

# Demographischen Wandel managen

Auf die Kommunen warten besondere Herausforderungen

**(BS/Kai Eitges/Stefanie Beck\*) Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland ist geprägt von einem kontinuierlichen Schrumpfung- und Alterungsprozess. Sichtbar wird das an der sinkenden absoluten Bevölkerungszahl sowie einer sich wandelnden Altersstruktur. Diese Entwicklung hat weitreichende Folgen auch für den öffentlichen Sektor. Insbesondere Kommunen sehen sich großen Herausforderungen gegenüber. Sie müssen nicht nur strukturelle Anpassungen in der Daseinsvorsorge bewältigen (z. B. beim ÖPNV, beim Ü3-Kindertagesstättenausbau, bei der Modernisierung der Schulen infolge von Brandschutzauflagen, bei der Inklusion etc.), sondern auch die Personalpolitik der eigenen Verwaltung grundsätzlich überdenken.**



Seit mehr als 40 Jahren überstreifen in Deutschland die Sterbefälle die Geburten. Inzwischen kann dieses Geburtendefizit nicht mehr durch Zuwanderung ausgeglichen werden. Der Bevölkerungsrückgang wird sich in den nächsten Jahrzehnten weiter beschleunigen. So wird sich die Einwohnerzahl laut destatis von derzeit gut 80 Millionen auf voraussichtlich 64 Millionen im Jahr 2060 reduzieren. Insbesondere die Zahl der Kinder und jungen Menschen unter 20 Jahren wird stark abnehmen.

Parallel haben sich die Länder und damit auch die Kommunen im Sinne einer generationengerechten Haushaltspolitik verpflichtet, die Schuldenbremse einzuhalten. Der Weg dorthin ist entbehrensreich und wird in der zweiten Hälfte der Konsolidierungsphase ab 2016 nicht leichter. Die Kommunen haben sich deshalb schon seit einigen Jahren eine Art "Stellen-Diät" auferlegen müssen. Wird dieser Trend fortgesetzt, wird in zahlreichen Organisationseinheiten der Altersdurchschnitt im Jahr 2019 bei 57,8 Jahren liegen.

## Regionale Unterschiede

Dabei äußern sich die Auswirkungen des demographischen Wandels höchst unterschiedlich. Metropolregionen wie Berlin, München, Frankfurt, Hamburg, Köln, Düsseldorf oder Leipzig wachsen zwar, müssen jedoch partiell mit dem Problem einer alternden Bevölkerung kämpfen. In vielen ländlichen Regionen, insbesondere in den abseits größerer Städte gelegenen ländlichen Regionen Brandenburgs, Mecklenburg-Vorpommerns und Sachsen-Anhalts, schrumpft hingegen die Bevölkerung dramatisch. So wird neben einem Ost-West-Gegensatz auch eine klare Diskrepanz zwischen Zentrum und Peripherie sichtbar. Das lässt sich am Beispiel von Brandenburg veranschaulichen. Während die meisten kreisangehörigen Gemeinden im Berliner Umland weiterhin einen Bevölkerungszuwachs verzeichnen, verlieren die weiter von Berlin entfernten Gemeinden Einwohner. Sie können nicht auf Wanderungsgewinne hoffen, womit ein Ausgleich des durch eine niedrige Geburten- und hohen Sterberate bedingten Einwohnerverlusts fehlt. Damit setzt sich innerhalb der an Berlin angrenzenden Landkreise die Veränderung der Bevölkerungsverteilung zugunsten von Gemeinden des Berliner Umlandes fort.

## Folgen für den öffentlichen Sektor

Neben der exorbitanten Überalterung infolge der "Stellen-Diät" innerhalb der kommunalen Ver-

waltungen müssen die Gebietskörperschaften zusätzlich das Stellenvolumen linear an den Bevölkerungsrückgang anpassen. In Brandenburg gibt es beispielsweise Kommunen, die vor Personalinsparungen zwischen 25 und 30 Prozent bis zum Jahr 2020 stehen. Sparvorgaben, die nicht mehr im Rahmen einer natürlichen Fluktuation bewältigt werden können. Nicht mehr kategorisch ausgeschlossene betriebsbedingte Kündigungen treffen dann allerdings vornehmlich junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieser verderbende potenzierende Effekt könnte im ungünstigen Fall dazu führen, dass ein essenzieller Know-how Transfer (z. B. auf dem Gebiet des Vermessungs- und Katasterwesens) kaum noch darstellbar ist und neue Aufgabengebiete nicht adäquat bedient werden können.

Bevölkerungswanderung und -rückgang sind deshalb ganz wesentliche Herausforderungen für Politik und Verwaltung. Die Besonderheiten einer jeden Region sind dabei angemessen zu berücksichtigen. Darin sollten die Gewährleistung der Rahmenbedingungen für eine wirtschaftliche Entwicklung, die Modernisierung im Bildungs- und Infrastrukturssektor, die öffentlichen Finanzen sowie ein ausgewogener Alters- und Kompetenz-Mix für die Beschäftigten der Kommunen im Mittelpunkt stehen. Selbstverständlich sehen sich auch andere Verwaltungsebenen und die Privatwirtschaft mit vergleichbaren Herausforderungen konfrontiert. Umso wichtiger ist es für die Kommu-

## Vorausschauendes Personalmanagement

Auf dem Arbeitsmarkt steht bis zum Jahr 2030 der öffentlichen Verwaltung wie auch der Privatwirtschaft ein Erwerbspersonenzugang von rund 3,5 Millionen Personen weniger zur Verfügung. Der Wettbewerb um die besten Köpfe wird sich somit weiter verschärfen. Das ist ein besonderes Problem für die Kommunalverwaltungen, da hier die Altersgruppe der über 45-Jährigen deutlich stärker vertreten ist als in der Privatwirtschaft. Es ist also notwendig, bereits heute die personalpolitischen Weichen neu zu stellen. Personalpolitische Entscheidungen werden sich erst nach zehn Jahren vollständig auswirken. Ein vorausschauendes Personalmanagement sollte dabei neben alternativen Rekrutierungsstrategien die bessere Ausnutzung des bereits vorhandenen Potenzials durch Fort- und Weiterbildung sowie entsprechendes Wissensmanagement beinhalten.

## Zielgerichtetes Infrastrukturmanagement

Demographie wirkt über Veränderungen in der Altersstruktur unmittelbar auf die Art der Nachfrage nach infrastrukturellen Einrichtungen und beeinflusst damit ihre Auslastung. Mit Abnahme der Zahl junger Menschen sinkt der Bedarf an Jugendeinrichtungen. Zugleich nimmt die Zahl der Älteren zu, was ggf. zu einem steigenden Bedarf an Beratungs- und Betreuungsangeboten, medizinischen Einrichtungen wie auch Alten- und Pflegeheimen führen kann. Zunehmend werden z. B. auch Schulgebäude für eine alternative Nutzung zur Verfügung stehen. In fast allen Bereichen der Daseinsvorsorge, beispielsweise dem ÖPNV oder den Pflegeeinrichtungen, wird es zu Veränderungen im Nachfragevolumen und/oder hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung der entsprechenden Leistung kommen. Gleichzeitig müssen die gleichbleibend oder zunehmend nachgefragten Leistungsfelder

der Daseinsvorsorge weiterhin in einer hohen Qualität erbracht werden. Eine herausragende Rolle sollten die Kommunen bei der Vernetzung der verschiedenen staatlichen, zivilgesellschaftlichen und privaten Akteure der örtlichen Daseinsvorsorge einnehmen, auch um die diversen Schnittstellen zu reduzieren. Dafür bieten sich vor allem interkommunale Kooperationen an. Auch die effektive Einbindung unterstützender, ehrenamtlicher Strukturen kann in vielen Bereichen ein Erfolgsinstrument darstellen.

All dies ist mit einer verringerten Zahl von Steuer- und Beitragszahlern und damit sinkenden

Einnahmen erfolgreich und idealerweise weitgehend konfliktfrei zu finanzieren. Hierzu müssten allerdings, laut der Ende letzten Jahres veröffentlichten KPMG-Publikation "Future State 2030: The global megatrends shaping governments", folgende Schritte unternommen werden.

1. Es sind langfristige Pläne zum Ausgleich der Bedürfnisse der heutigen und der kommenden Generationen zu entwickeln.

2. Es ist eine engere Zusammenarbeit mit dem privaten und dem Non-Profit-Sektor voranzutreiben, um drohende Lücken bei Sozialversicherungen und Daseinsvorsorge zu überbrücken.

cken und um innovative Bildungs-, Weiterbildungsmöglichkeiten für die zukünftigen Generationen zu entwickeln.

3. Die effektive Zusammenarbeit über föderale Ebenen, Ministerien und Behörden hinweg ist auszubauen.

4. Die Bevölkerung ist an der Lösungsfindung durch eine verbesserte Kommunikation, unter anderem im Bereich Social Media, zu beteiligen.

Nur mit einem solchen umfassenden und auf die jeweiligen regionalen Gegebenheiten angepassten Vorgehen kann der öffentliche Sektor, können die Kommunen die individuellen Rollen weiterhin effizient und gestaltend wahrnehmen.

*\*Kai Eitges, verantwortlicher Partner bei KPMG für den Bereich der öffentlichen Verwaltung auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene, verfügt über 25 Jahre Beratungserfahrung im öffentlichen Sektor. Stefanie Beck, Master of Public Administration, ist Mitarbeiterin im Team von Kai Eitges.*

## Vielfältige Herausforderungen

Ein Ausblick für die öffentliche Hand

**(BS) Was denken Fachleute über Consulting? Lesen Sie hier acht Einschätzungen aus der Praxis von den Experten "Öffentlicher Sektor" im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU).**

■ **Kommunales Baumanagement ohne strategische Projektsteuerung führt ins Abseits**

Die Professionalisierung des kommunalen Baumanagements im Sinne der strategischen Projektsteuerung von Hoch- und Tiefbauprojekten ist eine dringliche Aufgabe. Ziel: die Einhaltung des vorgegebenen Projektrahmens bezüglich Kosten, Terminen, Qualität.

Zu oft fehlen ämterübergreifende Organisationsansätze, etwa die Beteiligung der Bereiche Personal, Organisation, IT, Kämmererei mit dem Gebäudemanagement. Viel Potenzial bietet sich bei den Schulentwicklungs- und Kindergartenbedarfsplanungen. Dr. Christian Höfeler, dchp/consulting Dr.-Ing. C. Höfeler & Partner Unternehmensberatung

■ **Sein oder Design im Gesundheitswesen**

Tariferrhöhungen im Öffentlichen Dienst und bei Ärzten entkapitalisieren viele Kliniken. Zudem kann die Gesamtvergütung kaum ausgeweitet werden. So übersteigen bei über 50 Prozent aller Häuser 2013 die Kosten die Erlöse. Und: Kostentypen für Personal, Energie oder Versicherung sind nicht realitätsnah im Preissystem abgebildet. Durch ihre hohe Bedeutung bedrohen sie die Ertragsituation vieler Häuser.

Zentralisierung? Der Haken: Medizin lässt sich nur begrenzt zentralisieren, soll das Versorgungsangebot in der Fläche fortbestehen. Verwaltungsaufgaben lassen sich dagegen mit der Digitalisierung hervorragend zusammenfassen. Die Optimierung der Betriebsorganisation ist das Re-Design des modernen Klinikbetriebs, vor allem die konsequente Straffung der Managementbereiche. Markus Bazan, BAZAN Managementgesellschaft mbH

■ **Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV) muss Potenziale nutzen**

Weltweit erlebt der ÖPNV eine Renaissance. In Deutschland ist trotz günstiger Rahmenbedingungen (Urbanisierung, Wertewandel), technologischer Innovationen (Smartphones, E-Ticketing) und steigender Nachfrage von diesem Boom werden zu spüren. Da die Finanzmittel

knapp sind, müssen Länder und Kommunen das ÖPNV-Angebot überprüfen, die Gelder intelligenter verteilen, die Organisationsstrukturen effizienter gestalten und neue Finanzierungsquellen erschließen.

Jörg Sarnes, mobilität Unternehmensberatung GmbH

■ **Studieneinrichtungen unter Fusionsdruck**

Die demographische Entwicklung macht auch nicht vor den vielen Studieneinrichtungen des Landes halt. Ein Rückgang der Studentenzahlen – je nach Region und Studienschwerpunkt sogar in einschneidendem Umfang – ist absehbar und wird den Druck erhöhen, zum Beispiel Hochschulen und Fachhochschulen zusammenzulegen. Denkbar sind auch in den nächsten Jahren Szenarien, bei denen intensivere Verknüpfungen über mehrere Bundesländer hinweg bei Universitäten und Fachhochschulen des gleichen Fachgebietes angestrebt werden. Eine ganz wesentliche Rolle wird dabei aber auch die Fusion der Verwaltungen und der IT-Strukturen spielen. Mit der Konsequenz: Die Auswahl eines geeigneten Campusmanagementsystems für die neue Universität wird zu einer riesigen Herausforderung.

Renate Henning, und Michael Meinecke, OSTO Systemberatung GmbH

■ **Im Fokus: nutzerorientierte Angebote und effiziente Infrastrukturen**

1. Nutzerorientierte Angebote: Die Nutzung bestehender und die Verfügbarkeit neuer Online-Angebote für Bürger und Unternehmen muss gesteigert werden. Ausgewählte Lebens- und Unternehmenslagen müssen so medienbruchfrei wie sinnvoll bereitgestellt werden.

2. Effiziente Infrastrukturen: Kommunen sollen durch stärkere Zusammenarbeit Online-Angebote und Infrastrukturen gemeinsam entwickeln und betreiben. Dadurch werden die Voraussetzungen geschaffen, Leistungen in Lebens- und Unternehmenslagen vergleichbar und kosteneffizient anzubieten.

Marc Reinhardt, Capgemini Deutschland Holding GmbH

■ **Energiegewende erfordert auch eine Wende im kommunalen Teilnehmungsmanagement**

Die Energiegewende führt zu tiefgreifenden Veränderungen bei Stadtwerken und bedroht deren Rentabilität im "klassischen" Geschäftsmodell. Aufgrund der direkten Auswirkungen auf die Haushalte sind Kommunen in der Verantwortung, die Entwicklung des Stadtwerks aktiver mitzugestalten. So gilt es, strategische Vorgaben zu erarbeiten sowie Kooperationsaktivitäten und Risiken aktiv zu steuern. Der Weg von der reinen Teilnehmungsverwaltung zum aktiven strategischen Teilnehmungsmanagement sollte konsequent gegangen werden.

Klaus Neuhäuser und Tim Ronkartz, BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH

■ **Kommunen durch Demographie-Entwicklung unter Zugzwang**

In den kommenden Jahren ist Deutschland mit einem Bevölkerungsrückgang zu rechnen. Dieser wird vor allem Kommunen in ländlichen Regionen betreffen. Die Kommunen stehen nun vor der Aufgabe, Fachkräfte zu halten und anzuziehen sowie die vorhandene Versorgungsinfrastruktur an die demographische Entwicklung anzupassen. Dazu benötigen sie die Unterstützung des Bundes und der Länder, zum Beispiel über die Bereitstellung von Fördermitteln.

Jörg Lennardt, ExperConsult Wirtschaftsförderung & Investitionen GmbH & Co. KG

■ **Kommunales Personalmanagement passgenau gestalten**

Ein gutes Personalmanagement ist für Kommunen wichtiger denn je. Unabdingbar: Eine genaue Aufgabenbeschreibung, verbunden mit den fachlichen Erwartungen an den Stelleninhaber. Daneben die Prüfung, ob die notwendigen Führungskompetenzen vorhanden sind. Schließlich: Steht das Wohl der Kommune und seiner Einwohner im Zentrum des Handelns des Bewerbers? Und das Wichtigste: Passt der Mitarbeiter von seinem Typus, von seinen Wertvorstellungen und von seiner Persönlichkeit?

Winfried Wagner, Winfried Wagner Personalberatung

Die neuesten Trends der Verwaltungsmodernisierung!

www.detecon.com

Consulting  
**DETECON**

## 2.772 Aufträge an Externe

Meiste Vergaben durch BMBF

(BS/jörn Fieseler) 977,6 Mio. Euro hat die Bundesregierung in der vergangenen Legislaturperiode in 2.772 Vergabeverfahren an sogenannte externe Dritte vergeben. Dies geht aus einer Antwort der Bundesregierung auf eine Anfrage der Fraktion Die Linke hervor (Bundestags-Drucksache 17/14647). Den größten Anteil nahm dabei die Erstellung von Gutachten, Studien und Evaluationen ein, die meisten Aufträge wurden durch das BMBF vergeben.

Unter dem Begriff "externe Dritte" im Sinne der Anfrage versteht die Bundesregierung Dienstleister und Berater, auch soweit es sich z. B. um Hochschulprofessoren handelt, die mit Evaluationen oder Gutachten beauftragt sind, nicht aber anwaltliche Tätigkeiten als Prozessvertreter der Bundesregierung.

Generell darf die Bundesverwaltung nur dann an "externe Dritte" Aufträge vergeben, wenn zur Erfüllung bestimmter Aufgaben teilweise Spezialwissen erforderlich ist, dass nicht in allen Fällen intern vorhanden ist. Dies regelt die "Allgemeine Verwaltungsvorschrift zum Einsatz von außerhalb des öffentlichen

zents) und zur Öffentlichkeitsarbeit, darunter auch die Erstellung von Filmen und der Druck von Publikationen (ebenfalls 13,8 Prozent). Andere Projekte, wie die Einrichtung von Kompetenzstellen, Modellvorhaben und Projektträgerschaften, machen circa 9,8 Prozent aus. Rechtsberatungen oder die Expertise von Einzelpersonen beauftragt sich auf rund 8,1 Prozent.

### 88 Prozent durch sechs Ministerien

Sowohl die meisten Aufträge als auch das größte Volumen ist durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung vergeben worden. 629 Vergabever-

g.e.b.b. GmbH, die Inhouse-Beratung der Bundeswehr.

### Schwerpunkt: Studien

In den meisten Fällen wurden Gutachten, Studien, Evaluationen und wissenschaftliche Konzepte beauftragt. Dabei fällt jedoch die Gewichtung in den einzelnen Ressorts sehr unterschiedlich aus. So entfallen im Wirtschaftsministerium 75 Prozent der durchgeführten Verfahren auf diesen Bereich, im BMVBS sind es 65 Prozent, im Umweltressort 47 Prozent und im BMAS rund 40 Prozent der Aufträge. Im Innenministerium und im Bildungs- und Forschungsressort sind es demge-

gen durch das Bundesverwaltungsamt (BVA) getätigt, das wiederum als zweiter Partner die Behörden (erster Partner) berät und den Abrufprozess der Unternehmen (dritter Partner) steuert. "Dabei prüft das BVA den Bedarf des nachfragenden Ressorts, ob dieser bereits in anderen Ressorts gedeckt wurde. Bei schon ausgeführten Einzelaufträgen werden die Ergebnisse an das nachfragende Ressort / an die nachfragende Behörde zur weiteren Verwendung übermittelt, mit der Folge, dass keine erneute Leistung zum selben Thema beauftragt werden muss", heißt es in der Antwort. So können Synergieeffekte aus einer Vielzahl von

## Willkommen in Deutschland

Wie das BaMf unser Image aufpoliert

(BS/sgz) Seit Oktober vergangenen Jahres läuft das Modellprojekt "Ausländerbehörden – Willkommen in Deutschland". Initiiert wurde es vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BaMf) mit Beratung durch gleich zwei Unternehmen: Die Ramboll Management Consulting GmbH unterstützt in Kooperation mit der Imap GmbH – Institut für Interkulturelles Management- und Politikberatung das BaMf bei der Umsetzung vor Ort. Ende März wurden erste Ergebnisse vorgestellt.

Das vom Bundesamt geförderte zweijährige Modellprojekt zielt darauf, Willkommenskultur ganz alltagspraktisch zu etablieren; dazu zählen unter anderem interkulturelle Kompetenzen der Mitarbeiter. "Ausländerbehörden sind für Zuwanderer die erste Anlaufstelle und prägen deshalb das Bild Deutschlands als Einwanderungsland maßgeblich mit. Sie sind damit zentrale Partner bei der Entwicklung einer Willkommenskultur vor Ort", unterstreicht BaMf-Präsident Dr. Manfred Schmidt. Ein Blick in den Koalitionsvertrag verdeutlicht, dass das BaMf mit seinem Engagement am Puls der Zeit sei. "Darin wird den Ausländerbehörden eine Schlüsselrolle bei der Verbesserung der Willkommenskultur in Deutschland zugesprochen."

Die Bestandsaufnahme an den Standorten ist mittlerweile abgeschlossen und der Fahrplan steht. Je nach örtlichem Bedarf haben sich die Behörden viel vorgenommen: Von Neuorganisation der Terminvergabe und verbesserten Informationsangeboten über Umzug in neue, funktionale Räumlichkeiten, von passgenauer Schulung der Mitarbeitenden bis zu regelmäßigen "Integrationstreffen" zur besseren Vernetzung vor Ort. Diese und weitere im Projekt entwickelte und zum Teil auch bereits erprobte Praxisansätze wurden auf der Arbeitstagung vorgestellt und von den rund 120 Teilnehmern intensiv diskutiert. Im Mittelpunkt stand der Austausch über gute Verwaltungspraxis vor Ort. Auch die über die Standorte der Ausländerbehörden Bietheim-Bissingen, Deggendorf, Potsdam, hessischer Wetteraukreis, Essen, Mainz, Chemnitz,

Magdeburg, Kiel und Weimar beteiligten Bundesländer hatten die Gelegenheit, ihre eigenen Initiativen zur Öffnung der Behörden vorzustellen und darüber ins Gespräch zu kommen. "Gerade die Ausländerbehörden haben keine leichte Aufgabe, da sie über Jahrzehnte ausschließlich Ordnungsbehörden waren", so die Projektleiter Angela Köllner (Ramboll) und Bülent Arslan (imap), "es gibt aber schon gute Beispiele, die zeigen, wie der Wandel zu einem "Gesicht Deutschlands" gegenüber Zuwanderern und die Umsetzung von Willkommenskultur in die Praxis möglich sind".

Die Willkommensbehörden werden zum größten Teil durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge und zu einem weiteren Teil von den beteiligten Bundesländern finanziert. Die Laufzeit beträgt zwei Jahre. Wie viel Mittel jeweils pro Jahr bereitgestellt werden, hängt von individuellen Projektentwicklungen vor Ort ab. Es ist mit einigen Hunderttausend Euro pro Haushaltsjahr zu rechnen. Wegen der inhaltlichen und fachlichen Komplexität sind fast alle Bewerber für das Projekt als Bietergemeinschaften aufgetreten, um insbesondere die beiden großen Themen Organisationsentwicklung und Personalentwicklung abdecken zu können. So auch Ramboll Management und imap Consulting. Am Ende sollen die Inhalte zu Handlungsempfehlungen in Form eines sogenannten Werkzeugkoffers zusammengefasst werden. Mit dem Ziel der Nachhaltigkeit soll er anderen Ausländerbehörden zur Verfügung gestellt werden und so bei der eigenen Entwicklung zu Willkommensbehörden helfen.

Ressort	Beratung	Veranstaltungen, Moderationen	Gutachten, Studien, Evaluationen	Öffentlichkeitsarbeit und Druckaufträge	IT-Dienstleistungen und -projekte	andere Projekte, Modellvorhaben, Projektträger	GESAMT	Volumen
BKAmt	2	5	7	3	1		18	552.104
BMWi	5	29	254	27	13	13	341	114.770.000
AA	17	5	22	4	6	1	55	3.946.000
BMI	46	69	128	74	96	30	443	66.009.508
BMJ	5		5	2	14		26	4.700.090
BMF	16	37	64	14	8	20	159	33.407.474
BMAS	10	20	95	39	72	8	244	63.975.247
BMELV	2	17	33	12	3	2	69	29.732.408
BMVg	16	2	20	1	3	1	43	5.137.348
BMFSFJ	3						3	293.600
BMG	11	7	49	11	8	3	89	19.783.273
BMVBS	28	9	151	8	16	20	232	71.641.572
BMU	10	36	143	53	32	29	303	82.357.206
BMBF	22	134	179	129	45	120	629	464.612.011
BMZ	27		7		10	1	45	8.634.576
BKM	2	15	11	4	16	25	73	8.034.786
<b>GESAMT</b>	<b>222</b>	<b>385</b>	<b>1.168</b>	<b>381</b>	<b>343</b>	<b>273</b>	<b>2.772</b>	<b>977.587.203</b>

Tabelle: BS/Quelle: Bundestags-Drucksache 17/14647, eigene Berechnung

Dienstes Beschäftigten (externe Personen) in der Bundesverwaltung" vom 17. Juli 2008. Zudem haben das Bundeskanzleramt sowie die Bundesministerien BMI, BMF, BMVg, BMU und BMBF weitere hausinterne Regelungen verabschiedet, die den Einsatz von externen Dritten beschränken.

Bau- und Lieferleistungen, aber auch Dienstleistungen wie Reinigungsleistungen oder Reparatur- und Wartungsarbeiten fallen nicht darunter. Ebenso ausgenommen sind IT-Leistungen im Zusammenhang mit der verwaltungsseitigen Informatik. Allerdings enthält die in der Antwort aufgeführte Auflistung einige IT-Leistungen zu externen Projekten, wie den Betrieb von Webauftritten in Zusammenhang mit ressortspezifischen Programmen. Diese machen rund 12,4 Prozent der vergebenen Aufträge aus. Die meisten Auftragsvergaben waren Studien (circa 42,1 Prozent), gefolgt von Aufträgen in Zusammenhang mit Veranstaltungen und Schulungen (etwa 13,8 Pro-

zent) mit einem Volumen von 464,6 Mio. Euro (siehe Tabelle). Die Vergaben teilen sich dabei in etwa gleich auf die verschiedenen Gruppen auf.

Zusammen mit dem BMWi (rund 114,8 Mio. Euro), BMU (etwa 82,4 Mio. Euro), BMVBS (über 71,6 Mio. Euro), BMI (rund 66 Mio. Euro) und BMAS (knapp 64 Mio. Euro) hat das BMBF 88 Prozent des Auftragsvolumens vergeben (rund 863,4 Mio. Euro). Bei der Anzahl der Verfahren sind es 80 Prozent.

Die geringsten Volumina haben hingegen das BMFSFJ (293.600 Euro) und das Bundeskanzleramt (BKAmt) mit 552.104 Euro verausgabt. Damit steht das Familienministerium auch in der Reihenfolge mit den wenigsten Verfahren an erster Stelle. Ganze drei Aufträge wurden an externe Dritte vergeben. Eine Besonderheit verzeichnet das Verteidigungsressort. Das Ministerium selbst hat lediglich acht der in der Tabelle aufgeführten Verfahren durchgeführt. Die anderen 35 Aufträge erteilte die dem Geschäftsbereich zugeordnete

genüber unterdurchschnittliche 28 bis 29 Prozent. Im Gegenzug führte das Innenministerium in der letzten Legislatur 21,6 Prozent der Verfahren in der Kategorie IT-Dienstleistungen und -projekte durch. Dabei handelte es sich im Wesentlichen um Aufträge rund um den neuen Personalstatus und die Einheitliche Behördennummer D115. Auch im Arbeitsministerium sind rund 30 Prozent auf diese Kategorie entfallen. Aufträge dieser Art waren das Hosten, Betreiben und teilweise auch Befüllen von Webseiten zu verschiedenen arbeitsmarktspezifischen Programmen.

### Drei-Partner-Modell

Überwiegend wurden Dienstleistungen des Projektmanagements sowie der Prozess-, IT- und Organisationsberatung im sogenannten "Drei-Partner-Modell" beschafft, um eventuelle doppelte Beauftragungen zu verhindern. Grundlagen dieses Modells sind eine Reihe von Rahmenverträgen, die mit zahlreichen externen Dienstleistern bestehen. Abrufe aus diesen Verträgen wer-

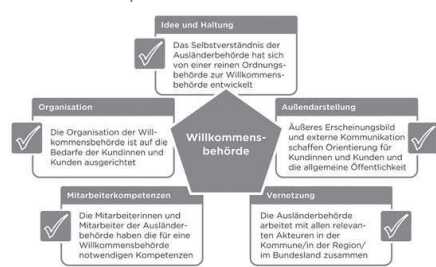
den genutzt und ins Wissens-transfer sichergestellt werden.

### Rechtliche Grundlagen

Bei der Auftragsvergabe sind die Grundsätze für die Notwendigkeit für die Aufgabenerfüllung sowie der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit nach §§ 6 und 7 der Bundeshaushaltsordnung zu beachten, heißt es in der Bundestagsdrucksache. Darüber hinaus haben alle Ressorts hausinterne Vorschriften erlassen, die weitere Vorgaben zu den Beschaffungsverfahren enthalten. Dazu zählen das Bundeskanzleramt sowie die Bundesministerien BMI, BMF, BMVg, BMU und BMBF.

Nicht enthalten in der Auflistung sind hingegen Aufträge, die unter einer Schwelle von 500 Euro lagen.

### Die fünf Eckpunkte einer Willkommensbehörde



Grafik: BS/Ramboll Management Consulting GmbH

### MELDUNG

## Technikfolgenabschätzung im Bundestag

(BS/jf) "Wir betreiben wissenschaftliche Politikberatung", beschreibt Prof. Armin Grunwald, Leiter des Büros für Technikfolgenabschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB), die Aufgaben des TAB.

Ziel des Büros ist es, plötzlich auftretende Fragen in Form von wissenschaftlichen Gutachten zu erläutern und somit Grundlagen für politische Entscheidungen zu treffen. Insgesamt 170 Studien hat die Einrichtung seit ihrer Einsetzung 1989 erarbeitet, bspw. zur Nanotechnologie,

zu Behinderungs-kompensierenden Technologien, zu elektronischen Petitionen, zur Forschung der Welternährung und zu den Folgen von großflächigem Stromausfall.

Als "Instrument des Parlaments", so Grunwald, arbeite das TAB wissenschaftlich unabhängig und schaffe auch "Ordnung" unter der Vielfalt bestehender Expertisen. Grundsätzlich hätten alle Fraktionen ein Vorschlagsrecht für Themen, die bearbeitet werden sollen. Die letztendliche Auswahl treffe je-

doch der Forschungsausschuss des Deutschen Bundestages, so der Philosophie- und Physikprofessor.

Zwei Mio. Euro stehen dem TAB einschließlich der Vergabe externer Gutachten und nebst eigenen Partnern pro Jahr zur Verfügung. Zu den Konsortialpartnern gehören das Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung (UFZ), das Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) sowie die VDI/VDE Innovation und Technik GmbH.

### HORVÁTH & PARTNERS

MANAGEMENT CONSULTANTS

### Aufgaben und Organisationen erfolgreich steuern

Sind Sie für die Zukunft gut aufgestellt? Haben Sie die richtigen Steuerungsinstrumente, um ziel- und wirkungsorientiert arbeiten zu können? Haben Sie bei großen IT-Projekten Ihr Projektmanagement im Griff? Schlummern in Ihrer Organisation noch Effizienzpotentiale?

Diese und weitere Fragen der Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung diskutiert unser Beratungsteam für den Öffentlichen Sektor gerne mit Ihnen. Einschlägige Praxiserfahrung aus Politik und Verwaltung helfen uns dabei, auch für Sie eine passgenaue Lösung zu erarbeiten.

Horváth & Partners ist eine international tätige, unabhängige Managementberatung. Wir stehen für Projektergebnisse, die nachhaltigen Nutzen schaffen. Deshalb begleiten wir unsere Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zu ihrer Verankerung in Prozessen und Systemen.

Treten Sie mit uns in Kontakt: publicmanagement@horvath-partners.com

www.horvath-partners.com