



Abschließende Mitteilung

an die
Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

über die Kontrollprüfung

der „Organisationsarbeit in der Bundesverwaltung:
Ziele, Aufgaben, Strukturen und Kompetenzen“

Diese Prüfungsmitteilung enthält das vom Bundesrechnungshof abschließend im Sinne des § 96 Abs. 4 Satz 1 BHO festgestellte Prüfungsergebnis. Die Entscheidung über eine Weitergabe an Dritte bleibt dem Bundesrechnungshof vorbehalten.

Gz.: VII 5 - 2018 - 0338

Bonn, den 24. Juli 2019

Inhaltsverzeichnis

0	Zusammenfassung	3
1	Vorbemerkung	5
2	Auswirkungen der verteilten Standorte auf die Aufgabenwahrnehmung	5
3	Ermittlung des Personalbedarfs	9
4	Orientierung an strategischen Zielen	11

0 Zusammenfassung

Der Bundesrechnungshof hatte in den Jahren 2010 bis 2015 in einer Querschnittsprüfung die Organisationsarbeit in der Bundesverwaltung untersucht. In diese Querschnittsprüfung hatte er auch die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) einbezogen und ihr Empfehlungen gegeben. Schwerpunkte der Prüfung waren die Ziele, Aufgaben und Strukturen für die Organisationsarbeit sowie die Kompetenzen der mit diesen Aufgaben betrauten Beschäftigten. Mit dieser Kontrollprüfung hat der Bundesrechnungshof untersucht, ob die BKM seine Empfehlungen umgesetzt hat. Im Wesentlichen hat er dabei festgestellt:

- 0.1 Die BKM verfügt über Liegenschaften in Berlin und Bonn. Im Jahr 2018 waren 25 von 28 Referaten an beiden Standorten vertreten. Der Bundesrechnungshof hatte die referatsinterne Kommunikation und Zusammenarbeit dadurch als erheblich erschwert angesehen und Mehrkosten durch die Dislozierung vermutet.
Die BKM hat in ihrer Stellungnahme nachvollziehbar dargelegt, dass sie durch den Einsatz moderner Kommunikationstechnik möglichen Nachteilen einer Dislozierung maßgeblich entgegenwirken konnte. Der Bundesrechnungshof erachtet die Konsolidierung der Berliner Standorte als zielführend, um Betriebs- und Kommunikationskosten nachhaltig zu senken. Den von der BKM angeführten personalwirtschaftlichen Argumenten, beispielsweise hinsichtlich der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Personalentwicklung, kann der Bundesrechnungshof folgen. Ungeachtet dessen empfiehlt der Bundesrechnungshof zu prüfen, ob eine weitere räumliche Konsolidierung am Standort Berlin sinnvoll ist. (Tz. 2)
- 0.2 Seit dem Jahre 2006 hat die BKM keine umfassende Personalbedarfsermittlung durchgeführt. Die damalige Untersuchung durch das Bundesverwaltungsamt wurde seither nicht nach anerkannten Methoden fortgeschrieben. Der Bundesrechnungshof fordert die BKM auf, ihren Personalbedarf entsprechend nachzuweisen. (Tz. 3)
- 0.3 Die BKM stellte ihre strategischen Ziele nicht in ihr Intranet ein. Ein angemessener Informationsfluss an die Beschäftigten ist daher nach

Auffassung des Bundesrechnungshofes nicht gewährleistet. Der Bundesrechnungshof empfiehlt der BKM, ihre Ziele im Intranet bekanntzugeben. (Tz. 4)

1 Vorbemerkung

Prüfungsgegenstand und -durchführung

Wir hatten in den Jahren 2010 bis 2015 in einer Querschnittsprüfung die Organisationsarbeit in der Bundesverwaltung untersucht. In diese Prüfung hatten wir auch die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) einbezogen. Schwerpunkte der Prüfung waren Ziele, Aufgaben und Strukturen für die Organisationsarbeit sowie die Kompetenzen der mit diesen Aufgaben betrauten Beschäftigten. Die Prüfung hatten wir mit der Abschließenden Prüfungsmitteilung vom 10. November 2014 abgeschlossen.

Im Anschluss an ein Nachfrageverfahren im Jahr 2016 haben wir mit dieser Kontrollprüfung untersucht, ob die BKM die noch nicht umgesetzten Empfehlungen aus der Ausgangsprüfung inzwischen aufgegriffen, die zugesagten Maßnahmen realisiert und damit die festgestellten Mängel behoben hat.

Die örtlichen Erhebungen zur Kontrollprüfung fanden im Mai 2018 statt. Weitere Unterlagen übersandte die BKM bis zum September 2019. Unsere Feststellungen und Empfehlungen haben wir der BKM mit der Prüfungsmitteilung vom 1. März 2019 übersandt. Die Stellungnahme der BKM vom 29. April 2019 haben wir in der Abschließenden Prüfungsmitteilung berücksichtigt.

2 Auswirkungen der verteilten Standorte auf die Aufgabenwahrnehmung

2.1 Die Beschäftigten der BKM waren im Jahr 2011 an zwei Standorten in Berlin und an einem Standort in Bonn eingesetzt worden. Das Bundesverwaltungsamt (BVA) hatte im Jahr 2006 hierzu festgestellt, dass die Trennung der Behörde auf drei Standorte *„zu hohen Reibungsverlusten und ineffizientem Einsatz von Arbeitszeit und -kraft führe. [...] Aus organisatorischen Gesichtspunkten ist mittel- bis langfristig eine Trennung innerhalb eines Referates zu vermeiden.“* Im Jahr 2011 hatten sich die Beschäftigten von 17 der damals insgesamt 21 Referate der BKM auf die Standorte in Berlin und Bonn verteilt.¹ Beschäftigte von vier Referaten waren ausschließlich an einem Standort tätig.

¹ Das Berlin/Bonn-Gesetz vom 26. April 1994 gibt vor, dass Bundesministerien jeweils einen Sitz in Berlin und Bonn haben müssen. Die BKM wurde nach Inkrafttreten des Gesetzes aus dem Geschäftsbereich des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat herausgelöst und bildet seither als oberste Bundesbehörde einen Teil der Bundesregierung. Das Berlin/Bonn-Gesetz siedelt den Politikbereich Kultur in Bonn an.

Die Beschäftigten der BKM hatten im Jahr 2011 über verteilte Standorte untereinander mit dem Telefon, dem Fax oder per E-Mail kommuniziert. Am Dienstort Bonn hatten Beschäftigte der BKM den Videokonferenzraum des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) nutzen können. Ein System für eine elektronische Vorgangsbearbeitung hatte den Beschäftigten nicht zur Verfügung gestanden.

Die BKM hatte behördeninterne Personalwechsel durchgeführt. Für Beschäftigte des höheren Dienstes war der Wechsel in andere Organisationseinheiten obligatorisch gewesen. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des gehobenen und mittleren Dienstes waren solche Wechsel als individuelle Entwicklungsmaßnahmen festgelegt worden. Eine neue Verwendung hatte die BKM alle fünf bis acht Jahre vorgesehen.

Im November 2018 verteilten sich die Beschäftigten von 25 der inzwischen insgesamt 28 Referate der BKM auf die Standorte in Berlin und Bonn. Sie kommunizierten untereinander weiterhin per Telefon, E-Mail oder mit einem Videokonferenzsystem. Die BKM legte fest, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach fünf bis zehn Jahren ihre Verwendung wechseln sollen. Die BKM ermöglichte ihren Beschäftigten hierbei die Wahl des Dienstortes. Sie hatte nicht geprüft, ob die Dislozierung von Referaten auf verschiedene Standorte reduziert werden kann.

2.2 Die BKM ist an die Vorgaben des geltenden Berlin/Bonn-Gesetzes gebunden. Wir hatten in der Abschließenden Prüfungsmitteilung vom 10. November 2014 anerkannt, dass die BKM sich bemühte, den Belangen ihrer Beschäftigten entgegenzukommen. Dabei hatten wir jedoch darauf hingewiesen, dass dies nicht zu einer Beeinträchtigung der Aufgabenwahrnehmung der Behörde führen darf.

Die Verteilung fast aller Referate auf mehrere Standorte und die damit verbundene extreme Dislozierung der Beschäftigten hatte die Abstimmung unter den Beschäftigten innerhalb eines Referates erheblich erschwert und erforderte hohen Koordinierungsaufwand. Die örtliche Trennung behinderte die Beschäftigten insbesondere dabei, sich gegenseitig auszutauschen und zu unterstützen. Auch wurde es den Führungskräften hierdurch erschwert, regelmäßige Dienstbesprechungen durchzuführen. Diese sollten es Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern jedoch gerade ermöglichen, Informationen und Erfahrungen auszutauschen und ihre Arbeit zu koordinieren.²

Die BKM hätte daher geplante Dienstortwechsel zum Anlass nehmen sollen, zu prüfen, inwieweit Beschäftigten neue Aufgaben übertragen werden konnten. Das Personalentwicklungskonzept sieht gerade den Wechsel von Beschäftigten zu anderen Aufgaben als förderliche Entwicklungsmaßnahme an. Dadurch hätte sie zu einer effektiveren und effizienteren Aufgabenwahrnehmung beitragen können. Es hätte insbesondere vermieden werden können, die Beschäftigten eines Referates auf mehrere Standorte zu verteilen.

2.3 Wir hatten anerkannt, dass die BKM die berechtigten Belange ihrer Beschäftigten berücksichtigen möchte. Die Grenze haben wir allerdings dort gesehen, wo die Aufgabenwahrnehmung der Behörde beeinträchtigt wird und auch zu Mehrkosten führt. Daher haben wir weiterhin empfohlen zu untersuchen, wie die stark ausgeprägte Dislozierung der Referate verringert und der Einsatz elektronischer Kommunikationshilfsmittel ggf. noch besser genutzt werden kann.

2.4 In ihrer Stellungnahme hat die BKM zunächst angegeben, dass sich die Mehrzahl der Referate und Projektgruppen der BKM auf die beiden Dienstsitze in Bonn und Berlin verteilen. Diese Verteilung sei nach Mitteilung der BKM nicht statisch und könne sich bei Neueinstellungen und im Zuge der internen Personalrotation auch wieder ändern.

Bis zum 31. März 2019 seien die Beschäftigten der BKM in Berlin auf vier zum Teil weit voneinander entfernte Standorte (Bundeskanzleramt, Köthener Straße, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Kapelle-Ufer), Bundespresseamt (Dorotheenstraße) und Kleine Orangerie in Charlottenburg) verteilt gewesen. Durch den Bezug der neuen Liegenschaft am Potsdamer Platz 1 (fußläufig zur Köthener Straße) und dem Wegfall des Standorts Kapelle-Ufer sei wieder eine größere Nähe zwischen den Berliner Liegenschaften gegeben. Damit hätten sich auch die Rahmenbedingungen für die Bewirtschaftung (z. B. durch das Verwaltungssekretariat und mit Blick auf die Nutzung der Besprechungsräume in der Köthener Straße) verbessert. Hinsichtlich einer weiteren Konsolidierung sei demnächst außerdem die Aufgabe des Standortes Kleine

² Vgl. Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien, § 11 (3) „Führung, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit“.

Orangerie zugunsten der Köthener Straße sowie die Verlagerung aller BKM-Arbeitsplätze im Bundespresseamt in die neue Liegenschaft am Potsdamer Platz 1 geplant.

Die Aufgabenwahrnehmung sei hierdurch nicht beeinträchtigt, da die Beschäftigten Dank einer gut funktionierenden und breit akzeptierten technischen Infrastruktur standortübergreifend unkompliziert und zeitgemäß kommunizieren würden. An den Standorten Bonn und Berlin seien zwei Videokonferenzräume eingerichtet, die gemeinsame größere Besprechungen (z. B. regelmäßig stattfindende Informationsveranstaltungen des Haushaltsreferats, Personalratssitzungen, Besprechungen der Referatsleitungen) ermöglichen. Diese Technik habe sich nach Ansicht der BKM bewährt. Sie würde von den Beschäftigten gut angenommen und daher alltäglich genutzt. Beschäftigte mit alternierender Telearbeit könnten darüber hinaus an ihren häuslichen Arbeitsplätzen Videokameras als Sonderhardware nutzen.

Durch turnusgemäße Prüfungen würde die BKM sicherstellen, dass die vorhandene Videotechnik die Anforderungen an eine zeitgemäße Besprechungstechnik erfülle. Sie würde im Bedarfsfall die Technik auf Basis des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit austauschen.

Die BKM sei davon überzeugt, dass die Einführung der E-Akte und das daran angeschlossene elektronische Vorgangsbearbeitungssystem die Zusammenarbeit über die verschiedenen Standorte hinweg weiter vereinfachen werde.

Des Weiteren sieht die BKM in der Dislozierung Vorteile für einen effizienten und flexiblen Personaleinsatz. Der Grundsatz, dass (fast) jede Aufgabe sowohl von Bonn als auch von Berlin aus erledigt werden könne, führe dazu, dass Vakanzen kurzfristiger und flexibler gefüllt und Instrumente für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wie etwa Elternzeit, Telearbeit und Teilzeit besser angenommen werden könnten. Ausnahmen würden hier lediglich der Leitungsbe-
reich (Staatsministerin, Leitender Beamter, Leitungsstab, Stabsstelle Kommunikation, Strategische Planung und Digitalisierung) sowie faktisch ortsgebundene Funktionen wie Fahrdienst- und Vorzimmerkräfte darstellen.

Diese Flexibilität habe sich aus Sicht der BKM bewährt und überwiege vor dem Hintergrund der oben dargestellten technischen Ausstattung bei Weitem eventuelle Unannehmlichkeiten in der täglichen Kommunikation. Die BKM sieht keinen durch die Dislozierung verursachten erhöhten Koordinierungsaufwand.

Auch seien viele Dienstreisen zwischen den beiden Dienstsitzen dank der geschilderten Technik nur noch im Ausnahmefall erforderlich. Mehrkosten durch die Beschaffung der Videotechnik würden aus Sicht der BKM in einem ausgewogenen Verhältnis zu den reduzierten Reisekosten stehen.

Aus Sicht der BKM könne trotz Dislozierung bei Anwendung des oben genannten Grundsatzes der ortsunabhängigen Erfüllbarkeit (fast) jeder Aufgabe eine behördenumfassende Personalentwicklung erfolgen. So könnten die Beschäftigten ohne Einschränkung nach den im Personalentwicklungskonzept vorgesehenen Standzeiten innerhalb des Hauses rotieren. Dies fördere nicht nur die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, sondern stärke ihre berufliche Fortentwicklung und erweitere den Erfahrungsschatz und komme damit dem Dienstherrn durch eine gesteigerte Verwendungsbreite wieder zugute.

2.5 Die BKM hat in ihrer Stellungnahme nachvollziehbar dargelegt, dass sie durch den Einsatz moderner Kommunikationstechnik möglichen Nachteilen einer Dislozierung maßgeblich entgegenwirken konnte. Auch erachten wir die Konsolidierung ihrer Berliner Standorte als zielführend, um Betriebs- und Kommunikationskosten nachhaltig zu senken. Den von der BKM angeführten personalwirtschaftlichen Argumenten, beispielsweise hinsichtlich der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Personalentwicklung, können wir folgen.

Ungeachtet dessen empfehlen wir der BKM zu prüfen, ob eine weitere räumliche Konsolidierung am Standort Berlin sinnvoll ist. Wir behalten uns vor, die von der BKM eingeleiteten Maßnahmen zu gegebener Zeit erneut im Rahmen einer Prüfung zu untersuchen.

3 Ermittlung des Personalbedarfs

3.1 Das BVA hatte für die BKM in den Jahren 2006 bis 2010 drei Organisationsuntersuchungen durchgeführt. Die BKM hatte die Ergebnisse des BVA seitdem nicht mehr fortgeschrieben.

Wir hatten der BKM empfohlen, ihren Personalbedarf auf der Grundlage dieser Ergebnisse regelmäßig nach den einschlägigen Vorschriften für die Bundesverwaltung festzustellen und fortzuschreiben. Wir hatten bemerkt, dass es in jedem Fall nachteilig wäre, die durch das BVA aufwendig erhobenen

Ergebnisse der Organisationsuntersuchungen soweit veralten zu lassen, dass eine Fortschreibung nicht mehr möglich wäre.

Die BKM hatte im Jahr 2014 mitgeteilt, dass sie einer Personalbedarfsermittlung grundsätzlich positiv gegenüber stehe. Sie hatte jedoch keine Aussagen zum Umfang und Zeitpunkt einer solchen Ermittlung gemacht.

Die BKM hat auch nach dem Jahr 2014 keine Personalbedarfsermittlungen durchgeführt und im Jahr 2018 erklärt, dass sie auch weiterhin nicht beabsichtige, eine Personalbedarfsermittlung durchzuführen.

Seit der letzten Personalbedarfsermittlung im Jahr 2010 hat sich der Stellenbestand der BKM um rund 30 % erhöht.³

3.2 Planstellen und Stellen dürfen nur ausgebracht werden, „soweit sie unter Anwendung angemessener Methoden der Personalbedarfsermittlung sachgerecht und nachvollziehbar begründet sind“. ⁴ Seit dem Jahr 2006 hat die BKM keine umfassende Personalbedarfsermittlung durchgeführt. Die Organisationsuntersuchungen durch das BVA in den Jahren 2008 und 2010 hatte die BKM nicht fortgeschrieben. Diese sind nunmehr für eine Fortschreibung aufgrund des Zeitablaufs der Daten nicht mehr geeignet. Damit hat die BKM ihren Personalbedarf seit nunmehr zwölf Jahren nicht mehr ermittelt. Sie kann den Bedarf daher nicht nachvollziehbar begründen und nachweisen.

3.3 Wir hatten die BKM erneut aufgefordert, ihren Personalbedarf nach den einschlägigen Verwaltungsvorschriften für die Bundesverwaltung umgehend nachzuweisen. Da dies zu einem nennenswerten Aufwand führen wird, sollte die BKM die Personalbedarfsermittlung für einzelne Organisationseinheiten priorisieren und Zug um Zug vornehmen.

3.4 Die BKM hat in ihrer Stellungnahme mitgeteilt, dass sie in Ergänzung des bisherigen Vorgehens begonnen habe, den Personalbedarf für einzelne Organisationseinheiten durch den Einsatz eines neu entwickelten Formulars sukzessive gezielter als bisher zu ermitteln. Die Referate würden aufgefordert, zusätzliche Personalbedarfe systematisch, detaillierter und standardisiert darzulegen. Das dafür eingesetzte Formular sei auf der Grundlage des

³ Im Haushaltsjahr 2010 verfügte die BKM über 209,7 Planstellen und Stellen, im Haushaltsplan 2018 waren 272,3 Planstellen und Stellen ausgebracht.

⁴ Vgl. Nummer 4.4.1 und 4.4.3 der Allgemeine Verwaltungsvorschriften zu § 17 Bundeshaushaltsordnung in Verbindung mit den jährlichen Haushaltsaufstellungsgrundschriften.

alternativen Verfahrens bei obersten Bundesbehörden (gemäß Kapitel 5 des Organisationshandbuches) entwickelt worden.

Eine flächendeckende Personalbedarfserhebung sei aus Sicht der BKM erst nach Abschluss einer Aufgabenkritik sinnvoll durchzuführen. Mit dem Haushalt 2018 habe die BKM eine zusätzliche Stelle für die Durchführung der Aufgabenkritik erhalten. Diese Stelle könne voraussichtlich im Sommer 2019 besetzt werden, entsprechend sei der Projektstart terminiert.

Die BKM hat mitgeteilt, dass sie hierbei durch das BVA unterstützt werden soll. Sie habe bereits erste Vorgespräche geführt. Der genaue Ablauf- und Terminplan sei noch zwischen BKM und BVA abzustimmen.

3.5 Die BKM beabsichtigt nunmehr nach Durchführung einer Aufgabenkritik den Personalbedarf festzustellen. Wir weisen darauf hin, dass nach der Aufgabenkritik zunächst die Geschäftsprozesse zu untersuchen und ggf. zu optimieren sind. Erst dann kann der Personalbedarf auf Grundlage der optimierten Prozesse festgestellt werden. Im Übrigen weisen wir nachdrücklich darauf hin, dass Aufgabenkritik wie auch Geschäftsprozessoptimierungen und Personalbedarfsermittlungen zu den originären Daueraufgaben der Verwaltung gehören.

4 Orientierung an strategischen Zielen

4.1 Das BVA hatte in seiner Organisationsuntersuchung im Jahr 2006 festgestellt, dass es der BKM „an [...] strategischen Zielen und den sich hieraus ergebenden konkreten Aufgabenstellungen fehle. Recherchen des Projektteams hatten ergeben, dass die auf Leitungsebene getroffenen Grundsatzentscheidungen zur strategischen Ausrichtung des Hauses weder nach unten hinreichend kommuniziert noch in operative Aufgabenstellungen umgesetzt wurden.“

Die BKM hatte im Jahr 2011 ihre strategischen Ziele nicht über das Intranet kommuniziert. Sie hatte diese lediglich in den Protokollen der „Jour Fixe Besprechungen“ der Gruppenleiter formuliert. Die Gruppenleiter hatten den Inhalt der Protokolle mündlich oder schriftlich an ihre jeweilige Gruppe weitergegeben. Im Einzelfall hatten sie ein Protokoll themenabhängig nur einem Referat zugeleitet.

Wir hatten der BKM im Jahr 2012 empfohlen, in geeigneter Weise, z. B. über das Intranet, sicherzustellen, dass ihre strategischen und operativen Ziele allen Beschäftigten hinreichend bekannt sind.

Die BKM hatte im Jahr 2012 mitgeteilt, dass eine Veränderung der derzeitigen Praxis zurzeit nicht zwingend sei, da sie sich trotz der festgestellten Mängel bewährt habe. Ungeachtet dessen werde sie die formale Umsetzung unserer Anregung in den Arbeitseinheiten forcieren. Im September 2014 hatte die BKM mitgeteilt, dass dies noch nicht mit der neuen Hausleitung habe abgestimmt werden können.

Bei den örtlichen Erhebungen im Jahr 2018 stellten wir fest, dass die BKM weiterhin ihre Ziele weder über das Intranet noch auf andere Weise kommuniziert.

4.2 Die Kommunikation der strategischen Ziele einer Behörde und der daraus im Wege einer Zielstruktur abzuleitenden operationalisierten Einzelziele ist grundlegend für den Erfolg ihres Verwaltungshandelns. Die BKM hat eine transparente Weitergabe der strategischen Ziele nicht sichergestellt. Wenn den Beschäftigten der BKM die für sie maßgeblichen Ziele der Behörde nicht oder nicht hinreichend bekannt sind, können sie ihr Handeln nicht an diesen Zielen ausrichten. Der BKM fehlen damit weiterhin wesentliche Voraussetzungen, um ihre Ressourcen ergebnisorientiert zu steuern und damit wirtschaftlich einzusetzen.

4.3 Wir empfehlen der BKM, ihre strategischen und operativen Ziele allen Beschäftigten hinreichend bekannt zu machen und dazu das Medium Intranet zu nutzen.

4.4 Die BKM hat in ihrer Stellungnahme mitgeteilt, dass sie sich im Zusammenhang mit der Aufgabenkritik in Abstimmung mit der Hausleitung u. a. mit der Festlegung und Kommunikation von strategischen und operativen Zielen auseinandersetzen werde. Grundsätzlich sei die BKM davon überzeugt, dass in einer vergleichbar kleinen obersten Bundesbehörde die strategischen Ziele der Behörde auch auf andere und bessere Arten als der ausschließlichen Bereitstellung im Intranet kommuniziert werden können und sollten. Eine Bereitstellung der Ziele im Intranet stelle für die BKM die Bedienung eines zusätzlichen Kommunikationskanals dar, der regelmäßig gepflegt werden müsse. Dies bedeute einen zusätzlichen Aufwand in der gelebten Behördenpraxis. Es sei

durch den Bundesrechnungshof zu berücksichtigen, dass die BKM mit fast 350 Beschäftigten eine der kleinsten obersten Bundesbehörden sei. Des Weiteren fehle in der BKM im Vergleich zu anderen Bundesministerien aufgrund ihrer besonderen Organisationsstruktur eine Hierarchieebene. Dies ermögliche im Umkehrschluss einen engen und regen Austausch mit der Hausleitung über alle Hierarchieebenen hinweg. Die Beschäftigten könnten somit zeitnah und unmittelbar über die strategischen Ziele informiert werden. Im Moment würden verschiedene Wege genutzt, um die strategische Zielrichtung, die oftmals auch eine politische sei, zu kommunizieren.

In der seit einiger Zeit eingerichteten Leitungsrunde, die einmal wöchentlich stattfände, tauschen sich die Hausleitung, der Leitungsstab und die Gruppenleitungen über aktuelle Themenstellungen aus. Die Gruppenleitungen seien aufgefordert, wesentliche Informationen aus diesen Besprechungen entsprechend in die Referate zu transportieren. Dies wiederum erfolge zum einen durch institutionalisierte Gruppen- und Referatsbesprechungen und zum anderen bedarfsentsprechend in themenbezogenen Gesprächen, Erläuterung von Arbeitsaufträgen etc. Die BKM hat mitgeteilt, dass der Informationsfluss somit aktuell erfolge. Daneben biete die ebenfalls wöchentlich erfolgende Telefonkonferenz des Leitungsbüros und des Herrn Leitenden Beamten mit den Gruppenleitungen Raum für strategische Hinweise. Ergänzend hat die BKM mitgeteilt, dass bei Bedarf Jour fixe, die sich jeweils mit einzelnen Schwerpunktthemen befassen, ein weiterer Weg seien, auf dem die Leitung der Gruppenleiterbene und dem jeweils befassten Referat strategische Vorstellungen mitteile. Auch die Veröffentlichung der Reden der Staatsministerin stelle nach Mitteilung der BKM eine Informationsquelle für das Haus dar. Im Konkreten würden die Vermerke/Notizen der Hausleitung auf Leitungsvorlagen Aufschluss über die verfolgte Zielsetzung geben. Daneben sei es bei der BKM geübte Praxis, dass die Hausleitung mittels elektronisch versandten Mitarbeiterbriefen organisatorische Maßnahmen und auch inhaltliche Themensetzungen kommuniziere. Auch auf diese Weise werde sichergestellt, dass sich alle Beschäftigten mit den strategischen Zielen auseinandersetzen können.

4.5 Oberste Bundesbehörden verwenden unterschiedliche Verfahren und Systeme, mit denen sie ihre übergeordneten Ziele abbilden und Prioritäten setzen. Gemeinsam ist den jeweiligen Vorgehensweisen, dass aus den politischen Zielen die strategischen Ziele der Verwaltung abgeleitet und in

geeigneter Weise operationalisiert werden. Ausgangspunkt sind in der Regel von der Leitung festgelegte Leitbilder oder Zielkataloge. Möglich ist auch eine Konkretisierung einzelner Ziele über Zielvereinbarungen oder andere Formen der Festlegung zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen. Die zu erledigenden Aufgaben werden an die strategischen und operativen Ziele angepasst.⁵

Wir sind nicht überzeugt, dass die BKM mit ihren aufgeführten Verfahrensweisen eine transparente Weitergabe der strategischen Ziele angemessen sicherstellen kann. Die angeführten Beispiele zeigen, dass es sich vielmehr um operationalisierte Fragestellungen handelt, die in den Gesprächsrunden kommuniziert werden. Damit kann die BKM nicht gewährleisten, dass ihre strategischen Ziele über viele Hierarchiestufen weitergeleitet werden.

Strategische Ziele sind nicht bei der Aufgabenkritik zu thematisieren. Sie müssen vielmehr vorher festgelegt werden, da sich die Aufgabenstellungen an den strategischen Zielen auszurichten haben. Dies wäre bei der Durchführung der Aufgabenkritik zu beachten. Den Aufwand für die Einstellung dieser Ziele in das Intranet halten wir für vertretbar, zumal diese nicht ständigen Veränderungen unterworfen sind. Wir schließen damit ausdrücklich nicht aus, dass die Ziele auch auf andere Weise an die Beschäftigten weitergegeben und kommuniziert werden können.

Wir empfehlen der BKM daher weiterhin, ihre strategischen Ziele allen Beschäftigten hinreichend bekannt zu machen und dazu das Medium Intranet zu nutzen.

Fasswald

Schreiner

⁵ Vgl. https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/5_Personalbedarfsermittlung/53_Alternatives_Verfahren/532_Wesentliche_Ziele/5321_Zielorientierung/zielorientierung_inhalt.html; aufgerufen am 3. Mai 2019.