

Aufgabenkritik

in Deutschland

Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer

Verwaltungsorganisationsreformgesetz Rheinland-Pfalz 1999

§ 4 Aufgabenkritik

Im Rahmen einer ständigen Aufgabenkritik hat die Landesregierung dem Landtag zum Ende jedes dritten Kalenderjahres, erstmals zum Ende des Jahres 2004, über vollzogene und geplante Veränderungen bei der Aufgabenwahrnehmung zu berichten.

Aufgabenkritik

- *Machen wir die richtigen Aufgaben?*

Kernaufgaben / Zweckkritik

- *Machen wir die Aufgaben richtig?*

Vollzugskritik

Aufgabenkritik

Negativ

- Auf welche Aufgabe kann verzichtet werden?
- Wie kann die Intensität der Aufgabenwahrnehmung vermindert werden?
- Wie kann die Art und Weise der Aufgabenwahrnehmung vereinfacht werden?

Positiv

- Welche Aufgaben werden im Jahr 2020 erforderlich sein?
- Wie wird die Aufgabenwahrnehmung im Jahr 2020 aussehen/ablaufen?

Methoden der Aufgabenkritik

- Zentrale Aufgabenerfassung durch Organisationsreferat
- Abfrage in der Organisationseinheit
- Ideenmanagement / Vorschlagswesen
- Selbstbewertungs-Workshops
- Externe Organisationsuntersuchung (Interviews, Fragebogen, Gutachten, Prozessbegleitung)
- Gemischte Kommissionen

Aufgabenkritik - Prüfschritte

- Aufgabenverzicht (Null-Alternative)
- Privatisierung / bürgerschaftliche Erfüllung
- Europa / International
- Bund / Länder / Kommunen
- Ministerielle Aufgaben / nachgeordneter Bereich
- Schnittstellen zwischen Ministerien / Behörden
- Änderung der Aufbauorganisation / Projektmanagement
- Änderung der Ablauforganisation (BPR / EDV)

Fragebogen zur Aufgabenkritik

- Bezeichnung der Aufgabe
- Inhalt der Aufgabe
- Aufgabentyp
- Grundlage der Aufgabe
- Öffentliches Interesse an der Aufgabenerfüllung
- Quantitative Entwicklung
- Qualitative Entwicklung
- Finanzieller Rahmen
- Personeller Rahmen

Leitfaden Modernisierung
BReg 1997

Fragebogen zur Aufgabenkritik

10. Aufgabenwahrnehmung in Zukunft

- Gibt es Überlegungen, die Aufgabe auszubauen?
 nein ja, weil... wann?
- Gibt es Überlegungen, die Aufgabe einzustellen?
- Gibt es Überlegungen, die Aufgabenerfüllung im Umfang zu reduzieren?
- Gibt es Überlegungen, den organisatorischen Rahmen für die Aufgabenerfüllung zu ändern?
- Gibt es Überlegungen, die gesamte Aufgabe zu privatisieren?
- Gibt es Überlegungen, die Aufgabe von Privaten durchführen zu lassen?

Leitfaden Modernisierung
BReg 1997

Fragebogen zur Aufgabenkritik

11. Was würden Sie hinsichtlich der Aufgabe vorschlagen, insbesondere wenn Sie nur noch 60 % des Personals zur Verfügung hätten?

- abschaffen
- wesentlich vereinfachen
- bei einigen Behörden/Organisationseinheiten konzentrieren
- auf nachgeordnete Behörden delegieren
- auf andere Rechtsträger des öff. Rechts übertragen
- mit der Durchführung einen Privaten beauftragen
- privatisieren

Leitfaden Modernisierung
BReg 1997

§ 3 GGO Bundesministerien 2000

- (1) Die Bundesministerien nehmen Aufgaben wahr, die der Erfüllung oder Unterstützung von **Regierungsfunktionen** dienen. Dazu zählen insbesondere
 - die strategische Gestaltung und Koordination von Politikfeldern,
 - die Realisierung von politischen Zielen, Schwerpunkten und Programmen,
 - die internationale Zusammenarbeit,
 - die Beteiligung am Gesetzgebungsverfahren
 - sowie die Wahrnehmung von Steuerungs- und Aufsichtsfunktionen gegenüber dem nachgeordneten Geschäftsbereich .

Die Ausrichtung auf **ministerielle Kernaufgaben** ist durch ständige Aufgabenkritik sicherzustellen.

§ 3 GGO Bundesministerien 2000

- (2) Die Bundesministerien sollen Vollzugsaufgaben nur ausnahmsweise wahrnehmen, wenn es sich um Angelegenheiten von besonderer politischer Bedeutung handelt oder wenn eine andere Zuordnung nicht sachdienlich ist.

Aufgabenkritik im Rahmen Neuer Steuerungsmodelle

- Produktdefinition / -kritik
- Prozessneugestaltung / -optimierung
- Priorisierung des Leistungskatalogs im Rahmen outputorientierter Budgetierung
- Schwerpunktsetzung /Leistungsniveau im Rahmen von Zielvereinbarungen
- Dezentrale Bewirtschaftung zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- Ressourcenverbrauch / Alternativen im Rahmen des Controlling

Artikel 70 a

Landesverfassung NW (Entwurf)

(2) Landtag und Landesregierung führen vor jedem Erlaß einer Norm des Landesrechtes eine Wirkungsanalyse durch, in welcher die Ziele der Norm, deren Verständlichkeit und Vollziehbarkeit sowie deren mögliche Auswirkungen, insbesondere in finanzieller Hinsicht in nachprüfbarer Weise beschrieben werden.

(4) Landtag und Landesregierung haben die bestehenden Normen des Landesrechts in regelmäßigen Abständen anhand der Kriterien der Absätze 1 und 2, insbesondere im Hinblick auf die Zielerreichung und fortdauernde Notwendigkeit zu überprüfen. Der Landtag setzt einen Normprüfungsausschuß, die Landesregierung eine Normprüfungsstelle ein.

LT-Drs. NW 12/2667
vom 9.12.1997

Intelligentes Sparen

Reduktion von Ausgaben

- Aufgabenkritik
- Privatisierung
- Partnerschaften
- bürgerschaftliche Selbsterfüllung

Management-Rendite

- Budgetierung
- Controlling
- KLR
- Leistungsvergleiche
- BPR

Erschließung von Einnahmen

- Verkauf
- Abgaben
- Ressourcennutzung
- Insourcing
- Sponsoring, Fundraising

Aktivierung von Potentialen

- Wirtschaftsförderung
- Wohnungspolitik
- Arbeitsmarktpolitik
- nachhaltige Entwicklung

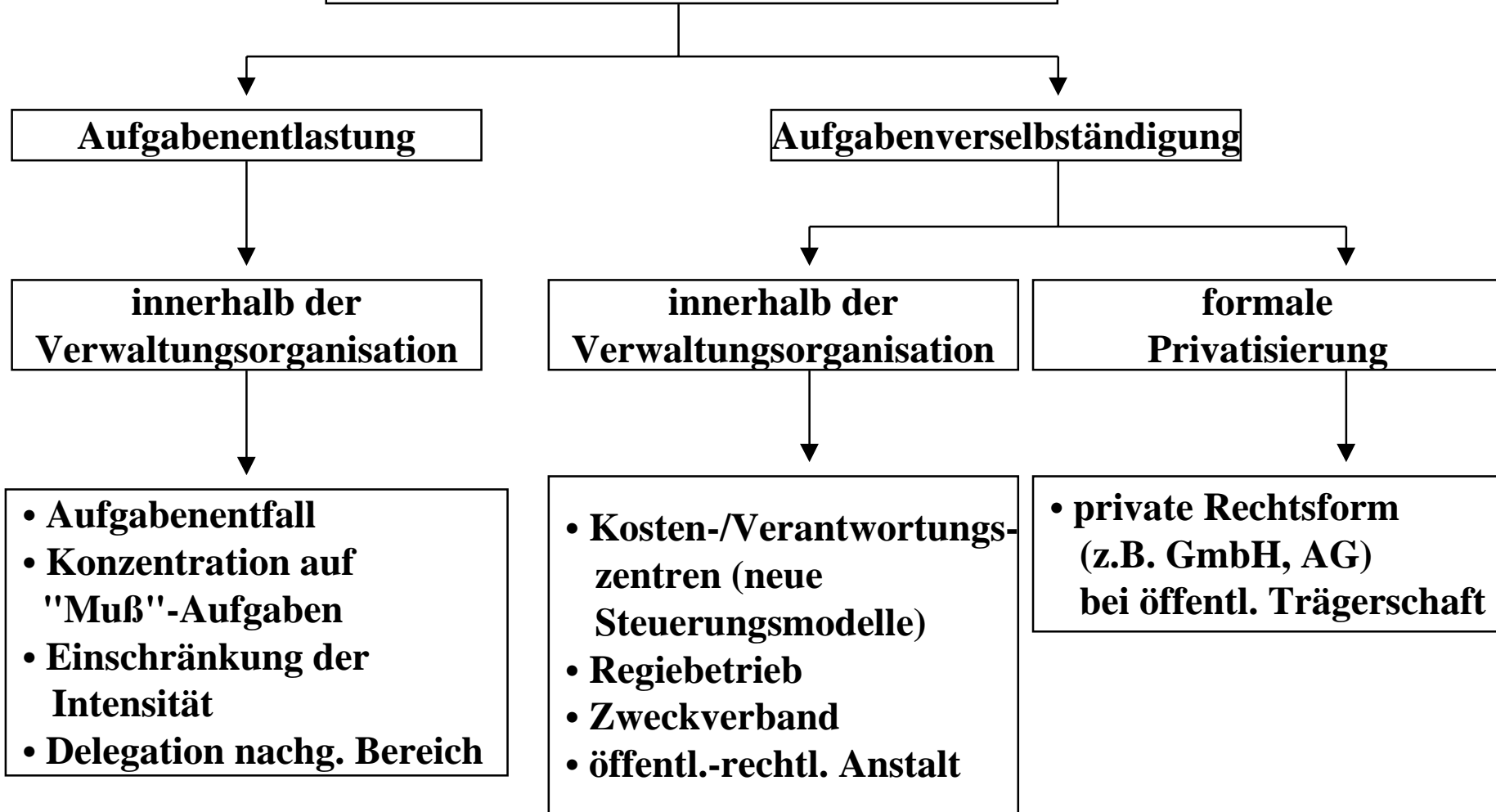
Gewährleistungsverantwortung

Soweit es um klassische Hoheitsaufgaben des Staates geht, obliegt dem Staat nicht nur die Gewährleistung des Aufgabenzwecks, sondern auch die Durchführung bzw. der Vollzug dieser Aufgaben.

Soweit es dagegen allein darum geht, daß bestimmte, vor allem soziale Zwecke aufgabenmäßig gewährleistet und erreicht werden kann, kann sich der Staat sehr häufig auf die "bloße Gewährleistung", namentlich durch entsprechende Gesetzgebungen, beschränken und den Aufgabenvollzug in die Hand gesellschaftlich-privater Verantwortungsträger geben.

Beschluß Sachverständigenrat
"Schlanker Staat" der Bundesregierung

unmittelbare Erfüllungsverantwortung des Staates



Gewährleistungs- verantwortung des Staates



Aufgabentransfer



**Formen des
Contracting-out**



- **Dienst-/Werkvertrag
(Fremdbezug = "Out-
Sourcing")**
- **beliehenes Unternehmen**
- **Leasing**
- **public private-partnership**
- **Submission
(Errichter-/Betreibermodelle)**
- **Konzessionssystem**

keine Gewährleistungs- verantwortung des Staates



Aufgabentransfer



**materielle
Privatisierung**



- **private Rechtsform
(z.B. GmbH, AG)**

§ 7 BHO

- (1) Bei Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplans sind die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten. Diese Grundsätze verpflichten zur Prüfung, inwieweit staatliche Aufgaben oder öffentlichen Zwecken dienende wirtschaftliche Tätigkeiten durch Ausgliederung und Entstaatlichung oder Privatisierung erfüllt werden können.
- (2) Für alle finanzwirksamen Maßnahmen sind angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen. In geeigneten Fällen ist privaten Anbietern die Möglichkeit zu geben darzulegen, ob und inwieweit sie staatliche Aufgaben oder öffentlichen Zwecken dienende wirtschaftliche Tätigkeiten nicht ebenso gut oder besser erbringen können (Interessenbekundungsverfahren).

Privatisierung

Privatisierung ist selbstverständlich kein Allheilmittel zur Lösung aller wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme in der Bundesrepublik Deutschland. Die Vorteile der Privatisierung stellen sich nicht unter allen Umständen, d.h. unabhängig vom Privatisierungsgegenstand und den differenzierten Gegebenheiten des Einzelfalles ein.

Es kann somit nur **nach Maßgabe des Einzelfalles** über private oder öffentliche Aufgabenerfüllung entschieden werden, wobei auch abgestufte Verantwortungsintensitäten in Betracht kommen.

Beschluß Sachverständigenrat
"Schlanker Staat" der Bundesregierung

Arten der Privatisierung

- Materielle Privatisierung (Aufgabenprivatisierung)
- Formelle Privatisierung
(Organisationsprivatisierung)
- Vermögensprivatisierung
(z.B. Grundstücke, Beteiligungen)
- Finanzierungsprivatisierung (z.B. Leasing)
- Funktionelle Privatisierung
(Aufgabenwahrnehmung, Teilauslagerung, Zukauf)

Voraussetzungen der Privatisierung

- Leistungssicherheit, -angebot
- Leistungsqualität
- Kosten für Bürger
- Keine Monopolbildung
- Gemeinwohlverträglichkeit
(Recht, Soziales, Umwelt, Wirtschaft)

Privatisierung

- Wettbewerb vor Privatisierung
(Qualifikation staatl. Aufgabenwahrnehmung)
- Grenzen der Privatisierung
- Privatisierungsbilanz
 - Transaktionskosten: Auswahl/Regulierung/Überwachung
 - Eigenwahrnehmung: Mehrwert staatl. Aufgabenerfüllung
- Privatisierungsverfahren
(Ausschreibung, Interessenbekundung, Wettbewerb)
- Privatisierungsfolgenverantwortung/
Privatisierungscontrolling

Mögliche Kriterien für Aufgabenreformschritte

- (Verfassungs-)Rechtliche Grenzen
- Staatl. Interessen / Öffentliche Zwecke
- Bürgerinteressen (Verfügbarkeit, Preis, Qualität)
- Kosten der geänderten Wahrnehmung
- Wettbewerb / Alternativen vorhanden
- Erste Ansätze / Öffnung vorhanden
- Veränderungsaufwand /organisatorische Probleme
- Mögliche Widerstände
- Schnelle Erfolge
- Politische Signalwirkung

Verfahrensordnung für öffentlich-private Kooperationen (Verwaltungskooperationsrecht)

- Gewährleistungsverantwortung, Auswahlverfahren
- Konzeptentwurf, Strategiekontext
- Betroffenenbeteiligung, Drittschutz, Folgenabschätzung
- Formalisierung, Offenlegung, Transparenz
- Projektkultur, Informationsasymmetrie, Interessenabstimmung, Vertrauen
- Projektmanagement, Schnittstellen, Kooperationsverhältnisse
- Veränderungsdynamik, Lernprozesse, Zwischenbilanzen
- Aufsicht/Kontrolle, Fehlerfolgen, Evaluation

Prozessneugestaltung

- Aufgabenwegfall
- Auslagerung, Zukauf
- Konzentration, ganzheitliche Bearbeitung
- Parallelisierung von Prozessschritten
- Dezentralisierung, Hierarchieabbau
- Standardisierung / Differenzierung
- IT-Nutzung

Gründe für Privatisierung

- Ordnungspolitik, Marktwirtschaft
- Finanzielle Entlastung des Staates
- Steuerliche Vorteile
- Vermeidung von Restriktionen
(Haushaltsrecht, Dienstrecht)
- Effizienzsteigerung