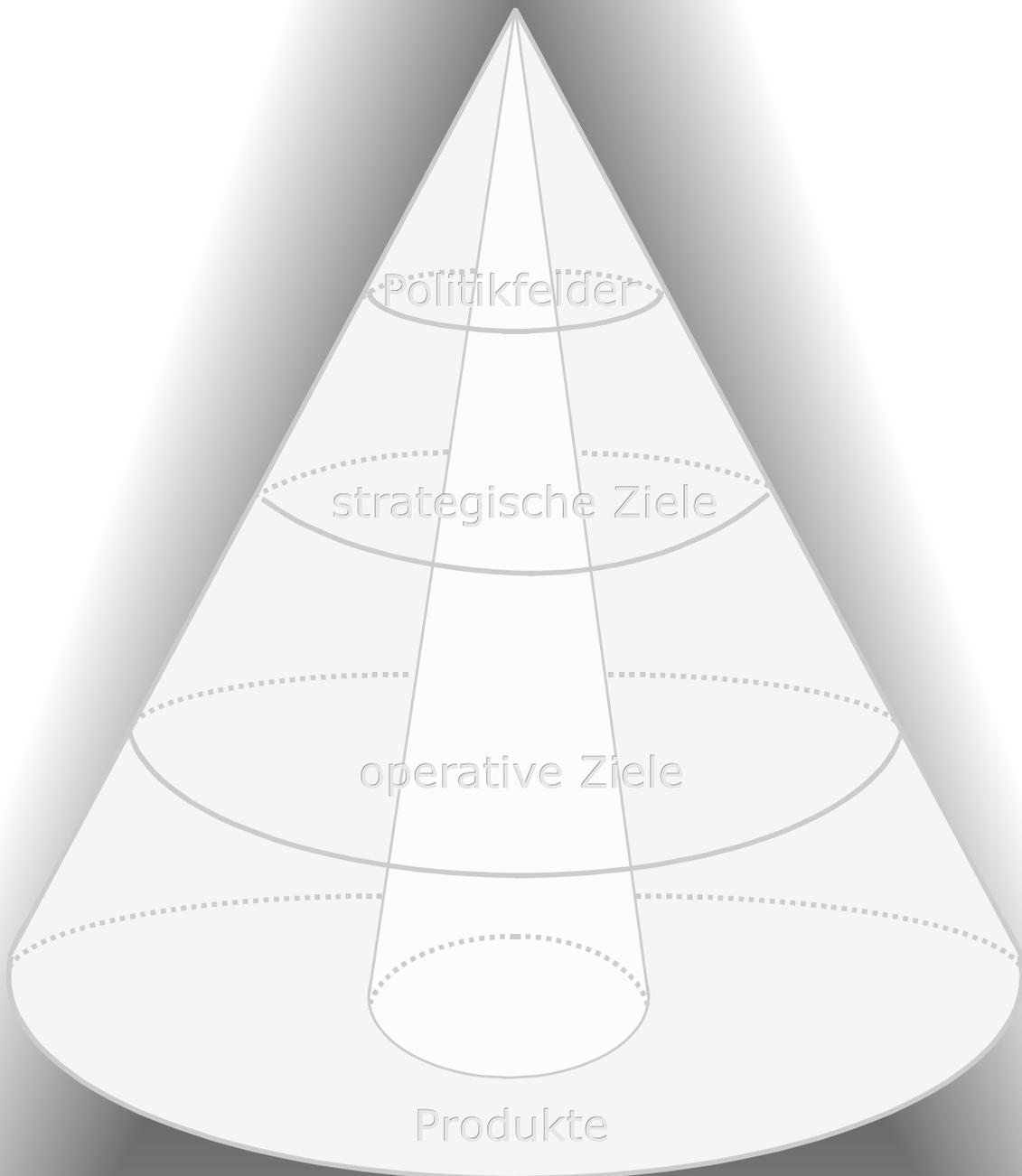


+++ KUNDENORIENTIERT +++ KOMPETENT +++ FLEXIBEL +++



**Geschäftsbericht 2003**

**Herausgeber / Gestaltung:** Landeseinwohneramt Berlin  
Friedrichstr. 219  
10958 Berlin  
Steuerungsdiens

**Verantwortlicher:** Dietmar Wisotzky  
Direktor des Landeseinwohneramtes Berlin  
(komm.)

**Druck:** Landesbetrieb für Informationstechnik Berlin

**Auflage:** 150

**Internet:** [www.berlin.de/lea/geschbr.html](http://www.berlin.de/lea/geschbr.html)

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Impressum</b>	<b>2</b>	
	<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>3</b>	
	<b>Vorwort</b>	<b>4</b>	
	<b>Grundlagen der Steuerung</b>	<b>5</b>	
	<b>Abteilung II - Einwohnerwesen</b>	<b>9</b>	
	<b>Abteilung III - Kraftfahrzeugwesen</b>	<b>13</b>	
	<b>Abteilung IV - Ausländerangelegenheiten</b>	<b>17</b>	
	<b>Organisationsentwicklung</b>	<b>20</b>	
	<b>Personalmanagement</b>	<b>23</b>	
	<b>Facilitymanagement</b>	<b>26</b>	
	<b>Finanzmanagement</b>	<b>29</b>	
	<b>Ausblick auf das Geschäftsjahr 2004</b>	<b>33</b>	



## Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Geschäftsbericht 2003 verdeutlicht die Verstetigung des Veränderungsprozesses im Landeseinwohneramt Berlin, der darauf abzielt, die Behörde als kundenorientiertes, kompetentes und flexibles Dienstleistungsunternehmen kontinuierlich weiter zu entwickeln. Die zielgerichtete und ganzheitliche Anwendung von Steuerungsinstrumenten, wie sie im Steuerungsmodell der Berliner Verwaltung grundsätzlich konzipiert wurden, leistete dabei einen entscheidenden Anteil.

Als Ergebnis dieser neuen Steuerung ist hervorzuheben, dass die Finanzziele aus der Zielvereinbarung mit dem Senator für Inneres erreicht werden konnten, obwohl das Landeseinwohneramt Berlin zur Haushaltskonsolidierung bis zum Jahre 2006 auch ein Fünftel seines Personals und zusätzliche Sachmittel einsparen muss. Wesentlicher Erfolgsfaktor dafür war die generelle Akzeptanz und die konsequente Wahrnehmung der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung auf allen Hierarchie- und Steuerungsebenen, verbunden mit dem auf Kennzahlen gestützten Berichtswesen. Darüber hinaus führten die erreichten Ergebnisse insgesamt zu einem Anstieg in der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Insbesondere in den Abteilungen II – Einwohnerwesen - und III – Kraftfahrzeugwesen - waren diese Wirkungen zu verzeichnen.

Das Geschäftsjahr 2003 war darüber hinaus durch umfangreiche und komplexe Vorarbeiten und Koordinierungsleistungen aller Abteilungen und Serviceeinheiten geprägt, die mit wichtigen Vorhaben und Schwerpunktaufgaben der Jahre 2004 und 2005 im Zusammenhang stehen. Dazu zählten u. a. die Vorbereitungsarbeiten zur Ablösung der Datenverarbeitungsfachverfahren "Einwohnerwesen" und "Ausländerregister" durch modernere IT-Verfahren, die Vorbereitungen zur Übernahme von Regierungspräsidialaufgaben aus der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, zur Verlagerung der Entschädigungsbehörde aus dem Landesverwaltungsamt Berlin sowie zur Überleitung der abgeschlossenen Projekte "Bürgerdienste" und "Informationssystem" aus der Senatsverwaltung für Inneres in das

Landeseinwohneramt Berlin. Die Abteilung IV – Ausländerangelegenheiten - hat den Prozess zur strategischen Neuorientierung begonnen, um die Einführung eines neuen Softwaresystems angesichts der geänderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und einer beabsichtigten gesetzlichen Neuregelung in einen Gesamtkontext zu stellen.

Der vorliegende Geschäftsbericht 2003 widerspiegelt die wesentlichen Aspekte und Ergebnisse der im Landeseinwohneramt Berlin praktizierten ziel- und ergebnisorientierten Steuerung. Struktur und Inhalt sind darauf entsprechend abgestellt. Er beschreibt in den einzelnen Geschäftsfeldern die operativen Ziele, den Zielerreichungsgrad und exemplarisch den dazu gehörigen Steuerungskreislauf. Zur Einführung in das Thema bzw. zum tieferen Verständnis des Steuerungsmodells wurde dem Geschäftsbericht ein gesonderter Abschnitt "Grundlagen der Steuerung" vorangestellt.

Ich bitte unsere Auftraggeber aus dem Senat und dem Abgeordnetenhaus sowie die Organisationen, mit denen das Landeseinwohneramt Berlin eine enge Zusammenarbeit pflegt, uns weiterhin kritisch zu begleiten.

Mit freundlichen Grüßen

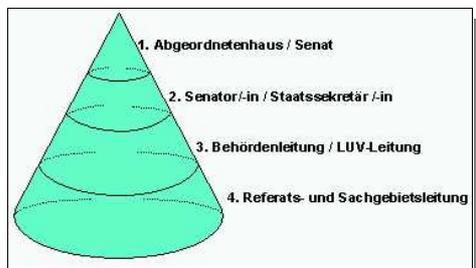
Dietmar Wisotzky  
Direktor (komm.) des Landeseinwohneramtes  
Berlin



## Grundlagen der Steuerung

Verwaltungshandeln orientiert sich an dem in Gesetzen formulierten politischen Willen, ausgeformt durch die Regierungspolitik. Die für eine Legislaturperiode gültige Zielsystematik wird von den politischen Programmen (Parteiprogrammen, Regierungsprogrammen u.ä.) abgeleitet. Das Handeln der Verwaltung trägt zur Umsetzung des politischen Willens bei und kann somit in das gemeinsame Zielsystem eingeordnet werden. Damit ist eine zielorientierte und ganzheitliche Steuerung der Berliner Verwaltung gewährleistet.

Für die Steuerung über Ziele konzipierte das Landeseinwohneramt ein Steuerungsmodell und wählte den Kegel als plakatives Modell. Die horizontalen Schichten des Kegels spiegeln das hierarchische Ordnungssystem wider. Die unterschiedlichen Hierarchieebenen (Steuerungsebenen) verfolgen Ziele in abgestuften Detaillierungsgraden.

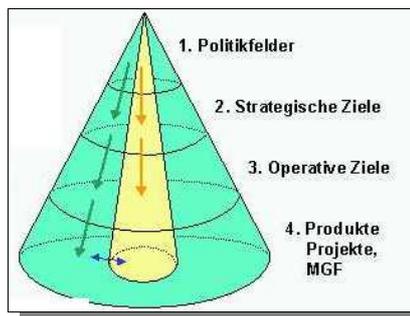


Steuerungsebenen

Ziele müssen operationalisierbar werden. Nur dann sind sie messbar. Zum Controlling bedarf es einer exakten Beschreibung, an Hand welcher Kriterien die Zielerreichung gemessen wird: die Erfolgsindikatoren. Mit Hilfe von Kennzahlen, ausgedrückt in Ziel- und Ist-Werten, werden die Erfolgsindikatoren objektiviert und nach außen transparent. Sie schaffen damit Voraussetzungen für organisations- und periodenübergreifende Vergleiche.

Die definierten Zielvorgaben dienen als Basis für ergebnisorientierte Maßnahmenplanungen und kompetente Steuerung. Die permanente Überprüfung der Auswirkungen von Maßnahmen auf die zu erzielenden Werte (Ziel-Ist-Vergleich) und das Einsetzen von

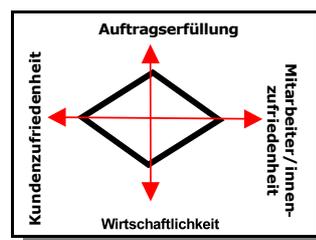
Konsequenzen bei auftretenden Abweichungen garantieren die Zielerreichung.



Zielebenen

Führungskräfte benötigen aggregierte und steuerungsrelevante Informationen. Eine zielorientierte Steuerung erfordert auf jeder Ebene angepasste Führungsinformationen. Für die politische Ebene werden Informationen mit hohem Aggregationsgrad benötigt (Globalsteuerung). Für die Steuerung auf den unteren Ebenen sind umfangreichere, weniger komprimierte Informationen notwendig (Detailsteuerung).

Für eine ganzheitliche Steuerung müssen auf allen Ebenen die Wechselwirkungen der Zielerreichung auf andere Organisationsziele beachtet werden. Ein Steuerungsinstrument in diesem Zusammenhang ist die Balanced Scorecard, welches die bedeutendsten Managementziele eines Unternehmens abbildet und in Zieldimensionen systematisiert. Diese Zieldimensionen gelten als allgemeingültig. Auf die Begriffswelt der öffentlichen Verwaltung übertragen werden sie Auftragserfüllung, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit sowie Wirtschaftlichkeit genannt.



Balanced Scorecard

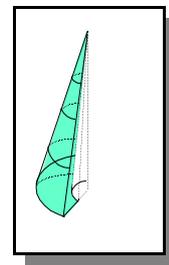
### ■ Zusammenhang zwischen den Steuerungselementen

Die Ebene des Politikfeldes bestimmt die politische Schwerpunktsetzung. Von diesem politischen Willen ausgehend werden Leitlinien für das Verwaltungshandeln entwickelt - zunächst in Form von überwiegend abstrakten strategischen Zielen. In der Regel handelt es sich dabei um behördenübergreifende Ziele. Das bedeutet, dass alle Verwaltungseinheiten, die zur Erfüllung eines definierten strategischen Ziel beitragen, der politischen Gesamtsteuerung unterliegen. Die Erfolgsindikatoren auf dieser Ebene müssen deshalb in der Lage sein, die gesamtgesellschaftlichen Wirkungen aller Aktivitäten zu einem gemeinsamen strategischen Ziel abzubilden.

Operative Ziele konkretisieren strategische Ziele. Diese behördenspezifischen, konkreten Ziele dienen der Steuerung einer Verwaltungseinheit. Sie haben deshalb wesentliche Bedeutung für die obere Führungsebene einer Behörde. Die zu einem operativen Ziel verabredeten Indikatoren weisen den Gesamterfolg einer Verwaltungseinheit aus, der über die konkrete, anteilig erbrachte Leistungserstellung hinausgeht. Der im Landeseinwohneramt eingeführte und praktizierte Zielvereinbarungs- und interne Steuerungsprozess findet ausschließlich auf dieser und der nachfolgenden Produktebene statt.

Die operativen Ziele sind durch ihre Produkte und ggf. Projekte konkretisiert. Auf dieser detaillierten Ebene werden Indikatoren und Kennzahlen festgelegt, die in der Lage sind, den Beitrag des jeweiligen Produktes zur Zielerreichung aufzuzeigen. Im Gegensatz zu den oberen Ebenen werden hier die zu erbringenden Qualitäten und Quantitäten genau vorgegeben. Die so konkretisierten Vorgaben übernehmen die Funktion der in der Privatwirtschaft funktionierenden Gesetze von Angebot und Nachfrage. Derjenige Verhandlungspartner der Zielvereinbarung, der der höheren Steuerungsebene angehört, muss in einem System der outputorientierten Steuerung die Rolle eines "Ersten Nachfragers" einnehmen, der vor dem Hintergrund eines begrenzten Gesamtbudgets hohe Qualität und einen möglichst großen Output anstrebt.

Hier finden sich die Schnittstellen zur Kosten-/Leistungsrechnung. Hier liegt die Steuerungsebene der Produkt- und Projektverantwortlichen. Die Vorgaben zu ihren Produkten und Projekten müssen von ihnen erzielt, Abweichungen verantwortet werden.



Externer Leistungsstrang

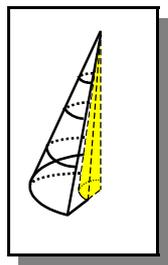
Die vertikale Sicht auf dieses Schichtenmodell vereinigt ministerielle Geschäftsfelder, Produkte und Projekte, operative und strategische Ziele - soweit sie einem gemeinsamen politischen Ziel dienen - zu einem Leistungsstrang. Leistungsstränge ermöglichen eine verwaltungsübergreifende Betrachtung und geben Anregungen für Kommunikations- und Strukturoptimierungen.

Dieses Modell ermöglicht nicht nur eine optimierte und effiziente Verwaltungsteuerung, es bietet auch die Basis für eine outputorientierte Budgetierung. Die derzeitige Finanzsituation im Land Berlin erfordert zielgenauere Entscheidungen über die Ressourcenverteilung. Eine zukünftige Budgetierung über strategische Ziele bietet erstmalig die Möglichkeit, die zugewiesenen finanziellen Mittel mit Verwaltungsleistungen bzw. -erfolgen zu verknüpfen.

### ■ Gleiche Prinzipien für externe und interne Steuerung

Die Steuerung über den externen Leistungsstrang und die Steuerung der internen Querschnittsaufgaben ähneln sich. Sie werden in dem Modell durch den externen und internen Kegel dargestellt. Die Querschnittsaufgaben beschreiben die internen Aufgaben der gesamten Berliner Verwaltung, die als Basis für externe Leistungserstellung von der Organisation erbracht werden müssen. Es handelt sich dabei um folgende vier Themenfelder: Orga-

nisationsentwicklung, Personal-, Facility- und Finanzmanagement.



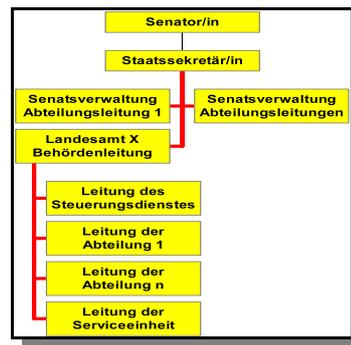
Interner Leistungsstrang

Für diese Themenfelder lassen sich ebenso strategische und operative Ziele für die jeweilige Steuerungsebene definieren. Im Unterschied zu den externen Leistungssträngen gelten diese Ziele für alle Verwaltungsbereiche gleichermaßen. Diese Vorgaben zu den wichtigsten Ressourcen der Gesamtorganisation müssen alle Führungskräfte bei der Steuerung beachten und durch einheitliche Indikatoren nachweisen. Darüber hinaus wird in der internen Steuerung die Zieldimension Mitarbeiterzufriedenheit organisationsbezogen, damit produktübergreifend, betrachtet und abgerechnet.

Zu den internen operativen Zielen werden von Serviceeinheiten oder anderen Anbietern Dienstleistungen (interne Produkte) angeboten. Die Steuerung der internen Serviceprodukte erfolgt nicht wie bei den externen Produkten über die vertikale Steuerung, sondern horizontal auf der untersten Ebene. Die LuV, die für die Erstellung der externen Produkte interne Vorleistungen beanspruchen, treten als Auftraggeber gegenüber den Serviceeinheiten auf. In Servicevereinbarungen werden die Bedingungen der Leistungserstellung formuliert. Die Überprüfung der geleisteten Qualität obliegt dem LuV als Auftraggeber. Für schlecht geleistete Dienste muss die Serviceeinheit mit Budgetkürzungen durch das LuV bzw. Auftragsrückgängen rechnen. Diese horizontale Steuerung stärkt den Leistungsgedanken in den Serviceeinheiten und fördert somit die Qualität und die Effizienz der internen Dienstleistungen.

## ■ Parallelen zur Aufbauorganisation

Die Zielebenen spiegeln sich in der Kommunikation zwischen den Entscheidungsebenen wider. Die Leitung eines Senats-Ressorts verständigt sich mit ihren Abteilungsleitern und den Leitungen der nachgeordneten Behörden zu strategischen und operativen Zielen. In den darunter liegenden Ebenen werden die Zielvereinbarungen durch ausgewählte Produkte angereichert. Die interne Steuerungsdiskussion im Landeseinwohneramt beschränkt sich auf die Vereinbarung von operativen Zielen und deren Produkten. Die beteiligten Abteilungen haben LuV-Status.



Zielvereinbarung zwischen den Hierarchieebenen

## ■ Zyklen der Steuerung

Die Periode eines Steuerungszyklus entspricht einem Kalenderjahr. Der Zyklus beginnt mit der Zielvereinbarung, zunächst als interner Kommunikationsprozess. Dazu schlagen die Leitungen der LuV und Serviceeinheiten aus ihrer Kenntnis des Verlaufs früherer Perioden geeignete Erfolgsindikatoren für die aktuelle Periode, die den Zieldimensionen der operativen Ziele und Produkte zugeordnet werden, sowie die entsprechenden Kennzahlen (als Zielwerte) vor. Der Steuerungsdienst moderiert den Verhandlungsprozess.

Die Zielwerte werden mit dem Behördenleiter abgestimmt und münden in einer Zielvereinbarung mit der aufsichtsführenden Senatsverwaltung. Zu diesem Zeitpunkt wechselt die Kommunikation von einem bottom-up zu einem top-down Prozess. Aus Vorschlägen werden nach der Diskussion Vorgaben, die dann

wiederum vom Behördenleiter in Direktiven für die LuV bzw. Serviceeinheiten in Form von internen Zielvereinbarungen umgesetzt werden. Der Zielvereinbarungsprozess ist damit abgeschlossen.

Zum Ende eines Quartals werden die Leitungen der LuV und Serviceeinheiten aufgefordert, Quartalsberichte zu erstellen. Diese beschränken sich auf die Erhebung der Kennzahlen-Ist-Werte. Die Kennzahlen zu den internen Zielen (Themenfelder Personal-, Facility- und Finanzmanagement) dienen einem Querschnittscontrolling. Der Steuerungsdienst schätzt Zielerreichung und Abweichung ein und gibt gegebenenfalls methodische Empfehlungen. Diese Einschätzung wird von den LuV beantwortet und kommentiert, Empfehlungen werden ggf. in Maßnahmen bzw. in Maßnahmenplanungen umgesetzt.



Durch die Wiederholung des Controllingkreislaufes nach jedem abgelaufenen Quartal werden steuernde Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit überprüft. Die Quartalsberichte als auch die Einschätzungen berücksichtigen sowohl das vergangene Quartal als auch den gesamten Berichtszeitraum seit Jahresbeginn. Die Entwicklung der Kennzahlen innerhalb eines Jahres hat Konsequenzen für die Zielvereinbarungen der Folgejahre.

#### ■ Effekte des Steuerungssystems

Zielvereinbarungsprozess und Controlling-Zyklen ermöglichen die Steuerung auf Abstand. Berichtspflichten minimieren sich auf strategisch relevante Themenfelder und auf Kennzahlenlieferungen. Die Qualität von Managementleistungen und von Kriseninterventionen wird auf Grund ihrer Auswirkungen auf

die Zielerreichung bewertet und abrechnungsfähig.

Aus Sicht der Personalentwicklung bietet sich die Chance der Motivation des mittleren Managements, bewusst in die Rolle des Produktverantwortlichen einzutreten. Durch eine geschickte Steuerung trägt es unmittelbar zur Zielerreichung bei. Der Steuerungskreislauf zeigt gelungenes Management, aber auch Fehlentwicklungen frühzeitig auf. Er initiiert die Verbreitung von best-practice- Lösungen.

Die Leitungen der LuV und Serviceeinheiten erhalten ein messbares, direktes Feedback auf ihre Managementmaßnahmen. Die Balanced Scorecard macht deutlich, dass Erfolge sich in den vier Zieldimensionen bewegen. Erfolge werden vielschichtiger, aber planbar. Entscheidungshilfen sichern kompetente Steuerung. Personal- und Organisationsentwicklung verzahnen sich.

#### ■ Vision

Steuerungssysteme werden heute an ihren Potenzialen für ein ziel- und wirkungsorientiertes Controlling gemessen. Strukturen und Kommunikationsbeziehungen dieses Modells lassen diese Weiterentwicklung zu. Lediglich die Kennzahlenfindung müsste den Schritt hin zu Effizienz und Effektivität vollziehen. Ein Messen der Wirkungen, nicht Messen und Zählen der erbrachten Ergebnisse oder Dienstleistungen und der Form ihrer Erbringung wäre eine folgerichtige Fortentwicklung. Der nächste Schritt muss also sein, die Steuerung systematisch auf outcomes umzustellen. Outcome-Ziele sind die Wirkungen, die mit den politischen Aktivitäten erzielt werden sollen.

Eine andere Form der Fortentwicklung wäre ein einheitliches Steuerungsmodell für die gesamte Berliner Verwaltung. Würden Leistungsstränge behördenübergreifend gebildet, entstünden weitere Anregungen zu Organisationsveränderungen, die sich an Zielen und Wirkungen orientieren. Die Gesamtsteuerung aller Organisationseinheiten, die zur Erreichung desselben Ziels beitragen, und das über alle Hierarchieebenen hinweg, könnte zu Effizienz- und Qualitätsgewinnen in der Berliner Verwaltung führen.



## Abteilung II – Einwohnerwesen

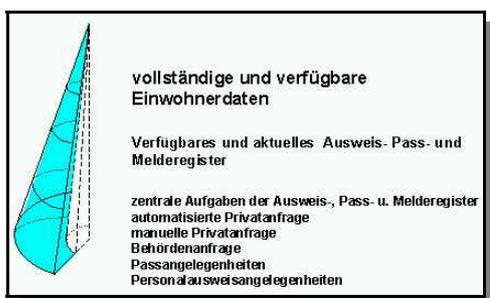
Die Abteilung II- Einwohnerwesen- des Landeseinwohneramtes Berlin leistet einen wesentlichen Beitrag zum strategischen Ziel, Berlin als "Dienstleistende Stadt" erlebbar zu machen. Ihre Kernprozesse sind darauf gerichtet, verlässliche Personendaten der Einwohnerinnen und Einwohner vorzuhalten und diese für berechnete Dritte bereit zu stellen. Das Funktionieren des öffentlichen Lebens in Berlin sowie das geordnete Zusammenleben seiner Bürgerinnen und Bürger erhalten so ihre Grundlage.

Hier werden die zentralen und steuernden Aufgaben aus dem Bereich der Melde-, Pass-, Personalausweisangelegenheiten und soweit zuständig die Ordnungsaufgaben auf dem Gebiet des Lotteriewesens und des Sonn- und Feiertagsschutzes wahrgenommen, die nicht-verkehrsrechtlichen Ordnungswidrigkeiten bearbeitet, sowie die Verpflichtungserklärungen nach § 84 Ausländergesetz entgegen genommen. Die Aufgaben nach dem Sammlungsgesetz sind Ende 2003 mit Aufhebung des Gesetzes weggefallen. Die Stellen werden eingespart.

### Operative Ziele

- Verfügbares und aktuelles Ausweis-, Pass- und Melderegister
- Geordnetes Leben der Einwohner/-innen

### Verfügbares und aktuelles Ausweis-, Pass- und Melderegister



Leistungsstrang

Das Dienstleistungsspektrum umfasst die einheitliche Führung der automatisierten Ausweis-, Pass- und Melderegister, den Betrieb des IT- Fachverfahrens Einwohnerwesen sowie die Koordination und Betreuung der bezirklichen Bürgerämter in Melde-, Pass- und Ausweisangelegenheiten. Ab dem Jahr 2004 werden hier die Aufgaben einer Geschäftsstelle sowie die zentrale Verfahrensverantwortung für das "Infosystem" - einer einheitlichen Informationsplattform im Land Berlin - wahrgenommen.

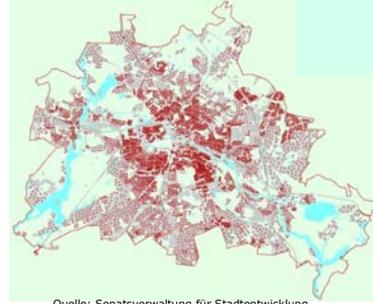
### Ausgewählte Grundzahlen

	Ist 2002	Ist 2003
Gemeldete Einwohner/innen mit Hauptwohnung	3.338.017	3.331.794
Gemeldete Einwohner/innen mit Nebenwohnung	133.967	133.053
Passangelegenheiten (Maßnahmen in gesetzl. vorgeschriebenen Sonderfällen)	13.036	13.823
Personalausweisangelegenheiten (Maßnahmen in gesetzl. vorgeschriebenen Sonderfällen)	7.451	9.597
Privatauskünfte aus dem Melderegister	-	1.316.110
Behördenauskünfte	-	1.071.675

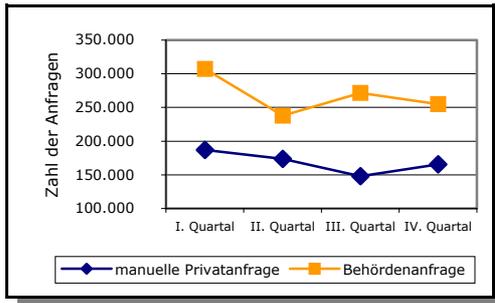
### Ausgewählte Kennzahlen der Zielerreichung

	Zielwert	Istwert
Anteil der automatisierten Privatauskünfte aus dem Melderegister an allen Privatauskünften	≥ 40 %	47,5 %
Durchschnittliche Bearbeitungszeit einer manuellen Melderegisteranfrage von Privaten	≤ 5 Tage	14 Tage
Durchschnittliche Bearbeitungszeit einer Melderegisteranfrage von Behörden	≤ 5 Tage	17 Tage





Quelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung



Fallzahlen je Quartal

Die Erfahrungen des Geschäftsjahres werden in den Zielvereinbarungsprozess für das Folgejahr einfließen. Der ambitionierte Sollwert des Jahres 2003 wird solange nicht zu erreichen sein, bis die Beschäftigten die neuen Aufgaben routiniert erledigen können. Deutliche Produktivitätssteigerungen sind erst im Jahr 2004 zu erwarten.

Für einige Berliner Behörden wurde zum Jahresende die rechtliche Möglichkeit geschaffen, künftig Auskunft über ein Portal online abzurufen. Als erster Behördenkunde erhielt die BVG seit dem 23. Dezember 2003 die Meldeauskunft online. Dies wird künftig - nach entsprechender Aufnahme im Landesrecht - auch für Großkunden im Privatbereich möglich sein. Somit wird der Zielwert "5 Tage" in Zukunft erreichbar.

### Geordnetes Leben der Einwohner/-innen

Die Aufgaben umfassen alle Dienstleistungen zum geordneten Zusammenleben der Einwohnerinnen und Einwohner.



Leistungsstrang

Hierzu zählt die Wahrnehmung der bundes einheitlich geregelten "Entgegennahme von Verpflichtungserklärungen" für Besuchsaufenthalte von visapflichtigen ausländischen Staatsangehörigen, die zu Besuchszwecken nach Berlin einreisen wollen.

Die Abteilung Einwohnerwesen nimmt auch die Aufsichts- und Kontrollfunktion nach der Lotterieverordnung wahr und betreibt Bußgeldverfahren in nichtverkehrsrechtlichen Angelegenheiten.

### Ausgewählte Grundzahlen

	Ist 2002	Ist 2003
Verpflichtungserklärungen	45.108	37.140

### Ausgewählte Kennzahlen der Zielerreichung

	Zielwert	Istwert
Anzahl der von öffentl. Stellen gestellten Anfragen nach Einladern zwecks Kostenerstattung	≥ 650	2.618
Anteil der Terminverabredungen im Bereich Verpflichtungserklärungen an allen Vorsprachen	≥ 35 %	32 %

### Steuerungskreislauf an Beispielen

Die Entgegennahme von Verpflichtungserklärungen nach § 84 des Ausländergesetzes für Besuchsaufenthalte von visapflichtigen ausländischen Staatsangehörigen ist das bedeutendste Dienstleistungsangebot des operativen Ziels. Mit dieser Erklärung verpflichtet sich der Einladende für alle Kosten, die sein Gast in der Bundesrepublik Deutschland verursacht, aufzukommen. Häufig sind das z. B. Krankenhaus- bzw. Arztkosten und im Falle der nicht freiwilligen Ausreise die Kosten der Abschiebung.

Die Abgabe von Verpflichtungserklärungen ist gebührenpflichtig. Das Einnahmeziel wurde



**Angaben zur Verpflichtungserklärung**  
DECLARATION OF RESPONSIBILITY  
FORMAL DECLARATION

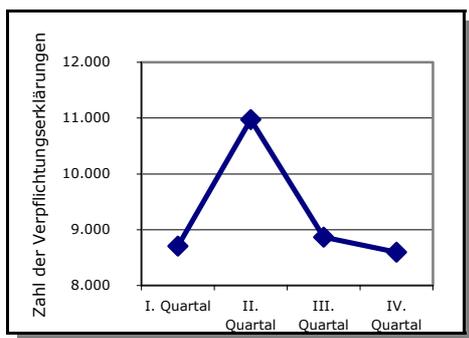
Ich, die/der Unterschwende	Je, soussigné(e)	I, the undersigned

Verpflichtungserklärung gegenüber der  
Ausländerbehörde für  
Ausländervermittlung, für

Je j'ai signé cette déclaration de  
responsabilité devant les  
autorités compétentes à Berlin

I am fully responsible toward the  
above authority / I solemnly  
represent myself in accordance with

auf Basis des Jahres 2001 auf 1 Mio. EUR festgelegt. Zum Zeitpunkt der Zielvereinbarungsverhandlungen zeichnete sich ab, dass die Fallzahlen stark sanken. Eine realistische Einschätzung zu diesem Zeitpunkt ergab, dass anstelle der dem Haushalt zugrunde liegenden 48.000 Anträge nur 36.000 Anträge im Jahr 2003 zu erwarten waren. Diese realistische Zahl wurde Gegenstand der Vereinbarung. Die im Haushaltsplan veranschlagten Einnahmen konnten zwangsläufig nur zu 75 % erreicht werden.



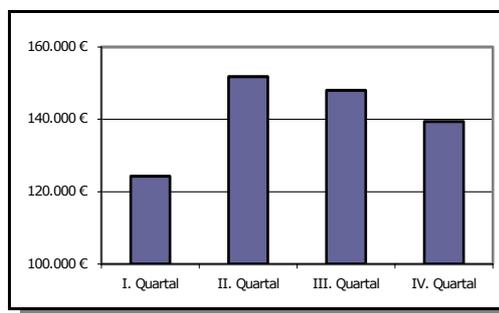
Fallzahlen je Quartal

Dem Einnahmerückgang für das Landeseinwohneramt durch die geringere Inanspruchnahme der Dienstleistung stand eine aus gesamtstädtischer Sicht gewünschte und erzielte Wirkung gegenüber. Das Bewusstsein der Einladenden wurde darin geschärft, dass sie für die Kosten ihres Gastes aufkommen müssen und in Krankheits- und anderen Fällen auch in Anspruch genommen werden, um finanziellen Schaden von der Bundesrepublik Deutschland abzuwenden. Gefälligkeitseinladungen wurden so eingedämmt.

Darüber hinaus war es möglich, mit Hilfe einer zentralen Datei Mehrfacheinlader bzw. Mehrfacheinladungen festzustellen und dadurch die Einreise von potenziellen Schwarzarbeitern oder anderen Kriminellen zu verhindern. Ausgaben des Landes Berlin bzw. Aufwände für die Rückforderung von Ausgaben durch die öffentliche Hand konnten so vermieden werden.

Um weitere Wirkungen zu erreichen, waren erhebliche Mehraufwände in der Nachbearbeitung zu leisten. Die Anfragen zur Klärung, ob

Ausgaben durch Dritte zu erstatten sind, haben erheblich zugenommen. Die erwartete Anzahl von 650 Anfragen wurde um 400 % übertroffen. Im Ergebnis konnten so z. B. Sozialhilfeleistungen vermieden werden.



Produktkosten je Quartal

Fallzahlen- und Produktkostenentwicklung divergierten. Eine ausschließlich ergebnisorientierte Steuerung hätte, zur Begrenzung der Stückkosten, die Aufwände zur Produkterstellung senken müssen. Mit den gestiegenen Produktstückkosten wurde aber gesamtwirtschaftlich eine höher zu bewertende Wirkung erreicht. Die Leistungserbringung war effektiv. In den Nachverhandlungen mit der Serviceeinheit Finanzen der Senatsverwaltung für Inneres wurden deshalb die Mindereinnahmen akzeptiert.



### Abteilung III - Kraftfahrzeugwesen

Mobilität ist ein zentraler Bestandteil von Lebensqualität. Die Abteilung III - Kraftfahrzeugwesen - des Landeseinwohneramtes Berlin leistet ihren Beitrag zur Erfüllung des strategischen Zieles "Mobile Stadt".

Als Kraftfahrzeugzulassungs- und Fahrerlaubnisbehörde realisiert sie Dienstleistungen sowohl für individuelle Kundenbedürfnisse als auch für die Öffentlichkeit. Sie bietet ihre Leistungen an drei Hauptstandorten in Berlin an.

#### Operative Ziele

- Technisch und versicherungsrechtlich einwandfreier Kfz-Bestand
- Geeignete Fahrerlaubnis- und Konzessionsinhaber/innen

#### Technisch und versicherungsrechtlich einwandfreier Kfz-Bestand



Leistungsstrang

#### Ausgewählte Grundzahlen

	Ist 2002	Ist 2003
Zugelassenen Kraftfahrzeuge	1.557.267	1.547.052
Fahrzeugzulassungsangelegenheiten	418.642	428.740
Fahrzeugabmeldungsangelegenheiten	404.615	389.080
Angelegenheiten zur Überwachung der Halterpflichten	366.387	352.219
Fahrtenbuchanordnungen	3.208	3.649
Neuzulassungen	96.725	102.039
Kraftfahrzeugumschreibungen	155.310	166.353

#### Ausgewählte Kennzahlen der Zielerreichung

	Zielwert	Istwert
Durchschnittliche Wartezeit in der Kfz-Zulassungsbehörde	≤ 80 Minuten	54 Minuten
Anteil der Terminverabredungen an allen Vorsprachen in der Kfz-Zulassungsbehörde	≥ 8 %	4 %
Durchschnittliche Wartezeit bei Terminverabredungen in der Kfz-Zulassungsbehörde	≤ 5 Minuten	5 Minuten
Anteil der Fehlermeldungen an den Datenübermittlungen an das Kraftfahrtbundesamt	≤ 1,5	1,98

#### Steuerungskreislauf an Beispielen

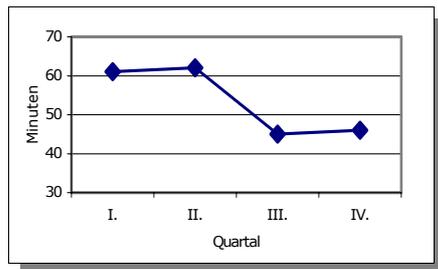
Das operative Ziel wird maßgeblich über das Produkt "Fahrzeugzulassung" gesteuert. Die Zulassung von Kraftfahrzeugen ist traditionell ein Brennpunkt der Kundenbedienung. Als wichtiger Indikator für die Kundenzufriedenheit dient vor allem die durchschnittliche Wartezeit je Besuch.



In den Zielvereinbarungen 2003 wurde vereinbart, dass die Wartezeit 80 Minuten nicht überschreiten darf. Dieser Wert wurde in der Vergangenheit regelmäßig überschritten. Darüber hinaus waren erhöhte Bearbeitungszeiten durch veränderte Arbeitsaufgaben und eine anzupassende Arbeitsorganisation zu erwarten. Seit dem 1. Januar 2003 wird eine Kraftfahrzeugzulassung erst dann erteilt, nachdem ggf. vorhandene Kraftfahrzeug-Steuerschulden vom Halter beglichen worden sind.

Um die Zielwerte zu erreichen, wurde darüber hinaus die Ausweitung von Terminverabredungen verhandelt und hierzu zwei Erfolgsindikatoren vereinbart: "Anteil der Terminverabredungen an allen Vorsprachen" (Zielwert:  $\geq 8\%$ ) und "Durchschnittliche Wartezeit je Besuch bei Terminverabredungen" (Zielwert:  $\leq 5$  Minuten).

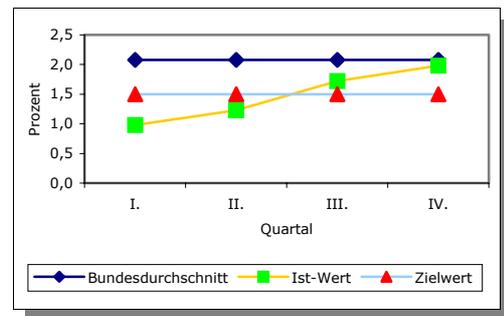
Des Weiteren wurde ein Erfolgsindikator zur Auftragserfüllung gebildet, der die Qualität der an das Kraftfahrtbundesamt übermittelten Daten widerspiegelt. Der Zielwert für die Fehlerquote wurde auf  $\leq 1,5\%$  festgelegt.



Durchschnittliche Wartezeiten je Quartal

Die Wartezeiten entwickelten sich im Verlauf des Geschäftsjahres äußerst positiv. Sie waren das Ergebnis einer zum Ende des Jahres 2002 umgesetzten Reorganisationsmaßnahme, deren Effekt im Jahr 2003 vollständig zum Tragen kam. Die Frontoffice- und Backofficebereiche wurden entsprechend dem Kundenaufkommen flexibel besetzt. Dies führte bei annähernd gleichem Aufwand an Personal und Stückkosten zur Reduzierung der Wartezeiten auf durchschnittlich 45 Minuten (im III. und IV. Quartal).

Die Terminvereinbarungen verloren auf Grund der reduzierten Wartezeiten an Bedeutung. Der Zielwert 8% wurde nur zur Hälfte erfüllt, die Wartezeit von maximal 5 Minuten bei einer Terminvereinbarung aber eingehalten. Da die wesentlichen Erfolge in der Kundenbedienun ohne Terminvergabe erreicht wurden, konnte auf Maßnahmen zur Anhebung der Terminvergabequote verzichtet werden.



Fehlerquote bei der Datenübermittlung an das KBA je Quartal

Der Anteil der fehlerhaften Datenübermittlungen an das Kraftfahrtbundesamt (KBA) betrug 1,98%. Die Datenqualität lag damit zwar höher als der Bundesdurchschnitt, das eigentliche Qualitätsziel (1,5%) wurde jedoch verfehlt. Hauptsächlich Ursache hierfür waren die veränderten Arbeitsabläufe und neue Anforderungen an die Softwarebedienun im Zusammenhang mit dem Kraftfahrzeugsteuer-Entrichtungsverfahren. Weitere Schulungen und eine steigende Routine werden zu einer Wertverbesserung im Jahr 2004 beitragen.



### ■ ■ Geeignete Fahrerlaubnis- und Konzessionsinhaber/innen



Leistungsstrang

### ■ ■ Ausgewählte Kennzahlen der Zielerreichung

	Zielwert	Istwert
Durchschnittliche Bearbeitungszeit von Anträgen auf Ersterteilung einer Fahrerlaubnis	≤ 6 Wochen	6 Wochen
Durchschnittliche Bearbeitungszeit bei Umstellung einer Fahrerlaubnis	≤ 3 Wochen	3 Wochen
Anteil der reklamierten Fahrerlaubnisse nach Umstellung	≤ 0,5 %	1,0 %
Zahl der noch nicht umgestellten Führerscheine	≤ 1,5 Mio.	1.490.202

### ■ ■ Ausgewählte Grundzahlen

	Ist 2002	Ist 2003
Fahrerlaubnisinhaber am 31.12.	nicht ausgewertet	2.253.151
Anträge auf Erteilung einer Fahrerlaubnis	56.131	53.314
Zahl der positiven Entscheidungen	54.966	50.407
Maßnahmen gegen Inhaber allgemeiner Fahrerlaubnisse	22.038	21.614
Erteilte Fahrerlaubnisse zur Fahrgastbeförderung	3.276	2.713
Erteilte Konzessionen	8.345	7.958
Umgestellte Führerscheine	75.375	68.524
Ausgestellte Internationale Führerscheine	2.709	4065
Ausgestellte Ersatzführerscheine	19.646	22.415
Neuerteilte Fahrerlaubnisse	6.425	5.629

### ■ ■ Steuerungskreislauf an Beispielen

Das Produkt "Allgemeine Fahrerlaubnis" trägt wesentlich zur Erfüllung des operativen Zieles bei. Indikator für die Kundenzufriedenheit ist vor allem die durchschnittliche Bearbeitungszeit bei Anträgen auf erstmalige Erteilung der Fahrerlaubnis. Diese Antragsart hat einen Anteil von über 75% (rd. 50.000 Anträge) am gesamten Antragsaufkommen.

Als Zielwert für die entsprechende Antragsbearbeitung wurde in den Zielvereinbarungen 2003 sechs Wochen, gerechnet vom Tag der Antragstellung im bezirklichen Bürgeramt bis zum Versand des Prüfungszulassungsschreibens, vereinbart. In der Vergangenheit waren die Bearbeitungszeiten sehr schwankend, regelmäßig jedoch länger als sechs Wochen, bei Spitzenbelastungen betrug sie bis zu achtzehn Wochen.

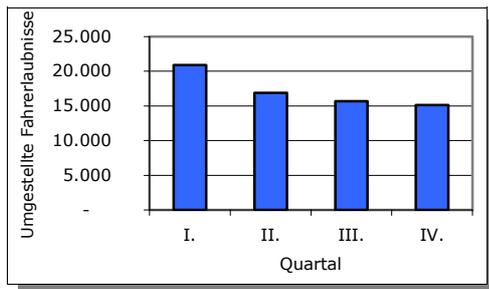
Im Geschäftsjahr konnten mit Hilfe einer kritischen Aufgabenanalyse die Arbeitsabläufe optimiert und die Bearbeitungsdauer deutlich verbessert werden. Die Maßnahmen zur Organisationsentwicklung, insbesondere zur Teambildung und -entwicklung, haben wesentlich dazu beigetragen, die Spitzenbelastungen auszugleichen und Personalausfälle besser zu kompensieren. Die früheren extremen Schwankungen traten nicht mehr auf.



Im Geschäftsjahr wurde so der Zielwert in der Bearbeitungszeit regelmäßig erreicht, teilweise unterschritten und insgesamt stabil gehalten. Die Kundinnen und Kunden brachten ihre Zufriedenheit mit dem Ergebnis in Feedbacks zum Ausdruck. Die Ansprüche zu halten stellt für die Folgejahre eine neue Herausforderung dar, da mit steigenden Antragszahlen, auch in den anderen Antragsarten, und mit weiterem Personalabbau zu rechnen ist. Weitere Optimierungspotenziale, z. B. die Erweiterung der elektronischen Kommunikation, müssen erschlossen werden.

Als weiteres wichtiges Produkt zur Steuerung von Aufwänden, Ergebnissen und Wirkungen in der Fahrerlaubnisbehörde wurde das Produkt "Führerscheinumstellungen" gebildet. Seit dem 1. Januar 1999 gilt ein neues Fahrerlaubnisrecht, durch das u. a. neue EU-einheitliche Führerscheinklassen und mit dem Scheckkartenführerschein ein neues EU-einheitliches Führerscheinmuster eingeführt worden sind. Zum Zwecke des Aufbaus des neuen zentralen Fahrerlaubnisregisters sollen möglichst alle Fahrerlaubnisinhaber ihren alten Führerschein umtauschen. Es besteht jedoch keine Umtauschpflicht.

Wesentliche Steuerungsgröße für das Produkt ist die Umtauschquote. Dieser Erfolgsindikator, mit dessen Hilfe die Auftragserfüllung gemessen wird, erfasst die Anzahl der noch nicht umgestellten Fahrerlaubnisse. Mit Stand vom 31.12.2003 waren in Berlin insgesamt 2.253.151 Fahrerlaubnisinhaber registriert. Die Zielvorgabe für das Jahr 2003 war, den identifizierten Bestand an Inhabern eines alten Führerscheindokumentes auf einen Bestand von unter 1,5 Mio zu reduzieren. Dieser Zielwert wurde erreicht, obwohl die Umtauschzahlen in den Quartalen zurück gingen.

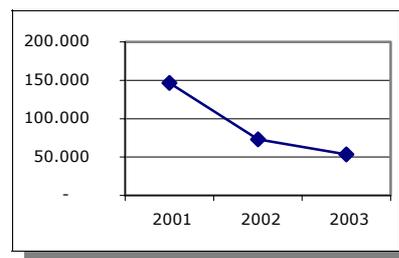


Fallzahlen je Quartal

Die personellen und sächlichen Aufwände zur Erreichung des Ergebnisses mussten trotzdem vorgehalten und erbracht werden. Sie schlugen sich entsprechend auch in den Stückkosten nieder. Diese stiegen gegenüber dem Zielwert von 2003 und dem Istwert von 2002 um 10% an.

Im Zeitraum vom 01.01.1999 bis zum 31.12.2003 wurde in insgesamt 467.000 Fällen der Umtausch eines alten Führerscheindokumentes in einen Kartenführerschein beantragt. Nachdem von 1999 bis 2001 die Antragszahlen deutlich stiegen, sind die Zahlen seit 2002 rückläufig. Zur Gegensteuerung kamen seitdem gezielte Maßnahmen zur Anwendung.

Das Thema "Führerscheinumtausch" wurde zum Schwerpunktthema einer aktiven Öffentlichkeitsarbeit und zum Bestandteil des Internetauftritts des Landeseinwohneramtes Berlin. Mehrere Außenstellen (beim ADAC, beim Technischen Überwachungs-Verein, an den Standorten der Kraftfahrzeugzulassungsbehörde) wurden für die zusätzliche Annahme von Umtauschanträgen eingerichtet. Darüber hinaus standen mobile Annahmestellen bei Firmen, Behörden, in Einkaufszentren und anderen Institutionen temporär zur Verfügung.



Entwicklung der Umtauschzahlen seit 2001

Prognostisch wird davon ausgegangen, dass die Anzahl der jährlichen Umstellungsanträge rd. 70.000 betragen wird, sofern nicht der Gesetzgeber einen Pflichtumtausch der Führerscheine beschließt. Unter Beibehaltung des Marketing auf gegenwärtigem Niveau werden die Aufwände weiterhin notwendig und die Produktkosten nicht effizienter zu steuern sein.



## Abteilung IV - Ausländerangelegenheiten

Die Abteilung IV – Ausländerangelegenheiten – des Landeseinwohneramtes Berlin ist die Ausländerbehörde des Landes Berlin und die größte ihrer Art in der Bundesrepublik Deutschland. Sie leistet als zentraler Dienstleister ihren Anteil an der Erfüllung des strategischen Zieles "Integrative Stadt".

Es ist die vordringliche Aufgabe der Ausländerbehörde, den Aufenthaltsstatus der Kunden und Kundinnen schnellstmöglich zu klären, auch um mögliche Integrationswege aufzuzeigen. Dies schließt den ordnungsrechtlichen Auftrag ein, dass in den Fällen, in denen die rechtlichen Voraussetzungen für einen weiteren Aufenthalt nicht gegeben sind, dieser beendet wird.

### Operative Ziele

- Rechtmäßiger Aufenthalt von Ausländern/innen
- Prävention des unrechtmäßigen Aufenthaltes von Ausländern/innen
- Aufenthaltsbeendigung und Abschiebung von Ausländern/innen

### ■ ■ Rechtmäßiger Aufenthalt von Ausländern/innen



Leistungsstrang

### ■ ■ ■ Ausgewählte Grundzahlen

	Ist 2002	Ist 2003
Zahl der gemeldeten Ausländer/innen	442.581	449.009
Vorsprachen in Aufenthaltsangelegenheiten von Ausländern aus nicht EU-Staaten	97.352	96.545
Vorsprachen in Aufenthaltsangelegenheiten von Staatsangehörigen der EU, EFTA	13.625	12.917

### ■ ■ ■ Ausgewählte Kennzahlen der Zielerreichung

	Zielwert	Istwert
Durchschnittliche Wartezeit je Besuch	≤ 60 Minuten	66 Minuten
Anteil der Terminverabredungen an allen Behördenvorsprachen im Referat IV A	≥ 50 %	49 %
Durchschnittliche Wartezeit je Besuch bei Terminverabredungen	≤ 10 Minuten	10 Minuten

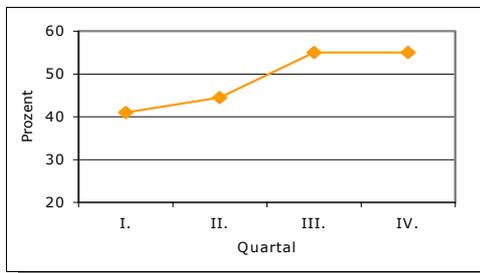
### ■ ■ ■ Steuerungskreislauf an Beispielen

Die Produkte "Aufenthalt von Ausländern aus Nicht-EU-Staaten" und "Aufenthalt von Staatsangehörigen der EU, EFTA" sind dem o. g. operativen Ziel zugeordnet. Unter dem Blickwinkel der Kundenzufriedenheit als Zieldimension wurden für diese Produkte zwei wichtige Erfolgsindikatoren definiert: Die durchschnittliche Wartezeit je Besuch sowie der Anteil der Terminverabredungen an allen Vorsprachen im Referat "Allgemeine Aufenthaltsangelegenheiten"

Zielwerte hierfür waren eine durchschnittliche Wartezeit von ≤ 60 Minuten sowie eine Terminverabredungsquote von ≥ 50%. Im ersten Quartal wurden die angestrebten Zielwerte nicht erreicht. So wurde der angestrebte Wert in den Terminverabredungen um 18% verfehlt und der Zielwert in der durchschnittlichen Wartezeit um 20 Minuten überschritten.

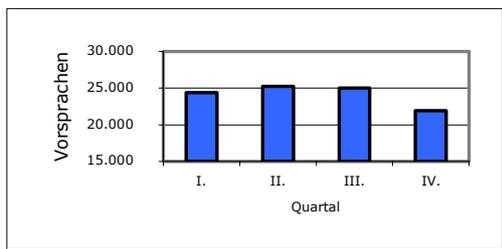


Als Maßnahme zur Gegensteuerung wurden diejenigen Personen, deren Aufenthaltsgenehmigung zur Verlängerung ansteht und eine Vorsprache absehbar ist, gezielt angeschrieben und Terminverabredungen getroffen. Mit diesem Vorgehen konnten die angestrebten Zielwerte bereits im dritten Quartal erreicht und übertroffen werden.



Terminverabredungsquote

Der entstandene Aufwand für die Anschreiben und die Terminorganisation wurde im weiteren Bearbeitungsprozess wieder kompensiert. Sogenannte Mehrfachvorsprachen und damit auch Mehrfachbedienungen konnten durch die beiderseits gute Vorbereitung des Besuches reduziert werden. Dieser Umstand wird darin nachvollziehbar, dass bei einem leichten Anstieg der Zahl der in Berlin gemeldeten Ausländerinnen und Ausländer (um 6.428 bzw. 1,45%) die Anzahl der Vorsprachen in der Abteilung insgesamt um 4.360 (2,3%) sank.



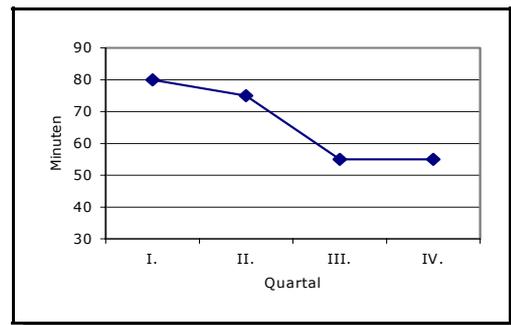
Fallzahlen je Quartal

Die Entwicklung bestätigt die Tatsache, dass informierte, auf den Besuch vorbereitete Kundinnen und Kunden sowohl die Kundenzufriedenheit als auch die Wirtschaftlichkeit fördern. So konnte im Vergleich zum Vorjahr die Kundenzufriedenheit erheblich verbessert werden, ohne dass sich die Produktkosten er-

höhten. Im Jahr 2002 lag die durchschnittliche Wartezeit noch bei 85 Minuten und die Terminverabredungsquote bei 38%.

Die Kundinnen und Kunden, die mit einer Terminverabredung vorsprachen, warteten bei ihrem Besuch durchschnittlich 10 Minuten. Dies entsprach dem Zielwert, sodass Maßnahmen zur Gegensteuerung nicht erforderlich waren.

Parallel zur Steigerung der Terminverabredungsquote verkürzte sich auch die Wartezeit für die Kundinnen und Kunden, die ohne vereinbarten Termin vorsprachen, da nun eine bessere Planung und Steuerung dieses Kundenstromes möglich wurde. Das angestrebte Ziel von 60 Minuten durchschnittlicher Wartezeit wurde in den ersten Quartalen noch um 20 Minuten (I. Quartal) bzw. um 15 Minuten (II. Quartal) überschritten. In diesen Quartalen war eine niedrigere Terminverabredungsquote zu verzeichnen. Der Anstieg bei den Terminverabredungen im III. und IV. Quartal hatte zugleich die spürbare Absenkung der Wartezeiten auf ein Niveau unterhalb des Zielwertes (auf 55 Minuten) zum Ergebnis.



Entwicklung der Wartezeiten je Quartal

Der erfolgreiche Weg in der Kundenbedien-ung, mit Hilfe von Terminverabredungen das Publikumaufkommen zu steuern, wird weiter fortgesetzt und im Geschäftsjahr 2004 mit der Funktion einer zentralen Informationsstelle für das Referat "Allgemeine Aufenthaltsan-gelegenheiten" sinnvoll ergänzt.



Zu den Steuerungselementen zählt neben den Produkten der Abteilung auch das Projekt "Ausländerregister 2". Projektziel ist die Ablösung des bisher betriebenen IT- Fachverfahrens und die Neugestaltung bzw. Optimierung der organisatorischen Rahmenbedingungen und Arbeitsabläufe durch Einführung eines modernen Datenbanksystems, das zum 01.01.2006 seinen Betrieb aufnehmen wird. Im Ergebnis sollen, möglichst durch generelle Ablösung der Papierakte, Aktenverwaltung und -archivierung vereinfacht werden.

Im Geschäftsjahr 2003 wurde in Zusammenarbeit mit dem Landesbetrieb für Informationstechnik die dafür notwendige Voruntersuchung betrieben, die ebenfalls Projektcharakter hatte. Die Steuerung der Auftragserfüllung erfolgte durch das Setzen und Abrechnen von Meilensteinen zu den Projektphasen.

Der Meilenstein "Abschluss der Voruntersuchung durch Vorlage des Masterplans" wurde in der Ursprungsplanung auf Mitte 2003 terminiert. Bereits frühzeitig zeigte sich, dass diese Planung modifiziert und der Abschluss auf Ende April 2004 neu terminiert werden musste. Die bisher geleisteten Voruntersuchungen begründeten die Notwendigkeit einer umfangreichen Geschäftsprozessbetrachtung, die die ursprüngliche Planung so nicht vorgesehen hatte. Darüber hinaus wurde der Projektauftrag um die Diskussion über eine strategische Neuausrichtung der Abteilung erweitert.

Im Ergebnis der intensiven Geschäftsprozessbetrachtung entstanden ein Sollkonzept und ein Anforderungskatalog, deren Qualität wesentlich über die eines groben Fachkonzeptes hinausgeht. Diese qualitativen Vorleistungen werden sich vorteilhaft auf die nachfolgenden Projektphasen, einschließlich auf die Ausschreibung, auswirken.

In der Diskussion über die strategische Neuausrichtung entwickelte die Abteilung strategische Grundsätze (Leitbild). Über die technischen Aspekte des Projektes hinausgehend, wurden in ganzheitlicher Betrachtung Handlungsbedarfe in den Feldern "Personal und Führung" sowie "Geschäftsprozesse und Organisation" identifiziert. Diese Aspekte werden im Jahr 2004 unter anderem in einem vom Beauftragten des Senats von Berlin für

Integration und Migration geförderten Projekt zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung weiter präzisiert. Erste zur Umsetzung der Ziele erforderlichen Maßnahmen werden erarbeitet und nach Prioritäten geordnet. Mit der Umsetzung wird im Jahr 2004 begonnen.



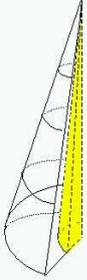
## Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung beinhaltet alle Maßnahmen des Qualitätsmanagements zur Optimierung der Geschäftsprozesse und zur Verbesserung der Kundenorientierung.

Die Kundenorientierung ist im Leitbild des Landeseinwohneramtes fest verankert. Ihre Abbildung im Zielsystem erfolgt über das interne strategische Ziel "Effektives kundenorientiertes Verwaltungshandeln". Konzeptionell misst das Landeseinwohneramt dem Qualitätsmanagement eine große Bedeutung zu, in der Umsetzung stagniert die Anzahl der Qualitätsvorschläge.

### Operatives Ziel

Optimale und kundenorientierte Geschäftsprozesse, die unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse und durch Nutzung ihrer Ideen regelmäßig optimiert werden.



**effektives kundenorientiertes Verwaltungshandeln**

optimale und kundenorientierte Geschäftsprozesse, die unter Einbeziehung der MitarbeiterInnen in die Veränderungsprozesse und Nutzung ihrer Ideen regelmäßig optimiert werden

zentrale Aufgaben des Qualitätsmanagements  
übergreifende Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung

Leistungsstrang

### Ausgewählte Grundzahlen

	Ist 2002	Ist 2003
Zahl der situationsbezogenen Informationen im Internetauftritt des LEA	4	4
Zahl der Formulare im Internet des LEA	21	24
Zugriffe auf den Internetauftritt	2.525.726	3.155.053

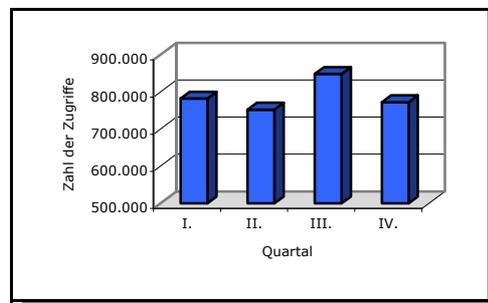
### Ausgewählte Kennzahlen der Zielerreichung

	Zielwert	Istwert
Aktualisierung des Internetangebotes	≤ 1 Tag	1 Tag
Zahl der interaktiven Anwendungen	≥ 2	1
Zahl der angenommenen Qualitätsvorschläge je 100 Beschäftigte	≥ 0,8	0,6
Wert der gewährten Prämien im Durchschnitt pro prämierten Qualitätsvorschlag	≥ 350	963

### Steuerungskreislauf am Beispiel

#### ... der elektronischen Kommunikation

Der Trend der Vorjahre, gekennzeichnet von einer stetig steigenden elektronischen Kommunikation, hielt auch im Geschäftsjahr an. Die Erwartungen an die Zugriffshäufigkeit auf das Internetangebot des Landeseinwohneramtes wurde um 57 % überschritten. Neben dem Umfang und der Strukturierung des Angebotes war insbesondere die Aktualität Garant für den Erfolg. Das Internet-/Intranetangebot des Landeseinwohneramtes erfüllt den Anspruch, tagesaktuell zu sein.



Zugriffe auf die Internetseiten des LEA

Die elektronische Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden beschränkt sich im Wesentlichen unverändert auf die Informationsbereitstellung im Internet. So ist es im



Jahr 2003 nicht gelungen, die Zahl der interaktiven Anwendungen zu steigern. Hier bedarf es zunehmend einer gesamtstädtischen Steuerung und Koordinierung der Entwicklungsangebote.

#### ■ ■... der telefonischen Erreichbarkeit

Die telefonische Erreichbarkeit für die Kundinnen und Kunden wurde im Jahr 2003 mit der Einrichtung von Servicetelefonen in den drei Abteilungen des Landeseinwohneramtes gebündelt, intern standardisiert und somit insgesamt erheblich verbessert. Dies erfolgte im Vorgriff auf die geplante Implementierung des "Berlin-Telefons", eines einheitlichen Telefonservices in der Berliner Verwaltung.

Eine systematische Bedienung telefonischer Kundenabfragen war bislang nur in der Abteilung Einwohnerwesen organisiert. Dort gab es bereits einen telefonischen Auskunftsservice. Seine Erreichbarkeit "rund um die Uhr" war dabei ein bundesweit einzigartiger Service, der mit hohen Aufwänden verbunden war. Aus Kostengründen musste er zum Jahresende auf die Hauptnachfragezeiten reduziert und auf ein Zwei-Schicht-System umgestellt werden. Von Montag bis Freitag in der Zeit von 6:30 Uhr bis 19:30 Uhr ist eine Ansprechzeit sichergestellt.

Zum Betrieb des Servicetelefons wurde eine Wissensdatenbank aufgebaut, die den dort eingesetzten Mitarbeiterinnen die Arbeit erleichtert. Es handelt sich hier durchgängig um langjährig Beschäftigte des Landeseinwohneramtes, die bereits auf ein großes Erfahrungswissen zurückgreifen können.

Neben Informationswünschen von Privatkunden wurden auch Anfragen für Sicherheitsbehörden beantwortet. Die zeitliche Einschränkung des Angebotes hatte zur Folge, dass vorübergehend - bis zur Realisierung eines Online-Zugriffs für diese Behörden - Nachfragen zum Melderegister beim Polizeipräsidenten von Berlin eingehen und von dort zu beantworten sind. Die entsprechenden Zugriffsrechte sind dort vorhanden.

Die Kundengruppen hatten in der Vergangenheit einen Service "rund um die Uhr" erwartet und ihn auch in Anspruch genommen. Bis zur Einstellung des Drei-Schicht-Systems wurden

die Mitarbeiterinnen auch nachts sehr häufig von Bürgerinnen und Bürgern angerufen. Sie erbaten Auskünfte zu Pass- und Meldeangelegenheiten, oft auch nur allgemeine Fragen Behördenbesuchen betreffend.

Die beiden anderen Abteilungen des Landeseinwohneramtes haben eine an dem Kundenverhalten und den Öffnungszeiten orientierten Tagesbetrieb der Servicetelefone eingerichtet. In den darüber hinausgehenden Zeiten stehen den Anrufern Bandansagen zur Verfügung. Diese verweisen insbesondere auf das Internetangebot des Landeseinwohneramtes. Damit wird eine Kundeninformation in sämtlichen Abteilungen - zumindest vertriebswegübergreifend - rund um die Uhr gewährleistet.

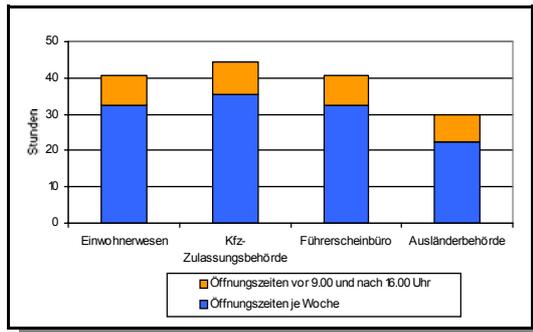
Die Einführung von Servicetelefonen hatte im Jahr 2003 den Projektstatus. Neben den Vorgaben an das Projekt wurden keine weiteren Erfolgsfaktoren definiert. Das Projekt erfüllte seinen Zeit-, Qualitäts- und Budgetrahmen.

Im Jahr 2004 wird der Telefonservice-Betrieb durch Erfolgsfaktoren in den Zielvereinbarungen abgebildet. Das Leistungsspektrum der telefonischen Angebote soll erweitert und bereichsübergreifend standardisiert werden.

#### ■ ■... der Öffnungszeiten

Der persönliche Zugang der Bürgerinnen und Bürger zu den öffentlichen Dienstleistungen ist derzeit - mangels elektronischer Alternativen - noch immer der Hauptweg der Kommunikation. Über die Öffnungszeiten einer Behörde wird dieser Zugang gesteuert. Die Erweiterung und Vereinheitlichung von Öffnungszeiten erleichtert es den Kundinnen und Kunden, die angebotenen Dienstleistungen wahrzunehmen.

Diesen Aspekten der Kundenorientierung Rechnung tragend, schufen die Abteilung Einwohnerwesen und die Fahrerlaubnisbehörde im Jahr 2003 die organisatorischen Voraussetzungen, um ihre Öffnungszeiten ab dem 1.1.2004 mit den Öffnungszeiten der Bürgerämter der Berliner Bezirke zu harmonisieren. Der Dienstag wurde als zusätzlicher Spätsprechtag vorbereitet, mittwochs erfolgt die Kundenbedienung nach Terminvereinbarung.



Öffnungszeiten 2003 je Fachbereich

In der Kraftfahrzeugzulassungsbehörde werden die Dienstleistungen verstärkt in den Vormittagsstunden nachgefragt. Die Kundenströme entsprechend berücksichtigend, wurden die Öffnungszeiten am Donnerstag, dem Spätsprechttag, durch Einbeziehung der Vormittagsstunden auf 10 Stunden erweitert. Damit ist die Behörde insgesamt an 35,5 Stunden in der Woche für Besucher geöffnet.

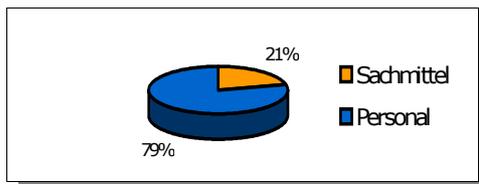
In der Abteilung Kraftfahrzeugwesen ergab eine Untersuchung der Geschäftsvorfälle, dass die Fahrzeugpapiere und der Führerschein häufig zusammen verloren oder gestohlen werden. Bislang mussten die Betroffenen in diesen Fällen sowohl die Kraftfahrzeugzulassungs- als auch die Fahrerlaubnisbehörde aufsuchen. Zur Veränderung dieser Situation wurde in der Kraftfahrzeugzulassungsbehörde an beiden Standorten sowie beim Technischen Überwachungs-Verein in Berlin-Spandau das Leistungsangebot durch die Fahrerlaubnisbehörde dahingehend erweitert, dass auch dort Anträge auf Ersatzführerschein nach Verlust sowie alle anderen Arten von Fahrerlaubnisanträgen entgegen genommen werden.

In der Ausländerbehörde wurde zur weiteren Verbesserung der Steuerung und Beratung des Publikums eine zentrale Informationsstelle geplant und eingerichtet. Nach einem erfolgreichen Testbetrieb im Dezember 2003 konnte die Eröffnung im Februar 2004 folgen. Das Dienstleistungsangebot reicht vom Ausstellen von Bescheinigungen bis zu einer abschließenden Bearbeitung von Vorgängen, in denen die Akteneinsicht entbehrlich ist. Es beinhaltet insbesondere auch die Beratung zu den rechtlichen Voraussetzungen einer Verlängerung einer Aufenthaltsgenehmigung.



## Personalmanagement

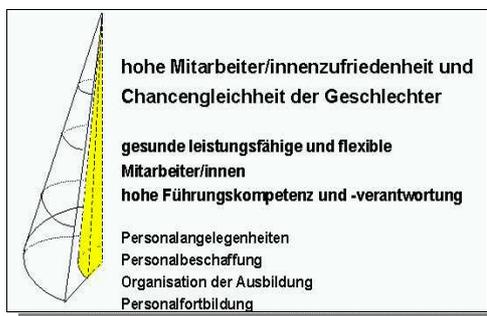
Das Personal als Hauptkostenfaktor jeder Behörde ist zugleich ihr wichtigster Leistungsfaktor. Motiviertes Personal ist für die Aufgabenerfüllung im Landeseinwohneramt unverzichtbar. Dies findet seinen Ausdruck im strategischen Ziel "Hohe Mitarbeiterzufriedenheit und Chancengleichheit der Geschlechter". Die Schwerpunkte in der Führung, Steuerung und Entwicklung des Personals werden daraus abgeleitet.



Verteilung der Ausgaben

### Operative Ziele

- Gesunde, leistungsfähige und flexible Mitarbeiter/innen
- Hohe Führungskompetenz und Führungsverantwortung



Leistungsstrang

### Ausgewählte Grundzahlen

	Ist 2002	Ist 2003
Personalausgaben in TEUR	39.567,92	38.515,88
Anzahl Stellen lt. Haushaltsplan	1.089,25	1.040,59
Anzahl Beschäftigte am Stichtag (Aktive in IPV)	1.225	1.116
Anteil der Frauen an den Beschäftigten	75%	75%
Anteil der Beamten	47%	50%
Anteil der Tarifbeschäftigten	53%	50%
Anzahl der Führungskräfte mit Ergebnisverantwortung	7	7
Anzahl der Führungskräfte gesamt	84	82

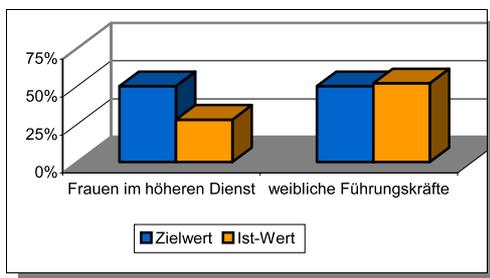
Im Geschäftsjahr verringerte sich der Personalbestand des Landeseinwohneramtes um 9%. Die Personalausgaben gingen um 2,7% zurück. In der Laufbahnstruktur hatte der mittlere Dienst bzw. vergleichbare Vergütungsgruppen mit 70% den höchsten und der höhere Dienst bzw. vergleichbare Vergütungsgruppen mit 2% den geringsten Anteil. Mit insgesamt zwei Dritteln nahmen die Altersgruppen zwischen 41 und 60 Lebensjahren den höchsten Anteil in der Altersstruktur ein. Das Durchschnittsalter lag bei 45 Jahren.

### Ausgewählte Kennzahlen der Zielerreichung

	Zielwert	Istwert
Gesundheitsrate	≥ 89,3 %	88,1 %
Durchschnittliche Dauer stellenwirtschaftlicher Vakanzen	≤ 30 Wochen	33 Wochen
Teilnahmequote am zentralen Fortbildungsprogramm (IVM, ZfV)	≥ 100 %	92,8 %
Anzahl Personalüberhangkräfte, die noch im bisherigen Aufgabengebiet tätig sind	nicht erfasst	12 von 121
Durchschnittliche Dauer im Personalüberhang	6 Wochen	5,2 Wochen
Anteil qualitätsgesicherter Anforderungsprofile	100 %	55 %
Anteil der Beurteilungen in der Bewertungsstufe "C"	>40 %	62,4 %



In den geschlechterspezifisch ausgerichteten Kennzahlen wurden die Zielwerte mit jeweils einem Frauenanteil von 50% definiert. Die erreichten Istwerte lagen - mit einer Ausnahme - darunter.



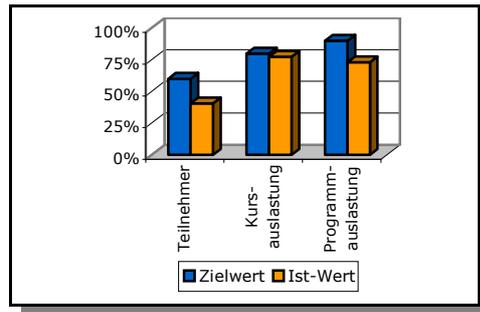
Frauen in ausgewählten Beschäftigtengruppen

### ■ ■ Steuerungskreislauf am Beispiel

### ■ ■ ■ ... der Personalentwicklung

Zur Erreichung der operativen Ziele im Personalmanagement wurden die Prozesse der Personalentwicklung aus dem Vorjahr weiter geführt. Die Planungen bezogen sich schwerpunktmäßig auf die Zielgruppe der Führungskräfte der ersten Ebene (Sachgebietsleiterinnen und -leiter) sowie auf das Personal ganzer Teams in prozessoptimierten Geschäftsbereichen. Inhaltliche Schwerpunkte waren die Stärkung und Weiterentwicklung von individuellen Führungskompetenzen, die Förderung und Entwicklung von Teamarbeit und Teamstrukturen sowie Strategien zur Konfliktbewältigung. Die methodische Umsetzung erfolgte durch Schulungen, Qualifizierungsreihen, Trainings, Workshops oder Teambegleitung. Einzelfallbezogene Beratung und Coaching ergänzten die Maßnahmen.

Der Umsetzungsprozess im Teilbereich Fortbildung war dadurch gekennzeichnet, dass Angebote nicht entsprechend nachgefragt wurden bzw. unzureichend ausgelastet waren. Das fand seine Widerspiegelung in den Auslastungs- und Teilnahmequoten, die die Zielwerte verfehlten.



Interne Fortbildungsquoten

Die Ergebnisse waren zum Ende des Geschäftsjahres Anlass für eine Änderung in der Ausrichtung der Planungs- und Organisationsprozesse. Ausgehend von konkret zu definierenden Entwicklungszielen der Beschäftigten, insbesondere für die Führungskräfte, rücken individuelle Personalentwicklungsplanungen stärker in den Vordergrund. Auf dieser Grundlage werden dann geeignete, auf den realen Bedarf zugeschnittene Maßnahmen vorbereitet und durchgeführt. Die flexible Umsetzung des internen Fortbildungsprogramms unterstützt diesen Prozess.

In der Anwendung der Instrumente der Personalführung und der Personalentwicklung (Anforderungsprofile und Beurteilungen) war insgesamt eine höhere Qualität und Sicherheit zu verzeichnen. Der Zielwert 100% bei Anforderungsprofilen wurde jedoch mit 55% erheblich verfehlt. Das Thema bleibt Schwerpunkt im folgenden Geschäftsjahr.

Mit der Bewertungsstufe "C" wurden nahezu zwei Dritteln der im Geschäftsjahr Beurteilten eine anforderungsgerechte Leistung und ca. einem Drittel eine darüber liegende Leistung bestätigt. Die Verteilung lag insgesamt noch im Normalbereich; ihre Entwicklung wird weiter verfolgt.

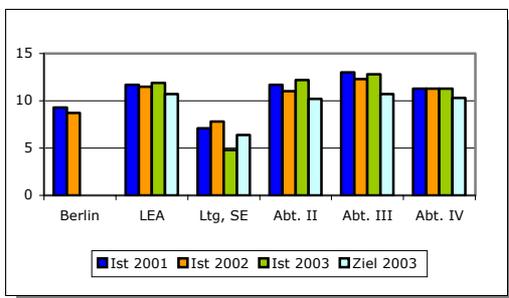
### ■ ■ ■ ... des Gesundheitsmanagements

Zum Erreichen der Ziele im Personalmanagement wurden im Geschäftsjahr 2003 weiterhin gesundheitsfördernde Maßnahmen angeboten und dazu Dienstzeiten zur Verfügung gestellt. Daneben konnten in allen Abteilungen die organisatorischen Bedingungen verbessert werden. Diese Prozesse wurden zu-



nehmend von Maßnahmen der Personalentwicklung unterstützt.

Die Gesundheitsquote entwickelte sich trotzdem erstmals seit 1999 wieder rückläufig. Sie lag weiterhin unter der angestrebten Zielgröße.



Entwicklung der Gesundheitsquote seit 2001

Diese Entwicklung führte zum Ende des Geschäftsjahres zu einer Schwerpunktverlagerung in den Maßnahmen. Bisher standen eher organisatorische Veränderungen im Vordergrund. Zukünftig werden die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz, insbesondere das Führungsverhalten und das Gruppenklima sowie die Kommunikationsstrukturen stärker in den Vordergrund rücken. Aus den Ergebnissen werden dann, unter Einbeziehung der Betroffenen, geeignete individuelle bzw. gruppenbezogene Maßnahmen ausgewählt und durchgeführt. Dieser Prozess wird weiterhin von der Betriebskrankenkasse Berlin durch Beratung und Finanzierung unterstützt.

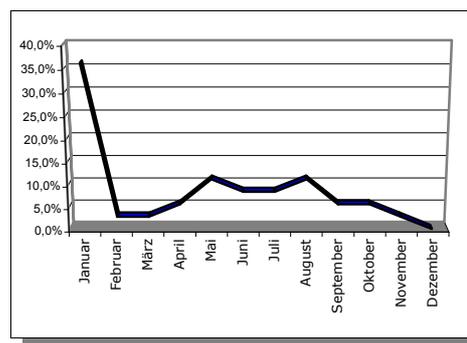
### ... des Personalüberhangs

In Realisierung des vom Landeseinwohneramt zu leistenden Anteils zur Konsolidierung des Landeshaushaltes wurden, in strikter Anwendung der Verwaltungsreform- und Beschäftigungssicherungs-Vereinbarung 2000, insgesamt 47 Mitarbeiter - entsprechend 46,5 Stellen - dem Personalüberhang zugeordnet. Das entsprach einem Einsparvolumen von rd. 1.582,5 TEUR.

Unter Beachtung der besonderen Fürsorge für die Personalüberhangkräfte waren die Betreuung und die Maßnahmen darauf ausgerichtet,

die Betroffenen unmittelbar nach ihrer Zuordnung aus dem bisherigen Aufgabengebiet herauszulösen und sie in ein anderes Aufgabengebiet zu Qualifizierungszwecken zu integrieren. Das ist in 90% der Fälle gelungen. Als Qualifizierungsmöglichkeiten wurden neben den durch die Senatsverwaltung für Finanzen anerkannten Übergangseinsätzen auch die vorhandenen Ausbildungsplätze im Amt genutzt.

Zu den besonderen Fürsorgemaßnahmen für die Personalüberhangkräfte zählten ausführliche Einzelgespräche, wiederholte Informationsveranstaltungen und die individuelle Beratung und Betreuung. Im Geschäftsjahr hat die zuständige Serviceeinheit (Personal und Finanzen) damit begonnen, mit den Personalüberhangkräften konkrete Zielvereinbarungen zu den Qualifizierungseinsätzen zu erarbeiten und zu dokumentieren. Dieses Instrument soll die Personalüberhangkräfte in ihrer Motivation unterstützen, sowohl eigenständig aktiv zu werden als auch flexibel auf neue Aufgaben zu reagieren. Insgesamt trugen die Maßnahmen dazu bei, den Vermittlungsprozess in ein finanziertes Aufgabengebiet wirksam zu unterstützen. Bei den erfolgreichen 36 Vermittlungen lag die Vermittlungsdauer bei durchschnittlich 5,2 Wochen (Zielwert 6 Wochen).



Vermittlung des Personalüberhangs in 2003

Der Prozess wird bis zur Versetzung des Personals zum Zentralen Personalüberhang Management fortgesetzt.



## Facilitymanagement

Eine zweckmäßige und die Gesundheit der Beschäftigten bewahrende Ausstattung der Arbeitsplätze ergibt sich aus den Arbeitgeberpflichten der Verwaltung. Hierzu ist in der Regel die Koordination mehrerer Maßnahmen notwendig. Erfolgssichernd ist es aus Sicht des Landeseinwohneramtes, die verschiedenen Dienstleistungen rund um den Arbeitsplatz aus einer Hand zu beziehen.

Bereits in der Vergangenheit wurde deshalb die historisch gewachsene Abgrenzung zwischen Dienstleistungen mit IT- bzw. Gebäudebezug aufgehoben und sämtliche Leistungen in einer Serviceeinheit für die internen Kunden gebündelt. Alle Dienstleistungen sind darauf ausgerichtet, dem strategischen Ziel eines modernen Facilitymanagements gerecht zu werden.

### Operatives Ziel

Saubere Erscheinung der Bürodienstgebäude sowie ergonomische Arbeitsbedingungen und zeitgemäße Arbeitsmittel für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Leistungsstrang

### Ausgewählte Grundzahlen

	Ist 2002	Ist 2003
Zahl der genutzten Bürodienstgebäude	8	8
Zahl der eingerichteten Arbeitsplätze	1.255	1.255
Zahl der Telearbeitsplätze	1	2

### Ausgewählte Kennzahlen der Zielerreichung

	Zielwert	Istwert
Zahl der Arbeitsplätze je 100 aktive Beschäftigte lt. IPV am Stichtag	100	113
Zahl der Telefonanschlüsse je 100 aktive Beschäftigte lt. IPV am Stichtag	100	100
Zahl der APC je 100 aktive Beschäftigte lt. IPV am Stichtag	100	114,1
Zahl der restlichen Windows 3.11 basierenden APC sowie Word 6.0 am Stichtag	0	0
Verfügbarkeit der verfahrensunabhängigen IT-Infrastruktur in der Rahmenarbeitszeit in %	≥ 90	99
Kosten der verfahrensunabhängigen IT-Infrastruktur inkl. Telefonie je Arbeitsplatzcomputer (APC) in EUR/Jahr (gemäß KGSt-Bericht Nr. 8/2001 in Verbindung mit KGSt-Info 2001 S. 210)	≤ 1.840	1938,12

### Steuerungskreislauf am Beispiel

#### ... der Telekommunikation

Die Einrichtung der Servicetelefone, "2. Level", in den Abteilungen des Landeseinwohneramtes stellte besondere Anforderungen an die IT-Infrastruktur und an ihren internen Dienstleister. Die zuständige Serviceeinheit (Zentraler Service) kam diesen Anforderungen im Wege eines entsprechenden Projektes nach. Das Projektteam erreichte die vereinbarten Meilensteine der Zielvereinbarung im gegebenen Zeitrahmen.

Sämtliche Standorte des Landeseinwohneramtes erhielten eine einheitliche Telefoneinwahl. Bandansagen, die sich außerhalb der Servicezeiten einschalten, wurden eingerichtet. Der funktionelle Ausstattungsgrad der Telefonendgeräte richtete sich nach den konkreten Bedarfen ihrer Nutzer.

Die Modernisierung der Telekommunikationsanlagen ermöglichte nun die Vermittlung von Kundengesprächen zwischen den einzelnen Dienstgebäuden. Die telefonische Erreichbarkeit des Amtes erhöhte sich signifikant. Zielwerte zur Erreichbarkeit werden künftig, erstmals im Jahr 2004, Bestandteil der Zielvereinbarungen im Landeseinwohneramt sein.

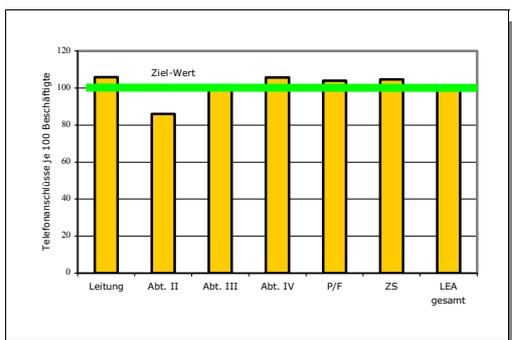


In den Zielvereinbarungen des Jahres 2003 wurde unter dem Blickwinkel der Auftragserfüllung die Ausstattungsquote (Beschäftigte : Telefone) als Erfolgsindikator definiert. Der Zielwert war eine 1:1 Ausstattung. Überausstattungen sollten nivelliert werden. Die Istwerte des Jahres wichen - von Quartal zu Quartal unterschiedlich - vom Zielwert ab. Offensichtlich wurden Personalfluktuationen nicht ausreichend bei der Bedarfssteuerung von Telefonendgeräten berücksichtigt. Hier bedarf es einer Verbesserung im Kommunikationsfluss zwischen den Nutzern und dem internen Infrastrukturbetreiber.

bereitung auf das Projekt "Berlin-Telefon". Das Landeseinwohneramt wird hier die Rolle einer Pilotverwaltung übernehmen.

### ... der PC-Ausstattung

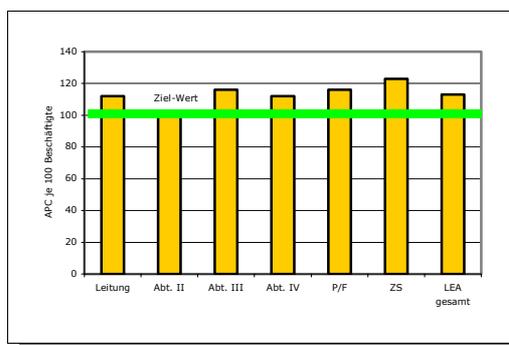
Im Landeseinwohneramt ist faktisch jeder Büroarbeitsplatz ein IT- Arbeitsplatz. Die Verfügbarkeit der Fachverfahren, aber auch der verfahrensunabhängigen IT- Infrastruktur hat somit wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsweise und das Ergebnis an jedem Arbeitsplatz.



Telefonausstattung je 100 aktive Beschäftigte je Organisationseinheit

Die Einführung der Servicetelefone setzte auch einen teilweisen Austausch der zentralen Telefonkomponenten voraus. Die Investition wurde vom Landesbetrieb für Informationstechnik (LIT) geleistet. Das hatte zur Konsequenz, dass die Standorte des Landeseinwohneramtes, die bisher Telefondienstleistungen vom Landespolizeiverwaltungsamt in Anspruch nahmen, zu dem neuen Leistungsanbieter LIT wechseln mussten. Die entsprechenden Preisverhandlungen verliefen günstig und hatten zum Ergebnis, dass die arbeitsplatzbezogenen Kosten der verfahrensunabhängigen IT- Infrastruktur, einschließlich der Telekommunikationskosten, nur unwesentlich (< 1%) stiegen. In diesem Zusammenhang wurden verbrauchsabhängige Abrechnungsformen vereinbart, die gute Voraussetzungen für Kostentransparenz und -steuerung im Landeseinwohneramt schafften.

Im Jahr 2003 wurde die Verfügbarkeit der verfahrensunabhängigen IT- Infrastruktur, ein Erfolgsindikator mit dem Zielwert  $\geq 90\%$ , im Vergleich zum Vorjahr um 9% auf 99% gesteigert. In einigen Bereichen konnte die IT-Hardware- und Softwareausstattung modernisiert werden. Gänzlich veraltete Technik wurde abgelöst. Der Zielwert "Null" zum Erfolgsindikator der Auftragserfüllung "Zahl der restlichen auf Windows 3.11 basierenden APC" wurde erfüllt. Er kann in Zukunft entfallen.



PC-Ausstattung je 100 Beschäftigte

Weitere Qualitätssteigerungen, wie eine weitgehende Vereinheitlichung der Monitor-/ Grafikkomponenten zugunsten einer 17" Darstellung, sowie Updates der Standardsoftware und der Bürokommunikation führten zu einem höheren Nutzungskomfort. Die Einheitlichkeit der IT- Infrastruktur konnte so verbessert werden. Darüber hinaus wurde die Bürokommunikations-Plattform für das gesamte Landeseinwohneramt vereinheitlicht.

Die Maßnahmen auf dem Gebiet der Telekommunikation waren Teil der zielgerichteten Vor-



Die künftige Herausforderung für die zuständige Serviceeinheit besteht darin, die IT-Infrastruktur-Softwarekomponenten auf einem den ergonomischen Forderungen der Abteilungen entsprechenden Niveau weiter zu vereinheitlichen. Hieraus lässt sich direkt ein Kostensenkungspotenzial ableiten. Entsprechende Veränderungen schlagen sich direkt in geringeren Kosten für den Betrieb der verfahrensunabhängigen Infrastruktur nieder, so dass es zur Erfolgsmessung keiner weiteren Indikatoren bedarf. Eine für die Zukunft tragfähige Lösung wäre der weitgehend zentrale Betrieb der IT-Infrastruktur durch den IT-Dienstleister des Landes (LIT). Zur Umsetzung fehlen dem Landeseinwohneramt gegenwärtig noch geeignete Preiskalkulationsmodelle.

Die nur gering verfehlten Kostenziele im Facilitymanagement sind grundsätzlich positiv zu bewerten. Das Ergebnis muss jedoch mit der noch immer - trotz Absenkung - vorhandenen PC-Überausstattung in den Abteilungen in Beziehung gesetzt werden. Der Verzicht auf nicht benötigte Endgeräte wird einerseits zu Kostensenkungen führen. Andererseits hat die verminderte Anzahl von PC-Arbeitsplätzen Auswirkungen auf den Verteilschlüssel für die endgeräte-unabhängigen Betriebskosten und führt somit zu erhöhten Kosten je Arbeitsplatz. Diese Entwicklung wird sich durch den Personalabbau in den Organisationseinheiten verstärken und muss weiter beobachtet werden.



## Finanzmanagement

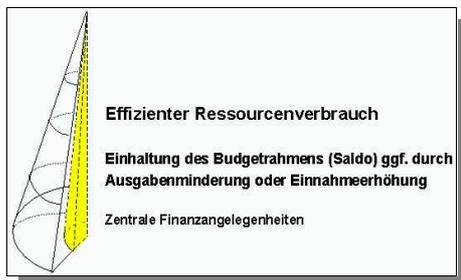
Die Steuerung der finanziellen Mittel im Landeseinwohneramt erfolgt in den Abteilungen und mit Unterstützung der Serviceeinheiten. Die dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung ist seit 2001 verwirklicht. Jede Abteilung verfügt über ein Haushaltskapitel.

Die Methoden der Haushaltsflexibilisierung werden genutzt, um die verfügbaren Mittel so effizient wie möglich einzusetzen. Insgesamt wird damit dem strategischen Ziel des effizienten Ressourcenverbrauches Rechnung getragen.

Die in den vorherigen Abschnitten beschriebenen Kennzahlen zu Auftragserfüllung, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit weisen den output- und zweckorientierten Einsatz der finanziellen Mittel nach.

### Operatives Ziel

Operatives Ziel der Finanzsteuerung ist es, den Gesamtbudgetrahmen (Saldo) des Landeseinwohneramtes einzuhalten. Mit immer weniger zur Verfügung stehendem Haushaltsvolumen sollen die Aufgaben in der durch die jährlichen Zielvereinbarungen festgelegten Qualität erfüllt werden.



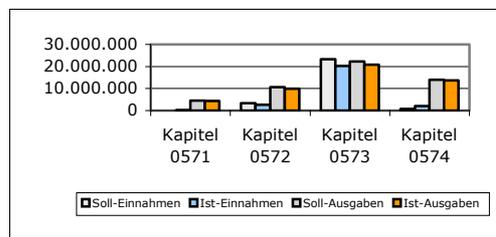
Leistungsstrang

### Steuerung im kameralistischen Haushaltssystem

Durch die Dezentralisierung des Haushaltes bewirtschaften die Organisationseinheiten ihre Einnahmen und Ausgaben eigenverantwortlich. Die Abteilungsleiter/innen sind Beauftragte/r für den Haushalt für ihr jeweiliges

Kapitel. Die Gesamtverantwortung für den Haushalt nimmt der Direktor des Landeseinwohneramtes wahr. Die Wahrnehmung dieser verteilten Verantwortungen wird unterstützt durch die Erstellung von kameralistischen Berichten.

Die kameralen Berichte erscheinen im ersten Halbjahr vierteljährlich und dann monatlich und weisen für alle Ausgaben und Einnahmen den aktuellen Stand für das Haushaltsjahr aus. Bestandteil der Berichte ist eine Prognose zum Jahresende. Wird in dieser Spalte für einen Ausgabebetitel zum Jahresende ein Mehrbedarf prognostiziert, muss bei anderen Titeln die Einsparung angezeigt werden, so dass der Mehrbedarf den Saldo nicht belastet. Auch die Personalausgaben werden durch eine monatlich zu aktualisierende Prognose per Jahresende hochgerechnet. Dadurch können frühzeitig Entwicklungen in den einzelnen Kapiteln erkannt und in der Steuerung berücksichtigt werden.



Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben zum verfügbaren Soll

Im Haushaltsjahr 2003 ist es dem Landeseinwohneramt gelungen, frühzeitig die aus dem kameralistischen Bericht ersichtliche negative Einnahmementwicklung durch Steuerung von Personalausgaben zu kompensieren. Diese Gegensteuerung reichte aber nicht aus, um den vorgegebenen Budgetrahmen einzuhalten. Die negative Entwicklung des Saldos war auf Fakten zurückzuführen, die fremdbestimmt und vom Landeseinwohneramt nicht eigenständig beeinflussbar waren. Dies betraf Mindereinnahmen bei Verpflichtungserklärungen (Abteilung Einwohnerwesen) infolge rückläufiger Antragstellungen in der Höhe von 250.000 EUR sowie Mindereinnahmen in der Höhe von 1.316,6 TEUR (Abteilung Kraftfahrzeugwesen) infolge nicht erfolgter Einnahmeüberweisungen aus den Bezirken Berlins.



verbale Bezeichnung	Ansatz	Zugang/Abgang Verfügungs- beschränkung	Verfügbares Soll	Ist	Ist Einnahmen/Ausgaben zum verf. Soll
Angaben in EUR					
Einnahmen ./, Ausgaben	-21.038.900	-1.851.653	-22.890.778	-22.614.634,04	99%
Einnahmen	28.670.500	0	28.670.500	26.232.652,86	91%
Ausgaben	49.709.400	1.851.653	51.561.278	48.847.286,90	95%
Hgr. 4 Personalausgaben	40.870.700	-216.676	40.654.024	38.515.875,82	95%
Hgr. 5 u. 6 Sachausgaben	8.547.700	1.167.779	9.715.704	9.565.165,35	98%
Hgr. 8 Investitionen	291.000	900.550	1.191.550	766.245,73	64%

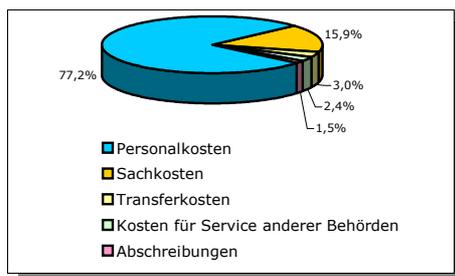
Kameraler Bericht zum 31.1.22003 LEA-Gesamt

In einer konstruktiven Zusammenarbeit mit dem zuständigen Fachbereich der Senatsverwaltung für Inneres konnte die Situation offengelegt und eine optimale Lösung herbeigeführt werden. Die überzeugende Darlegung der Ursachen für die Mindereinnahmen hatten für das Landeseinwohneramt den Erfolg, dass die Mindereinnahmen durch die Senatsverwaltung für Finanzen anerkannt wurden und das Landeseinwohneramt einen positiven Saldo erreichte.

### ■ ■ Ergänzung der Steuerung durch die Kostenrechnung

Zur internen Steuerung werden zusätzlich zu den kameralistischen Haushaltsdaten tiefer gehende Informationen zur Steuerung des Ressourcenverbrauchs benötigt. Es besteht Informationsbedarf darüber, welche Kosten wo, wann und wofür angefallen sind.

Die flächendeckend im Jahr 2000 in Berlin eingeführte Kostenrechnung bietet die Zahlenbasis zur Beantwortung dieser Fragen. Im Landeseinwohneramt werden die Kostendaten periodisch analysiert und quartalsweise als Kostenberichte herausgegeben. Die Berichte zeigen detailliert auf, wie und wo Kosten beeinflussbar sind.



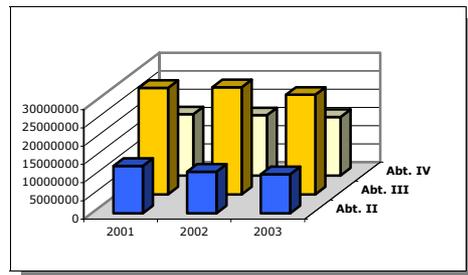
Zusammensetzung LEA-Kosten 2003

Kostengruppen	Summe
Personalkosten	41.639.088 EUR
Sachkosten	8.516.160 EUR
Transferkosten	1.600.817 EUR
Kosten für den Service anderer Behörden	1.311.440 EUR
Abschreibungen	834.961 EUR
<b>Kosten gesamt</b>	<b>53.902.466 EUR</b>
<b>Erträge gesamt</b>	<b>24.351.807 EUR</b>

Kostenbericht zum 31.12. 2003 LEA-Gesamt

Abweichungen zu den Haushaltsdaten sind buchungstechnisch bedingt. So existieren z. B. die Verrechnungen von anderen Behörden im kameralistischen System überhaupt nicht. Investitionen werden in der Kostenrechnung nur mit den Abschreibungen berücksichtigt. Personalüberhangkräfte sowie Auszubildende, Praktikanten u. ä., werden im Haushalt nicht geführt, aber im vollen Umfang in der Kostenrechnung berücksichtigt.

Durch die Zuordnung der angefallenen Kosten und Erträge zu Kostenstellen, Kostenträgern und Kostenarten können die benötigten Zusatzinformationen gewonnen werden. Die Ermittlung der Kostendeckungsgrade und die Ergebnisse aus Kostenvergleichen sind weitere Steuerungsgrößen zur Verbesserung des Ressourceneinsatzes.



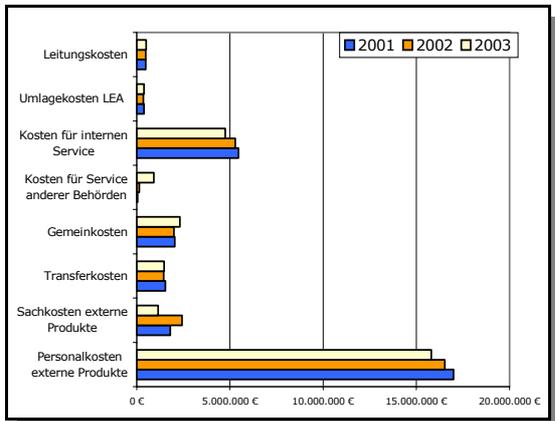
Verteilung der LEA-Kosten der Jahre 2001 bis 2003

Die Übersicht zeigt die in den Abteilungen des Landeseinwohneramtes verursachten Kosten in den Jahren 2001 bis 2003. Darin enthalten sind alle angefallenen Kosten, also auch die für den internen Service sowie alle Gemeinkosten. Allerdings konnten in der Kostenrechnung bis 2003 noch keine Verrechnungsmieten berücksichtigt werden. Dies ist bei der nachfolgenden Analyse zu berücksichtigen.



### ■ ■ ■ Analysebeispiele

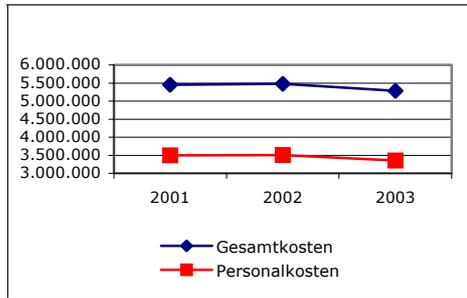
Die Entwicklung über die Jahre zeigt den sinkenden Ressourcenverbrauch in allen Bereichen. Mit 27,3 Mio EUR ist die Abteilung III - Kraftfahrzeugwesen - der kostenintensivste Bereich. Eine Analyse der Produktkosten dieser Abteilung führte zu neuen Erkenntnissen, die aus den kameralistischen Daten nicht abgeleitet werden konnten.



Zusammensetzung der Kosten der Abteilung III

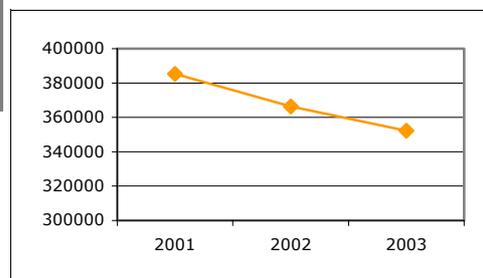
Über die Hälfte der Kosten (58%) sind Personalkosten. Dies setzt sich auch über die Jahre – trotz sinkender Tendenz- fort. Als Konsequenz sind wirksame Einsparpotenziale nur auf diesem Sektor zu erzielen. Hinter dem zweitgrößten Kostenblock (17,4%) verbergen sich alle Kosten für eigene interne Vorleistungen bzw. für in Anspruch genommene Dienstleistungen von Serviceeinheiten. Diese beiden Anhaltspunkte für eventuell zu hohen Kostenverbrauch werden in der weiteren Analyse näher betrachtet.

Es gibt in der Abteilung III aus Sicht der Kostenanteile fünf wichtige Produkte. Dies sind: Fahrzeugzulassung (36,3%), Überwachung der Halterpflichten (19,4%), Allgemeine Fahrerlaubnis (10,9%), Führerscheinumstellung (9,7%) und Neuerteilung einer Fahrerlaubnis (5,7%). Für die Erstellung dieser genannten Leistungen wurden die meisten Personalressourcen der Abteilung eingesetzt. Inwieweit dieser Einsatz wirtschaftlich war, muss in einer weitergehenden Analyse geklärt werden.



Entwicklung der Produktkosten

Die Analyse der Kosten zum Produkt "Überwachung der Halterpflichten" zeigt, dass sich die Gesamtkosten wie auch die Personalkosten von 2001 bis 2003 verringert haben. Allerdings haben sich die Kosten nicht im gleichen Umfang wie das produzierte Ergebnis verringert.



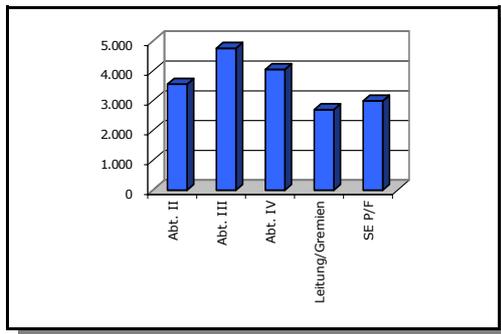
Entwicklung der Produktkosten

Während die Personalkosten von 2001 bis 2003 um 4,1% gesenkt wurden, fielen die Mengen von 2001 bis 2003 um 9,4%. Unter ausschließlich wirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet, hätte der Ressourceneinsatz der Nachfrage angepasst werden müssen. Dies erfolgte hier nicht, weil andere, zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit eingeleitete Maßnahmen in der Kraftfahrzeugzulassungsbehörde bereits zu Lasten des Personalbudgets gingen. Steuerung betrachtet diese der Balanced ScoreCard innewohnende Dialektik unter dem Aspekt, dass sämtliche Zieldimensionen angemessen berücksichtigt werden und kein Ungleichgewicht entsteht.



Neben den Personalkosten wurden zu Beginn der Analyse die Kosten für den internen Service als zweitgrößter Kostenverursacher identifiziert. Auch hier soll eine detailliertere Betrachtung aufzeigen, inwieweit Kostensenkungspotenziale bestehen.

Die Produkte "Arbeitsplatz" "IT- Infrastrukturbetreuung", "Post" tragen nach Orientierungen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) die Kosten eines Arbeitsplatzes. Da alle Verwaltungseinheiten gleichermaßen Kosten für Arbeitsplätze verursachen, können die Kosten eines Arbeitsplatzes der Abteilung III mit denen der anderen Abteilungen verglichen werden. Erst durch den Vergleich lassen sich die eigenen Kosten und Leistungen bewerten.



Kosten eines Arbeitsplatzes im Vergleich

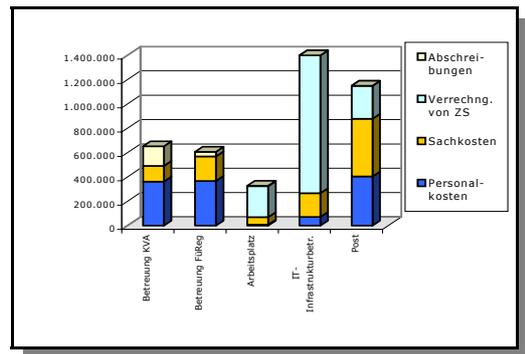
In diesem Vergleich ließ sich feststellen, dass die Abteilung III über die höchsten Arbeitsplatzkosten verfügt. Eine tiefere Analyse erscheint also zweckmäßig, um effizientere und leistungsfähigere interne Prozesse zu gestalten.

Die Abteilung benötigt zur Erstellung ihrer externen Produkte zwei IT- Fachverfahren ("KVA" und "FüReg") sowie ausgestattete Arbeitsplätze und die dazu gehörige IT- Infrastrukturbetreuung. Für die Erledigung dieser Leistungen stellt sie eigene Ressourcen zur Verfügung und bedient sich teilweise der Leistungen der zuständigen Serviceeinheit des Landeseinwohneramtes. Hier könnten sich Optimierungspotenziale verbergen.

Die Kosten für die Bereitstellung von Arbeitsplätzen werden sich ab 2004 um die Verrech-

nungsmieten (ca. 1,8 Mio. EUR) erhöhen. Für die Betreuung der IT- Infrastruktur durch die Serviceeinheit wurde die Abteilung mit 1,15 Mio. EUR belastet. Die in der Servicevereinbarung vereinbarten Leistungen sind hinsichtlich Umfang und Wirtschaftlichkeit zu überprüfen. Diese Überprüfung ist im Rahmen eines Projektes in 2004 intendiert.

Die Kosten für die Postzustellung fallen sowohl bei der Abteilung III als auch bei der Serviceeinheit an. Hier könnten Potenziale durch die Optimierung der Postwege zu den unterschiedlichen Dienstgebäuden offen gelegt werden.



Kosten der internen Produkte der Abteilung III

Die am Beispiel vorgenommene Analyse zeigt, wie die Steuerung der kameralistisch zugewiesenen Mittel durch die Aussagen aus der Kostenrechnung eine sinnvolle Ergänzung erfährt. Die dadurch geschaffene Transparenz erzeugt ein hohes Kostenbewusstsein. Die genaue Kenntnis zu den Kosten ist eine wichtige Bedingung für eine wirkungsvolle Haushaltsanierung. Eine weitere notwendige Voraussetzung ist die Verknüpfung der zugewiesenen finanziellen Mittel einer Behörde mit ganz konkreten Kennzahlen zu den wichtigsten Erfolgsindikatoren. Dieser Weg kann durch eine outputorientierte Budgetierung eingeleitet werden.

## Ausblick auf das Geschäftsjahr 2004

Das Landeseinwohneramt Berlin wird im Jahr 2004 weiter über Ziele steuern. Die Anpassung der Ziele an neue Rahmenbedingungen, die Verbesserung der Steuerungsrelevanz der Erfolgsindikatoren und der Kennzahlen ermöglichen es, den Nutzen und die Akzeptanz des Steuerungssystems weiter zu erhöhen.

Durch die behördenübergreifende generelle Steuerung über einen Leistungsstrang - vom Politikfeld bis hin zur Produktebene - könnte die Funktionsweise des Systems noch verbessert werden. Der Grundstein dafür wird durch die Zielvereinbarung 2004 zwischen der Senatsverwaltung für Inneres und dem Landeseinwohneramt gelegt. Es werden zu den strategischen Zielen "Dienstleistende Stadt", "Mobile Stadt" und "Integrative Stadt" operative Ziele mit Indikatoren und Zielwerten vereinbart. Die Erfolgsindikatoren bringen dann auch das übergeordnete Steuerungsinteresse der aufsichtsführenden Verwaltung zum Ausdruck. Im Vordergrund der Steuerung stehen 2004 zum Beispiel Erfolgsindikatoren und Zielwerte zur Verbesserung der Kundenvertriebswege, insbesondere der telefonischen Kommunikation durch den Betrieb der Servicetelefone, 2. Level im Vorgriff auf das Berlin Telefon. Beispiele für Erfolgsindikatoren 2004 sind :

<b>Ausgewählte Erfolgsindikatoren der operativen Zielebene</b>
Durchschnittliche Wartezeit bis zur Annahme des Anrufs am Berlin-Telefon (2. Level) in Sekunden (Kundenwartezeit)
Anteil der Anrufe, die am 2. Level nicht abschließend beantwortet werden bzw. deren Erledigung übernommen wird (Erstlösungsquote)
Telefonische Erreichbarkeit des Berlin-Telefon, 2. Level je Woche in Stunden

Der Direktor des Landeseinwohneramtes vereinbart mit den Leitungen der Abteilungen und der Serviceeinheit die Erfolgsindikatoren zu den jeweiligen operativen Zielen sowie zu ausgewählten Produkten. Diese Zielvereinbarungen enthalten somit zusätzliche und detailliertere Steuerungsgrößen. Das besondere Steuerungsinteresse in 2004 für die einzelnen Abteilungen wird zum Beispiel durch folgende Erfolgsindikatoren verdeutlicht:

<b>Ausgewählte Erfolgsindikatoren der Produkte</b>
Anteil der automatisierten Privatauskünfte an allen Privatauskünften aus dem Melderegister
Durchschnittliche Dauer des Einpflegens von Passanträgen zur Aktualisierung der Passarchive nach Eingang
Zahl der noch nicht umgestellten Fahrerlaubnisse am Stichtag
Anteil der online-Wunschkennzeichen an allen vergebenen Wunschkennzeichen
Kostenerstattungsgrad (Anteil der eingegangenen Erstattungen an den geforderten Abschreibungskosten)

Im Jahr 2004 wird das Landeseinwohneramt das Erreichen seiner internen Ziele nun im Vergleich zur Berliner Verwaltung verfolgen. Zu den Querschnittsthemen Organisationsentwicklung, Personal-, Facility- und Finanzmanagement existieren Erfolgsindikatoren, die behördenübergreifend einheitlich gelten. Deshalb stellt sich das Landeseinwohneramt dem Vergleich mit anderen Organisationseinheiten des Verwaltungszweigs Inneres. Diese intrakommunalen Leistungsvergleiche zeigen best-practice Beispiele und somit Einspar- und Verbesserungspotenziale auf. Folgende Indikatoren sind für den Vergleich der Querschnittsaufgaben geeignet:

<b>Ausgewählte Erfolgsindikatoren für den Querschnittsvergleich</b>
Anteil der Teilnahme von Mitarbeiter/innen an Fortbildungen an allen aktiven Beschäftigten (Fortbildungsrate)
Anteil der erbrachten Arbeitstage (inkl. Urlaub etc.) an allen Arbeitstagen (Gesundheitsrate)
Anteil der Frauen an allen Führungskräften mit Ergebnisverantwortung
Bürofläche (gemäß Ziff. 5 ALLARaum) je aktiven Beschäftigten lt. IPV in m <sup>2</sup> am Stichtag
Kosten eines Arbeitsplatzes inkl. Raum, Heizung, Beleuchtung, Reinigung, Möbel und ohne IT- Infrastruktur inkl. Verrechnungsmieten in EUR/Jahr

Die aus den Zielen für 2004 abgeleiteten Maßnahmeplanungen werden durch ein operatives Controlling regelmäßig auf ihre Zielerreichung überprüft. Der bewährte Steuerungskreislauf wird sich weiter verfestigen. Die Abrechnung der angestrebten Ziele erfolgt - u. a. im nächsten Geschäftsbericht - transparent und selbstkritisch.

---

Landeseinwohneramt Berlin      Direktor (komm.)      Herr  
Dietmar Wisotzky    90269 1201    dietmar.wisotzky@lea.verwalt-berlin.de

 Einwohnerwesen      Abteilungsleiterin      Frau  
Klaudia Zurth      90269 2222    zurth@lea.verwalt-berlin.de



 Kraftverkehrs-  
wesen      Abteilungs-  
leiter      Herr  
Ludger Rinsche      90269 2301    ludger.rinsche@lea.verwalt-berlin.de



 Ausländer-  
angelegenheiten      Abteilungs-  
leiterin (komm.)      Frau  
Langeheine      90269 4001    langeheine@lea.verwalt-berlin.de

