat AU 3 war im Betrachtungszeitraum der Zeitschätzung kein/e Mitarbeiter/in des höheren Dienstes beschäftigt. Der gehobene Dienst kommt insgesamt auf 165,9 VBE und ist insbesondere in den Referaten AU 5 und AU 6, also im Bereich der Antragsbearbeitung Forschung & Medien, stark vertreten. Der mittlere Dienst umfasst insgesamt 63,2 VBE und verteilt sich relativ gleichmäßig auf die einzelnen Referate. Die höchste Anzahl an VBE des mittleren Dienstes wird im Referat AU 2, das sich mit der Akteneinsicht beschäftigt, gebunden.

Die Verteilung auf Status und Laufbahngruppe ist in folgender Tabelle dargestellt.



Personaleinsatz	Zeitschätzung	Ist-Besetzung 01.01.17	davon für befristete Aufgaben
Abteilung AU	235,4	211,8	0,0
AL + VZ	2,0	2,0	0,0
hD	1,0	1,0	
gD			
mD	1,0	1,0	
eD			
AU G	15,8	14,8	0,0
hD	1,5	1,8	
gD	11,2	10,0	
mD	3,0	3,0	
eD			
AU 1	35,7	30,9	0,0
hD	0,5	1,0	
gD	26,4	22,2	
mD	8,8	7,7	
eD			
AU 2	36,7	30,0	0,0
hD	0,5		
gD	24,2	21,7	
mD	12,0	8,3	
eD			
AU 3	31,7	30,7	0,0
hD			
gD	20,6	21,5	
mD	11,2	9,2	
eD			
AU 4	28,6	31,5	0,0
hD	1,0	1,0	
gD	18,9	20,2	
mD	8,7	10,3	
eD			
AU 5	40,3	40,0	0,0
hD	0,8	1,0	
gD	31,6	30,4	
mD	7,9	8,6	
eD			
AU 6	44,5	41,9	0,0
hD	1,0	1,0	
gD	33,0	31,1	
mD	10,5	9,8	
eD			

Tabelle 12: Personalausstattung zum Stichtag 01.01.2017: AU

