

Geschäftsbericht 2004

Inhaltsverzeichnis

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Impressum | |
| Inhaltsverzeichnis | 2 |
| Vorwort | 3 |
| Grundlagen der Steuerung | 4 |
|  Abteilung II - Einwohnerwesen | 6 |
|  Abteilung III - Kraftfahrzeugwesen | 14 |
|  Abteilung IV - Ausländerangelegenheiten | 20 |
|  Organisationsentwicklung | 26 |
|  Personalmanagement | 29 |
|  Facilitymanagement | 31 |
|  Finanzmanagement | 32 |
| Ausblick auf das Geschäftsjahr 2005 | 34 |



Herausgeber / Gestaltung: Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten
Friedrichstr. 219
10958 Berlin
Steuerungsdiens

Verantwortlicher: Dietmar Wisotzky
Direktor des Landesamtes für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten

Druck: ITDZ Berlin

Auflage: 120

Internet: www.berlin.de/labg/geschbr.html

Vom Landeseinwohneramt Berlin (LEA) zum Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten (LABO)

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Geschäftsbericht 2004 hat die Besonderheit, dass er über eine Behörde berichtet, die sich zum Jahreswechsel 2004/2005 im Namen und in der Aufgabenstruktur verändert hat.

Mit dem vom Abgeordnetenhaus am 9.12.2004 verabschiedeten Zuständigkeitsneuordnungsgesetz (ZNOG), das Zuständigkeiten im Geschäftsbereich der Senatsverwaltung für Inneres und im Verkehrsbereich neu ordnet, sind Geschäftsfelder der Senatsverwaltungen auf ihre ministeriellen Kernaufgaben reduziert, die Erledigung gleichartiger Aufgaben zusammengefasst und nach internen und externen Kunden differenziert worden.

Neben einer Weiterentwicklung der Behördenlandschaft zielte die Neuordnung auch darauf ab, die vom Senat beschlossenen Personaleinsparungen von 20% bis zum Jahr 2006 umzusetzen.

Dem Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten (LABO) sind z.B. die Aufgaben zu Gefahrgutangelegenheiten / Güterkraftverkehr, Fahrlehrer- und Fahrschulangelegenheiten und die der Entschädigungsbehörde übertragen worden.

Andererseits wurden Teile des Personalservices, die Aktenverwaltung, in das Landesverwaltungsamt (LVWA) verlagert.

Ferner konnte das LEA weitere Optimierungspotenziale durch die Zusammenlegung von Querschnittsbereichen erzielen.

Es ist meine Maxime, Schwerpunkte für Personaleinsparungen eher in den Querschnittsbereichen zu setzen. Die hier vorgenommenen Veränderungen sind durch Prozessveränderungen oft leichter zu kompensieren als in den kundenbedienenden Bereichen.

Dies ist dem LEA in 2004 erfolgreich gelungen durch die Zusammenlegung des Personal- und Finanzbereichs mit den Bereichen IT-Service und Facility-Management zum Zentralen Service.

Eine weitere Maßnahme in diesem Maßnahmenportfolio war die konsequente Umsetzung der Verwaltungsvorschriften für die Steuerung des IT- Einsatzes in der Berliner Verwaltung in einem Projekt, das den Betrieb aller Fach-

verfahren im IT- Dienstleistungszentrum Berlin (ITDZ, bisher LIT) vereint und gleichzeitig auf eine vollständig neue technische Basis stellt.

Auf einer technischen Plattform wird die Neimplementierung der Fachverfahren für das Einwohner- und das Kraftfahrzeugzulassungswesen sowie für die Ausländerbehörde bis zum Herbst 2005 realisiert. Die IT- Fachprojekte hielten im Zusammenwirken mit dem ITDZ die Meilensteine ein, ein erfreulicher Verlauf in der Projektarbeit.

In 2004 rückte das Thema "Interkulturelle Öffnung" in den Betrachtungsfokus des Amtes. Ausgehend von einer strategischen Neupositionierung der Ausländerbehörde wurden durch externe Unterstützung bereits vorhandene gute Ansätze verstärkt und neue Ideen in die Ausländerbehörde gebracht. Das Projekt wurde vom Berliner Beauftragten für Integration und Migration gefördert und begleitet.

Besonders herausheben möchte ich, dass die strikte Umsetzung der Steuerungsmethodik über wesentliche Kennzahlen der Zielvereinbarungen fortgeführt und weiterentwickelt wurde. Das Ergebnis zeigt sich insbesondere in der Einhaltung des Budgetrahmens, aber auch in der Erfüllung einer Vielzahl von qualitativen Zielen.

Dies ist Ausfluss einer integrativen Zusammenarbeit des gesamten Managements im LEA/LABO unter aktivster Einbeziehung der mittleren Führungsebene.

Die Herausgabe dieses Geschäftsberichtes vertieft die enge Zusammenarbeit mit den politischen und gesellschaftlichen Institutionen des Landes Berlin. Ich bitte ihn weiterhin für eine konstruktiv kritische Diskussion zu nutzen.

Mit freundlichen Grüßen

Dietmar Wisotzky

Direktor des Landesamtes für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten



Grundlagen der Steuerung

Das Steuerungsmodell des Landesamtes für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten (LABO) wird durch einen Kegel repräsentiert, der die zur Spitze hin komplexer werdenden Informationsbedarfe darstellt.

Das Modell bildet die vier verschiedenen Ziel- und Steuerungsebenen ab, die für das Verwaltungshandeln insgesamt maßgeblich sind.

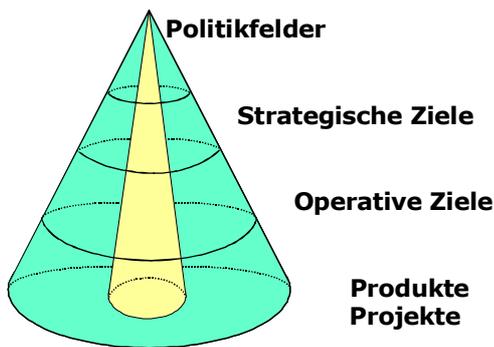


Abb. Zielebenen

Die Ebene des Politikfeldes bestimmt den in Gesetzen formulierten Willen und die weitere politische Schwerpunktsetzung.

Von dem politischen Willen ausgehend werden Leitlinien in Form richtungsweisender und verwaltungsübergreifender Ziele entwickelt.

Operative Ziele konkretisieren strategische Ziele. Sie dienen der Steuerung einer Verwaltungseinheit.

Die operativen Ziele sind durch ihre Produkte und ggf. Projekte konkretisiert.

Das Landeseinwohneramt Berlin vollzog seine Aufgaben als nachgeordnete Behörde im Ressort der Senatsverwaltung für Inneres in dem Politikfeld "Gesamtstädtische Bürger- und Ordnungsangelegenheiten".

Es ordnete sich in die strategischen Ziele des Politikfeldes ein - dies ist z. B. die Förderung von Integration oder Mobilität in der Stadt. Seine operativen Ziele sind in Zielvereinba-

rungen dokumentiert.

Die entsprechend zugeordneten Produkte und Projekte werden durch Daten der Kosten- und Leistungsrechnung abgebildet.

Die vertikale Sicht auf dieses Schichtenmodell vereinigt Produkte und Projekte, operative und strategische Ziele - soweit sie einem gemeinsamen politischen Ziel dienen - zu einem Leistungsstrang.

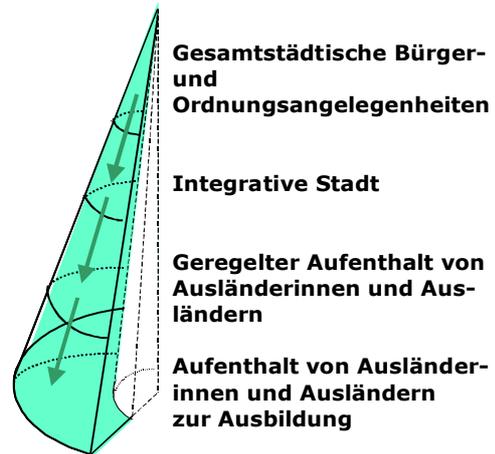


Abb. Leistungsstrang

Die Steuerung über den externen Leistungsstrang und die Steuerung der internen Querschnittsaufgaben gleichen sich.

Die Querschnittsaufgaben, die internen Aufgaben der Verwaltung, die als Basis für externe Leistungserstellung von der Organisation erbracht werden müssen, sind im inneren Kegel gelb abgebildet.



Die Kundenbeziehungen, die externen Leistungsstränge, werden in dem Modell durch die grün gefärbte Außenhülle dargestellt.

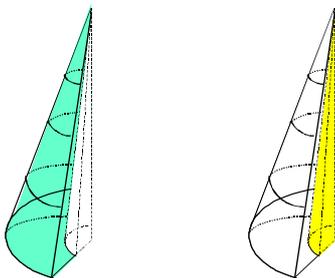


Abb. Externer und interner Leistungsstrang

Ziele im Sinne dieses Steuerungssystems sind sowohl operationalisiert und messbar als auch monetär und nichtmonetär. Ihr Erfüllungsstand wird mit Hilfe von Zieldimensionen in Form einer Balanced-Scorecard dargestellt.

Die Zieldimensionen sind

- Auftragserfüllung
- Kundenzufriedenheit
- Wirtschaftlichkeit
- Mitarbeiterzufriedenheit.



Abb. Balanced-Scorecard

Der Zielvereinbarungs- und Steuerungsprozess des LABO reflektiert die Erfolgsindikatoren und Zielwerte auf Ebene der operativen Ziele und ihrer Produkte.

Der Geschäftsbericht greift auf diese Basis zurück und gibt einen Teil des kontinuierlichen internen Controllingprozesses wieder. Das LABO verfolgt mittelfristig die Zielstellung, sämtliche Ziele ausgewogen zu verfolgen. Innerhalb eines Geschäftsjahres kann es aber zu einem Ungleichgewicht kommen. Die Zielgewichtung zu erkennen und zu analysieren ist Thema dieses Geschäftsberichtes.

Die Abrechnung der Zielerreichung erfolgt anhand von Erfolgsindikatoren und deren konkreten Ziel- und Ist-Werten (Kennzahlen). Diese beschreiben mess- und erlebbare Dienstleistungsqualität für die Kunden, z.B.:

"Wartezeit beim persönlichen Besuch in Minuten".

Sämtliche Erfolgsindikatoren werden im Quartalscontrolling des Steuerungsdienstes abgerechnet und Zusammenhänge analysiert.

Die methodische Basis des Steuerungsmodells wurde im Geschäftsbericht 2003 detailliert dargestellt und ist im Internet und Intranet abrufbar unter: http://www.berlin.de/labof/formulare/f_leitung/lea_gb_2003.pdf.



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 bereitzustellen.

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.

Das strategische Ziel wird durch die operativen Ziele

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

konkretisiert.

Ausgewählte Grundzahlen

| | Ist 2002 | Ist 2003 | Ist 2004 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------|----------------------|
| Gemeldete Einwohner/innen mit Hauptwohnung | 3.338.017 | 3.331.794 | 3.335.110 |
| Gemeldete Einwohner/innen mit Nebenwohnung | 133.967 | 133.053 | 131.529 |
| Passangelegenheiten (Maßnahmen in gesetzl. vorgeschriebenen Sonderfällen) | 13.036 | 13.823 | 21.829 |
| Personalausweisangelegenheiten (Maßnahmen in gesetzlich vorgeschriebenen Sonderfällen) | 7.451 | 9.597 | 13.187 |
| Privatauskünfte aus dem Melderegister, davon manuell zu bearbeitende | Nicht erhoben | 1.316.110 674.863 | 1.414.623 371.356 |
| Behördenauskünfte | Nicht erhoben | 1.071.675 | 5.656.723 |



Verfügbares und aktuelles Ausweis-, Pass- und Melderegister

Der Kunde erlebt die Umsetzung des operativen Ziels durch die Auskunftsfähigkeit und -qualität der Behörde. Die Auskunftsprodukte sind Grundlage einer Fülle von weiterführenden Geschäftsprozessen.

Kunden sind Privatpersonen, Firmen oder auskunftssuchende Behörden.

Aufgrund der Bedeutung des Produktes Auskunft wurde es nach Zielgruppen strukturiert. Wesentlich für die Geschäftsprozesssteuerung sind die Produkte

- Behördenanfragen und
- Privatanfragen.

Entwicklungen zum Produkt "Behördenanfragen"

Die Auskunftsfähigkeit aus dem Melderegister zeigt sich durch die Menge der erteilten Auskünfte, sei es im Bildschirmdialog oder durch Direktzugriff.

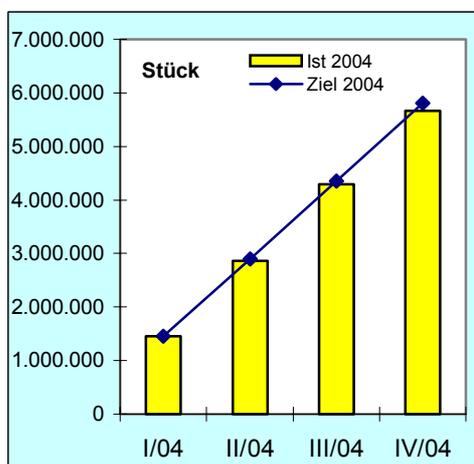


Abb. Mengenentwicklung des Produkts seit 1.1. des Jahres, gemessen jeweils am Quartalsende

In der Zielvereinbarung wurde zur Zieldimension Auftragserfüllung der Erfolgsindikator "Zahl der öffentlichen Stellen mit Direktzugriff" vereinbart. Die Entwicklung dieses Indikators blieb weit hinter den Erwartungen zurück. Der Koordinierungs- und Einführungsaufwand für die notwendige Software gestaltete sich schwieriger als erwartet.

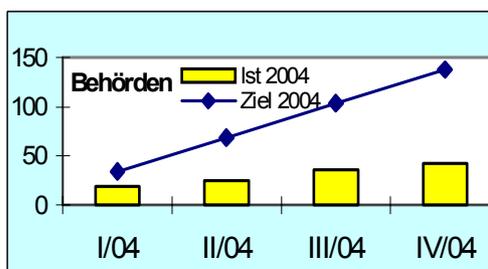


Abb. Anzahl direkt zugreifender öffentlicher Stellen seit 1.1. des Jahres



Die Konsequenz war, dass erheblich mehr Behördenanfragen im manuellen Bildschirmdialog beantwortet werden mussten. Das verlängerte die Bearbeitungszeiten erheblich.

Der Geschäftsprozess ist im Wesentlichen auf den Bildschirmdialog konzentriert. Aufgrund der Routine der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können die Vorgänge effizient bearbeitet werden.

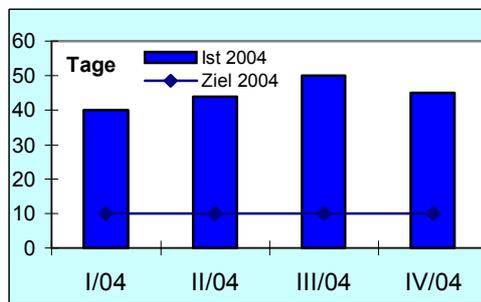


Abb. Durchschnittliche Bearbeitungszeiten je Quartal

Die Bearbeitung von Behördenanfragen verläuft ohne unmittelbaren Kundenkontakt. Anfrage und Antwort sind standardisiert. Die Qualität der Kundenbediening und damit die Kundenzufriedenheit ergeben sich ausschließlich durch die Bearbeitungszeit.

Die Zieldimension Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit ist äußerst schwierig zu messen. Umfragen und deren Auswertung können aufgrund ihres Aufwandes nicht jährlich durchgeführt werden. Im LEA wurde eine Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung letztmalig im Jahr 2002 durchgeführt.

Ein wesentlicher Indikator der Mitarbeiterzufriedenheit ist die Gesundheitsquote, die im LABO regelmäßig erhoben wird.

Die Erfolgsindikatoren zur Zieldimension Wirtschaftlichkeit ergeben sich aus der Ermittlung der Vollkosten in der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR). Aus den Vollkosten werden die Stückkosten ermittelt. Die Kostenziele wurden im Jahresverlauf erfüllt.

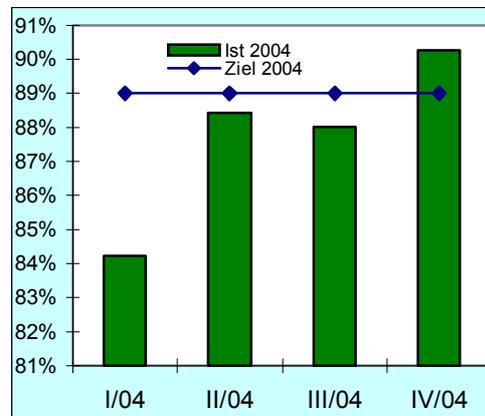


Abb.: Durchschnittliche Gesundheitsquote je Quartal

Der Zielwert von 89% wurde in drei Quartalen unterschritten, im Jahresdurchschnitt daher nicht erreicht.

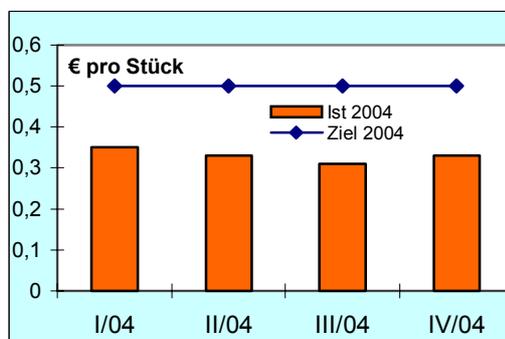


Abb.: Durchschnittliche Stückkosten je Quartal



Entwicklungen zum Produkt "Manuelle Privatanfragen"

Ein Großteil der Privatanfragen zu Auskünften aus dem Melderegister wird derzeit noch im Bildschirmdialog von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des LEA manuell bearbeitet.

Das Produkt "Manuelle Privatanfrage" unterscheidet sich in seinen Abläufen und Kundenerwartungen von dem Produkt "Behördenanfragen", da es neben dem Bildschirmdialog begleitender Prüfaufwände bedarf.

In der Zielvereinbarung wurde explizit kein Erfolgsindikator zur Zieldimension Auftragserfüllung vereinbart. Dennoch zeigt sich ein wesentlicher Erfolg in der Auftragserfüllung darin, wie die Behörde in der Lage ist, die an sie gestellten Anfragen zu beantworten. Aufgrund der Vielzahl der Anfragen wird die Zieldimension Auftragserfüllung durch die erbrachte Auskunftsmenge bestimmt.

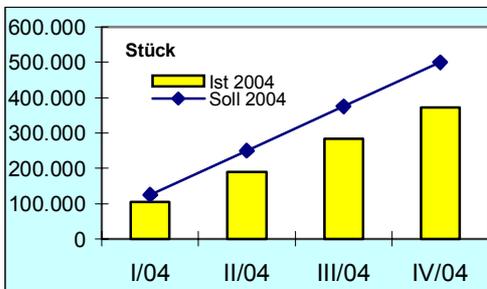


Abb. Mengenentwicklung des Produkts seit 1.1. des Jahres, gemessen jeweils am Quartalsende

Die Menge der erteilten Auskünfte des ersten Quartals konnte im Jahresverlauf nicht mehr erreicht werden. Die in der Zielvereinbarung 2004 vereinbarten Mengen wurden in keinem Quartal erfüllt, es gab erhebliche Rückstände bei der Beantwortung von Kundenanfragen.

Der private Kunde erwartet eine kurzfristige Bearbeitung seiner Anfrage. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit ist damit der wesentliche Erfolgsindikator für die Kundenzufriedenheit.

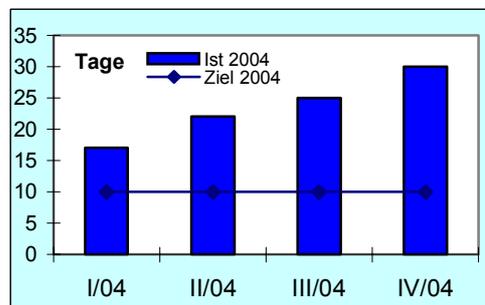


Abb. Durchschnittliche Bearbeitungszeit je Quartal

Die Bearbeitungszeiten überschritten bei weitem den Zielwert. Die Erwartungen an einen in 2003 begonnenen Teamentwicklungsprozess erfüllten sich nicht.

Insbesondere aufgrund der sehr hohen Mengenerbringung ist die Stückkostenbetrachtung für die Beantwortung von Privatanfragen im Blickfeld des Kostencontrollings. Hier ist auffällig, dass im Gegensatz zu den Behördenanfragen das Stückkostenziel überschritten wird. Da der Bildschirmdialog in beiden Produkten identisch ist, ist dies auf die zusätzlichen Prüfaufwände der Privatanfragen zurückzuführen.

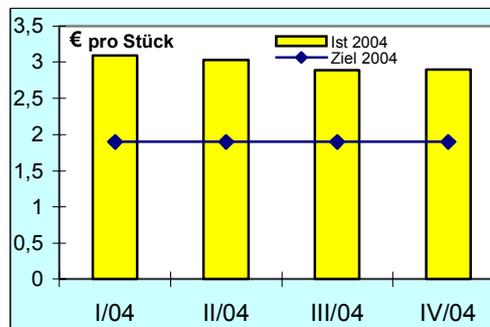


Abb. Durchschnittliche Stückkosten je Quartal



Die Auskunftsprodukte "Behördenanfragen" und "Privatanfragen" werden vom gleichen Mitarbeiterkreis erbracht, sodass auch die Gesundheitsquote bei beiden Produkten identisch ist.

Die Grafiken zeigen, dass es erhebliche Defizite in der Zielerfüllung gibt, insbesondere aus Sicht der Kundenzufriedenheit. Die herkömmliche Bearbeitung der Anfragen deckt sich nicht mehr mit den gegenwärtigen und zukünftigen Bedarfen.

Zusammenfassung und Fazit

Die zusammenfassende Sicht auf die Zieldimensionen ergibt in der Darstellungsform der Balanced-Scorecard folgende Bilder:

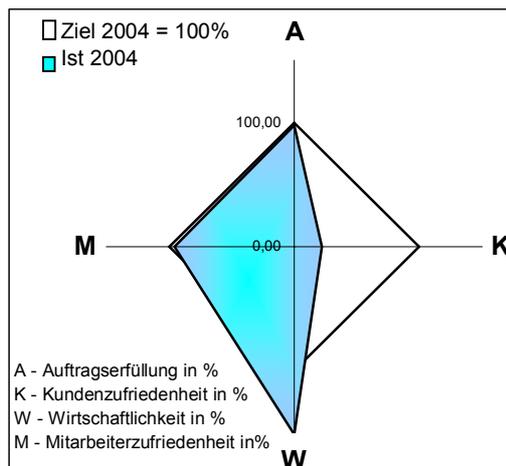


Abb. Zielerreichungsgrad Behördenanfragen

Veränderungen werden dringend notwendig und müssen sich an dem technisch Machbaren und Nachgefragtem orientieren. Bisher werden lediglich 1,2% der Auskünfte an Behörden direkt auf elektronischem Weg vom Kunden abgerufen.

Auch die Anzahl der automatisierten Anfragen für private Nachfragen muss an Bedeutung gegenüber den manuellen Anfragen steigen.

Das Gesetzgebungsverfahren, das insbesondere Firmen in die Lage versetzt in einem engen gesetzlichen Rahmen automatisiert Daten abzufragen, ist noch nicht beendet.

Ziel des LABO ist es, die Auskünfte so an die anfragenden Kunden zu geben, dass diese dort ohne Medienbruch weiterverwertet werden können. Dies ist z.Z. noch nicht der Fall.

Ergebnis der automatisierten Auskunft ist ein Papierausdruck, dies stellt in der Regel für den Kunden einen Medienbruch dar. In der Mehrzahl werden die nachgefragten Daten dann vom Kunden in eigene IT- Systeme überführt und elektronisch weiterverarbeitet.

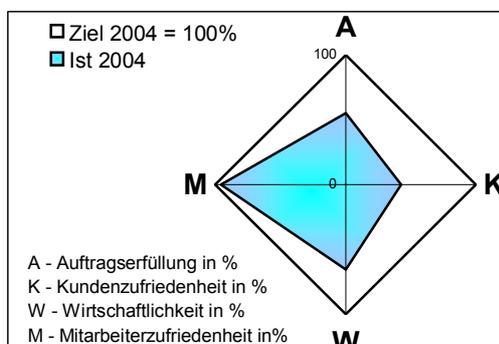


Abb. Zielerreichungsgrad bei manuellen Privatanfragen

Ein innovativer Weg zur Kundenbedienung wird durch die Europäische Union mit dem Projekt RISER gefördert.

Das LABO beteiligt sich an dem von der Europäischen Union geförderten Projekt RISER (Registry Information Service on European Residents), das zum Ziel hat, einen transeuropäischen Internetdienst zu entwickeln.

Dieser soll natürlichen und juristischen Personen erlauben, auf lokale bzw. nationale Melderegister zuzugreifen und Auskünfte über den Aufenthalt von Personen zu erhalten.

Das Angebot richtet sich an Antragsteller, die zeitgleich Anfragen an eine Vielzahl von Meldebehörden stellen und denen mit diesem An-



gebot die Verteilung und anschließende Sammlung der Rückantworten abgenommen werden soll.

Das Projekt will gleichzeitig Abrechnungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen, die es erlauben, die unterschiedlichen Gebühren an die Meldebehörden abzuführen und dem Kunden monatlich eine detailliert aufgeschlüsselte Gesamtrechnung zu präsentieren.

Im Projekt werden Schritte für Schritt Meldebehörden (in Deutschland) und nationale Register (z. B. Österreich) einbezogen.

Zugleich wird im Projekt dokumentiert, ob und ggf. in welchen Staaten der Europäischen Union Rechtshindernisse (Verwertungsverbot von Auskünften an Private) oder tatsächliche Hinderungsgründe (keine Registrierung der Einwohner) bestehen.

Die Kontakte des Projektes werden auch auf die neuen Mitgliedstaaten der EU ausgeweitet.

Geordnetes Leben der Einwohner/innen

Die Abteilung Einwohnerwesen erbringt neben den Auskunftprodukten eine wesentliche unmittelbare Kundendienstleistung im ordnungspolitischen Sinne:

Die Entgegennahme von Verpflichtungserklärungen.

Einladende verpflichten sich, für den Unterhalt ihrer ausländischen, visapflichtigen Gäste auch in Notsituationen zu sorgen. Die Behörde prüft hierzu die Bonität der Einladenden.

Sollten die Besucher während ihres Aufenthaltes dem Land Berlin oder sonstigen öffentlichen Stellen Kosten verursachen, z.B. durch einen Krankenhausaufenthalt, wird anhand einer Datei ermittelt, wer zum Unterhalt verpflichtet ist.

Das entsprechende Produkt "Verpflichtungserklärungen nach § 84 Ausländergesetz (AuslG)" wird in hohem Umfang nachgefragt. Die Nachfrage schwankt im Jahresverlauf. Insbesondere im zweiten Quartal, also rechtzeitig vor den Sommerferien, und im vierten Quartal, vor Weihnachten, nehmen die Antragszahlen sprunghaft zu.

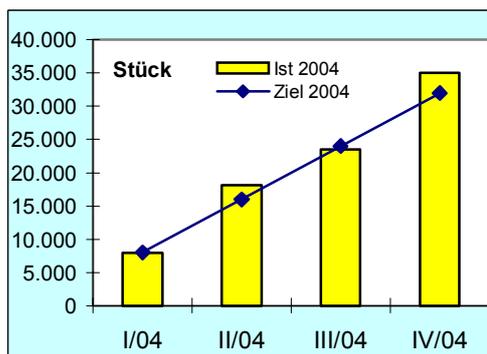


Abb. Mengenentwicklung des Produktes seit 1.1. des Jahres, gemessen jeweils am Quartalsende



Für die Zieldimension Auftragserfüllung wurde die Anzahl der von öffentlichen Stellen ausgehenden Nachfragen zu Gästen und Einladenden als Indikator festgelegt. Auf das Erreichen des Zielwertes hat das LABO keinen direkten Einfluss.

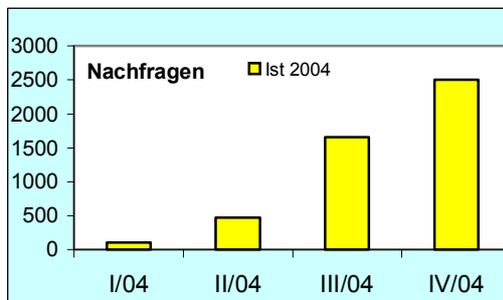


Abb. Mengenentwicklung der Nachfragen öffentlicher Stellen zu Verpflichtungserklärungen seit 1.1. des Jahres, gemessen jeweils am Quartalsende

Die Zielprognose von 2500 Nachfragen wurde erfüllt, Nachfragespitzen der Vorjahre wurden aber nicht mehr erreicht. Schon in den Vorjahren zeigte es sich, dass die Anzahl der nachfragenden Behörden leicht rückläufig war. Die erwartete Wirkung, missbräuchlich ausgesprochene Einladungen zu minimieren, setzte sich in 2004 fort. Damit konnte der aktive Beitrag zur inneren Sicherheit Berlins geleistet werden.

Im Vordergrund der Leistungserbringung des Produktes zur Einladung visapflichtiger Gäste steht die Gewährleistung einer kundenfreundlichen Bedienung.

Die extremen Schwankungen der Abgabe von Verpflichtungserklärungen der einladenden Kunden innerhalb eines Geschäftsjahres haben Auswirkungen auf die Wartezeiten. Der Zielwert von bis zu 30 Minuten durchschnittlicher Wartezeit für eine Verpflichtungserklärung konnte im Jahresverlauf nicht erreicht werden. Insbesondere im zweiten Quartal waren die Wartezeiten unverhältnismäßig hoch.

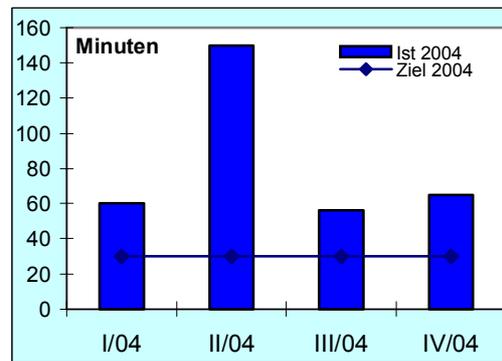


Abb. Durchschnittliche Wartezeiten je Quartal

Die Abteilung Einwohnerwesen hat die Möglichkeit, das Personal in der Kundenbedienung temporär zu verstärken, auf Kosten der Erteilung von Auskünften aus dem Melderegister.

In Zeiten, in denen hohe Personalausfälle die Ziele der Kundenbedienung gefährden, wird dieses notwendig.



Von dieser Möglichkeit wurde im ersten Quartal Gebrauch gemacht. Dies spiegelt sich in den höheren Stückkosten wider. Da diese Personalsteuerungsmaßnahme nur für einen kurzen Zeitraum durchgeführt werden kann, musste sie im zweiten Quartal zurückgenommen werden. Dies führte zu erheblicher Verfehlung der Ziele in der Kundenbedienug.

Zusammenfassung und Fazit

Die zusammenfassende Sicht auf die Zieldimensionen ergibt in der Darstellungsform der Balanced-Scorecard folgendes Bild:

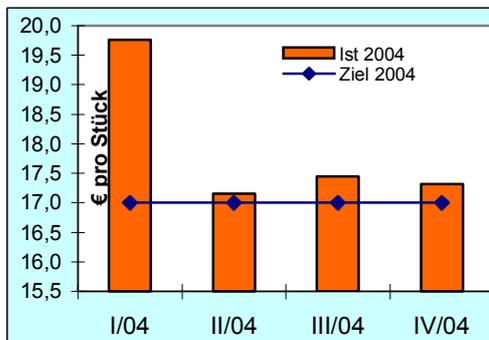


Abb. Durchschnittliche Stückkosten je Quartal

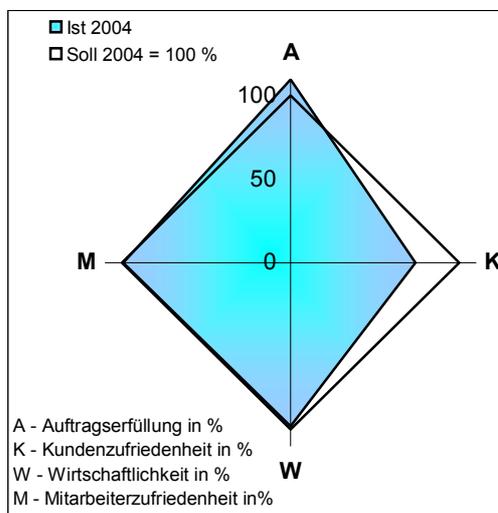


Abb. Zielerreichungsgrad "Verpflichtungserklärungen nach § 84 AuslG"

Die Ungleichgewichte zwischen den Zieldimensionen Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit konnten im dritten und vierten Quartal nivelliert werden. Eine Ursache hierfür war die Steigerung der Gesundheitsquote.

Es wurden nicht sämtliche Zieldimensionen gleichmäßig erfüllt. Spitzenwartzeiten konnten zwar abgebaut werden, die Durchschnittswerte für die Wartezeiten sind dennoch zu hoch. Das LABO hat sich in 2005 einen Standard von 45 Minuten gesetzt. Dies ist zum einen eine realistische Anpassung des Zielwertes, kann zum anderen durchgängig nur durch eine Steigerung der Terminverabredungen oder durch eine sehr flexible Personaleinsatzplanung erreicht werden.

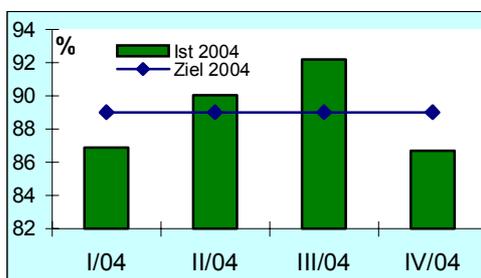


Abb. Durchschnittliche Gesundheitsquote je Quartal

Zur Reduzierung von Wartezeiten initiierte das Land Berlin ein Projekt, das ein Wartezeitenmanagement elektronisch unterstützt. Es wird der Einsatz eines SMS-Services getestet. Der Kunde bekommt über sein Mobiltelefon die Information, dass er demnächst bedient wird und kann die Wartezeit außerhalb der Behörde für andere Zwecke nutzen. Dieser Test wird vom LABO aufmerksam verfolgt, da er eine interessante Alternative für Kundinnen und Kunden zur Gestaltung ihrer Wartezeit im Zusammenhang mit dem persönlichen Besuch einer Behörde bietet.

Der Zielwert der Gesundheitsquote wurde in zwei Quartalen erreicht und im Jahresdurchschnitt nur geringfügig verfehlt.



Abteilung III - Kraftfahrzeugwesen

Mobilität ist ein zentraler Bestandteil von Lebensqualität. Die Behörde unterstützt die Wahrnehmung grundlegender Rechte, wie z.B. das Erteilen der Fahrerlaubnis; auf der anderen Seite schränkt sie aber auch Rechte ein oder versagt diese.

Die Gesellschaft wiederum hat Erwartungen an das Gewährleisten der öffentlichen Sicherheit und Ordnung.

Der Kunde erwartet in diesem vielschichtigen Spannungsverhältnis im Einzelfall ein komplexes Fallmanagement.

Die Abteilung III - Kraftfahrzeugwesen - des Landeseinwohneramtes Berlin leistet ihren Beitrag zur Erfüllung des strategisches Zieles "Mobile Stadt".

Sie verantwortet, dass ausschließlich be-

triebssichere Kraftfahrzeuge für den Straßenverkehr zugelassen werden und dass der Personenkreis, der diese Fahrzeuge führen darf, auch dafür geeignet ist und aktuelle Fahrerlaubnisdokumente besitzt.

Sie bietet ihre Leistungen an drei Hauptstandorten in Berlin an.

Das strategische Ziel wird durch die operativen Ziele

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

konkretisiert.

Ausgewählte Grundzahlen

| | Ist 2002 | Ist 2003 | Ist 2004 |
|-----------------------------------------------------|---------------|-------------|-------------|
| Kraftfahrzeugbestand | 1.557.267 | 1.547.052 | 1.534.530 |
| Zugelassene Kraftfahrzeuge | Nicht erhoben | 1.349.336 | 1.333.719 |
| Stillgelegte Kraftfahrzeuge | Nicht erhoben | 197.716 | 200.811 |
| Fahrzeugzulassungsangelegenheiten | 418.642 | 428.740 | 422.991 |
| Neuzulassungen | 96.725 | 102.039 | 104.416 |
| Fahrzeugabmeldungsangelegenheiten | 404.615 | 389.080 | 398.930 |
| Kraftfahrzeugumschreibungen | 155.310 | 166.353 | 149.834 |
| Zahl der Fahrerlaubnisinhaber | Nicht erhoben | 2.253.151 | 2.294.300 |
| Zahl der Führerscheinstellungen | 75.375 | 68.524 | 59.009 |
| Angelegenheiten zur Überwachung der Halterpflichten | 366.387 | 352.219 | 330.397 |
| Fahrtenbuchanordnungen | 3.208 | 3.649 | 3.602 |



Technisch und versicherungsrechtlich einwandfreier Kfz-Bestand

In diesem Geschäftsbericht werden durchgängig kundenwirksame Produkte dargestellt. Die Fahrzeugzulassung steht bei der Erfüllung des operativen Ziels "technisch und versicherungsrechtlich einwandfreier Kfz-Bestand" insbesondere im Fokus der Öffentlichkeit.

Fahrzeugabmeldungen erfolgen mehrheitlich in den Bürgerämtern der Bezirke.

Die Verfolgung von Ordnungswidrigkeiten wird über Back-Office-Prozesse der Behörde gesteuert.

Die Zulassung eines Kraftfahrzeuges ist nur in den Zulassungsstellen möglich. Zulassungsdienste können beauftragt werden, den Behördenbesuch zu übernehmen.

Die in der Zielvereinbarung 2004 vereinbarten Bearbeitungsmengen und damit verbundenen Gebühreneinnahmeziele wurden erbracht.

Der Erfolgsindikator für die Auftragserfüllung lautet: "Anteil der Fehlermeldungen an den Datenübermittlungen an das Kraftfahrtbundesamt". Die in der Zulassungsbehörde erhobenen Kraftfahrzeugzulassungsdaten werden an das zentrale Kraftfahrzeugregister übermittelt; sie unterliegen dort der Qualitätssicherung. Der Anteil der fehlerhaft festgestellten Daten wird ausgewiesen.

Die Fehlerquote unterliegt einem kommunalen Leistungsvergleich. Das Land Berlin hatte in der Vergangenheit regelmäßig eine Fehlerquote unterhalb des Bundesdurchschnitts.

Der Zielwert von 2004 orientierte sich am Bundesdurchschnitt. Er wurde zum Jahresende erreicht.

Entwicklungen zum ausgewählten Produkt "Kfz-Zulassungen"

Allein die Tatsache, dass die Stadt die Zulassung an zwei Standorten betreibt, zeigt die erhebliche Nachfrage.

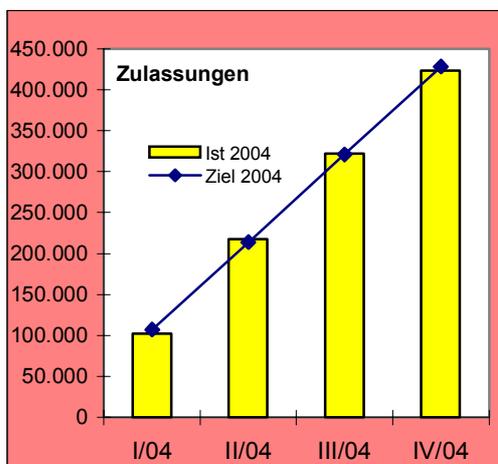


Abb. Mengenentwicklung des Produkts seit dem 1.1. des Jahres, gemessen jeweils am Quartalsende

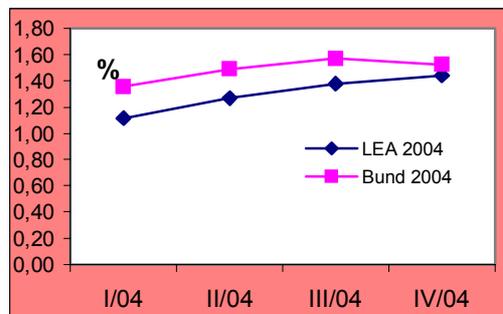


Abb. Entwicklung der Fehlerquote des Produktes in kumulierter Darstellung

Der nach Abschluss der Zielvereinbarung gesunkene Bundesdurchschnitt wurde im ersten Halbjahr 2004 deutlich unterschritten, im weiteren Jahresverlauf aber geringfügig überschritten. Kumuliert über das Geschäftsjahr ergibt sich eine Fehlerquote, die exakt dem Bundesdurchschnitt entspricht.

Der wesentliche Indikator für die Kundenzufriedenheit ist die durchschnittliche Wartezeit je Besuch.



Die Wartezeit steht seit Jahren im kritischen Blickpunkt der Öffentlichkeit.

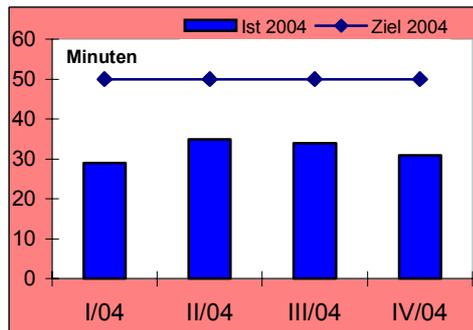


Abb. Durchschnittliche Wartezeiten je Quartal

Der Trend der Vorjahre zu sinkenden Wartezeiten setzte sich in 2004 nochmals fort. Der vereinbarte Zielwert, der bereits unter dem Ist-Wert der Vorjahre lag, wurde nochmals unterschritten! Der erreichte Wert von durchschnittlich 30 Minuten stellt aus Sicht der Behörde das Optimum dar.

Die anspruchsvollen Ziele in der Kundenbedienung wurden darüber hinaus auch effizient erreicht. Bei den Stückkosten des Produkts wurden Werte erzielt, die eine hohe Wirtschaftlichkeit bescheinigen und die die Erwartungen übertrafen. Die Wirtschaftlichkeit lag hier über 100%.

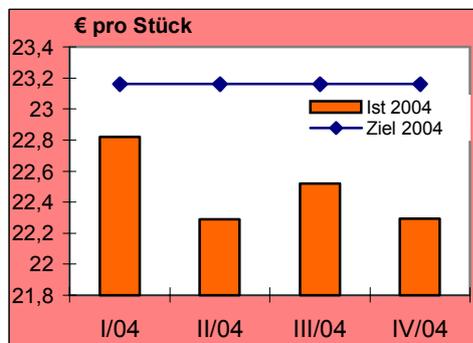


Abb. Durchschnittliche Stückkosten je Quartal

Die Gesundheitsquote erreichte bzw. übertraf in zwei Quartalen den Zielwert, im Jahresdurchschnitt verfehlte sie ihn lediglich um 1,4%. Ihre Entwicklung in den Vorjahren war problematisch. Die Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement zeigen somit erste leichte Erfolge. Diese Entwicklung würdigend wird die mitarbeiterorientierte Zieldimension als erfüllt angesehen.

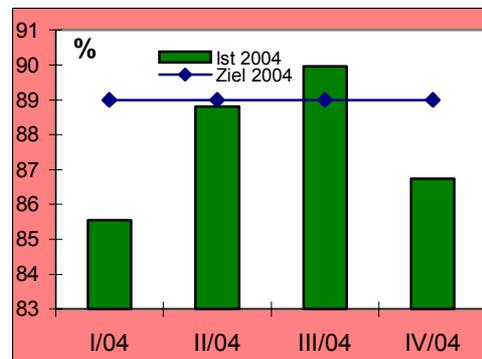


Abb. Durchschnittliche Gesundheitsquote je Quartal

Zusammenfassung und Fazit

Die zusammenfassende Sicht auf die Zieldimensionen ergibt folgendes Bild:

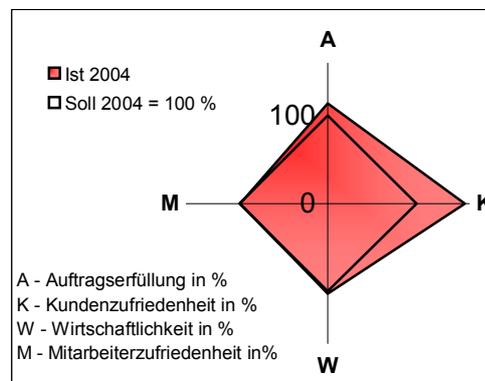


Abb. Zielerreichungsgrad des Produktes "Fahrzeugzulassung"



Der Bereich der Kraftfahrzeugzulassung weist insgesamt eine hervorragende Managementleistung auf. Die betrachteten Ziele wurden in allen vier Zieldimensionen erfüllt; die Zieldimension Kundenzufriedenheit sogar erheblich über den Zielwert hinaus.

Eine weitere Verbesserung der Zieldimension Kundenzufriedenheit ist mit den etablierten Prozessen nur noch in Nuancen möglich. Derzeit liegt das Augenmerk darauf, dass sich die maximale Bedienungszeit eines Tages der durchschnittlichen Bedienungszeit nähert.

Effizienzgewinne lassen sich nur durch stärkere Einbindung der Kunden in den Bedienungsprozess erreichen. Es ist geplant, dass Händler die ihnen verfügbaren Daten künftig so für den Zulassungsprozess zur Verfügung stellen, dass die von dort übernommenen Daten sofort – ohne nochmalige manuelle Erfassung – von der Behörde weiterverarbeitet werden können.

Geeignete Fahrerlaubnis- und Konzessionsinhaber / innen

Das Produktspektrum gibt sowohl die Gewährung, Maßnahmenanordnung und das Entziehen von unterschiedlichen Fahrerlaubnissen als auch das Bemühen wieder, die Fahrerlaubnisinhaber mit den vom Gesetzgeber geforderten Führerscheinen auszustatten.

Wie auch schon im Bereich der Kraftfahrzeugzulassungen legt der Geschäftsbericht sein Augenmerk auf ein Produkt mit einer hohen Kundenwirksamkeit.

Ein Produkt, das diese Kriterien erfüllt, ist die Führerscheinumstellung. Es ist Ziel, die Fahrerlaubnisinhaber mit einem in der Europäischen Union einheitlichen Führerschein auszustatten.

Entwicklungen zum ausgewählten Produkt

Die Zielsetzung, sämtliche Fahrerlaubnisdokumente umzustellen, beinhaltet bereits eine Mengenvorgabe für die Aufgabenerfüllung. Die Vorgaben für das quantitative Umstellungsziel konnten im ersten Quartal 2004 noch erreicht werden, wurden aber im weite-

ren Jahresverlauf verfehlt.

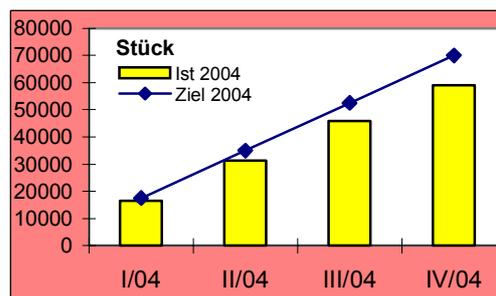


Abb. Mengenerwicklung des Produkts seit dem 1.1. des Jahres, gemessen jeweils am Quartalsende

Die Bearbeitungszeit ist für den Kunden in der Regel nicht zeitkritisch, da er während der Umstellungszeit seinen vorhandenen Führerschein behält. Trotzdem ist es Ziel der Behörde, auch des Marketings, die Umstellungszeit so kurz wie möglich zu halten.

Bestandteil des Erstellungsprozesses ist der Druck des Dokumentes in der Bundesdruckerei, der Rücklauf erfolgt in der Regel innerhalb weniger Tage.

Die Dauer von der Antragstellung bis zur abgeschlossenen Bearbeitung wurde als Indikator zur Messung der Kundenzufriedenheit gewählt. Der Zielwert wurde im Jahresverlauf eingehalten, im vierten Quartal zu Gunsten der Kunden sogar erheblich unterschritten.

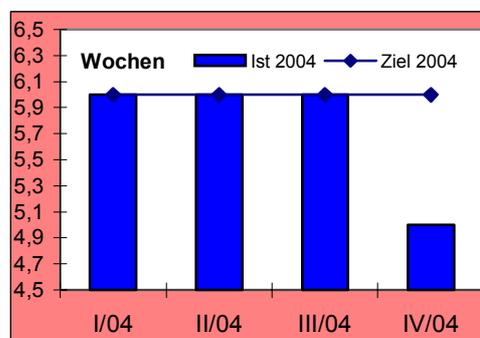


Abb. Durchschnittliche Bearbeitungsdauer je Quartal



Die Aufwände für die Umstellung sollen gebührend gedeckt sein. Dieses Ziel wurde im Jahresverlauf erreicht.

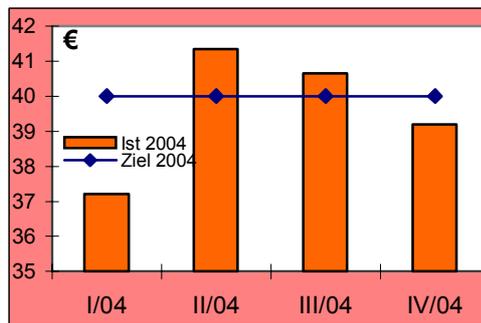


Abb. Durchschnittliche Stückkosten je Quartal

Die verabredeten Ziele zur Gesundheitsquote wurden nur in einem Quartal nahezu erfüllt. Die Tendenz der Vorjahre –ein hoher Krankenstand– setzte sich somit fort.

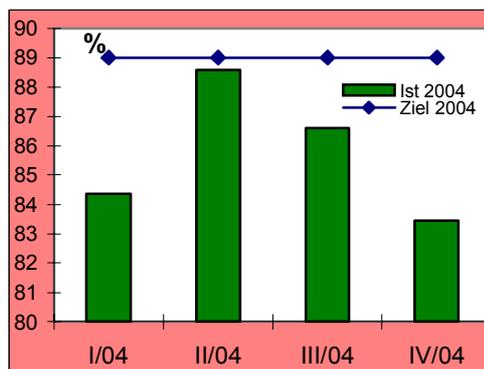


Abb. Durchschnittliche Gesundheitsquote je Quartal

Zusammenfassung und Fazit

Die zusammenfassende Sicht auf die Zieldimensionen ergibt folgendes Bild:

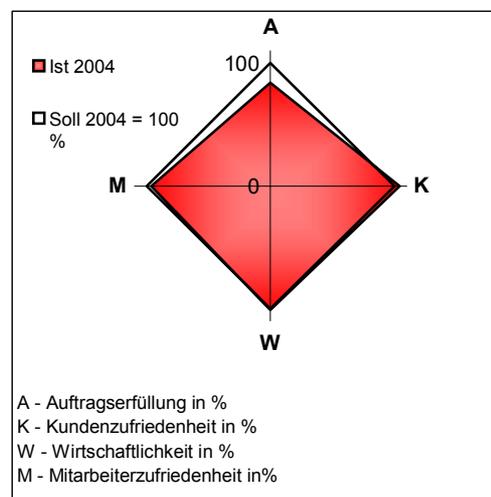


Abb. Zielerreichungsgrad des Produkts "Fahrerlaubnisumstellung"

Ob das bis auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausgewogene Ergebnis auch bei einer deutlich höheren Umstellungsnachfrage erzielbar gewesen wäre, konnte nicht unter Beweis gestellt werden. Die Kundennachfrage ist nicht direkt beeinflussbar.

Die Behörde hat in 2004 mit umfangreichen Marketingmaßnahmen, insbesondere durch das Einrichten mobiler Umtauschbüros an den Brennpunkten des öffentlichen Lebens, darauf Einfluss genommen, eine konstante Nachfrage zu erzeugen. Die Zielmenge wurde trotzdem nicht erreicht.

Auch in den anderen Bundesländern blieb die Umtauschquote bislang hinter den Erwartungen zurück. Aufgrund des intensiven Marketings konnte aber das Land Berlin in der Spitzengruppe der Länder mit der höchsten Umtauschquote seinen Platz bewahren.



Abteilung IV - Ausländerangelegenheiten

Die Abteilung IV – Ausländerangelegenheiten – des Landeseinwohneramtes Berlin ist die Ausländerbehörde des Landes Berlin.

Berlin ist die einwohnerreichste Stadt Deutschlands und eine multikulturelle Metropole mit einem hohen Anteil an ausländischen Einwohnern. Die Ausländerbehörde ist die größte in der Bundesrepublik Deutschland. Sie leistet als zentraler Dienstleister ihren Anteil an der Erfüllung des strategischen Zieles "Integrative Stadt".

Angeichts der individuellen Anforderungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden ergibt sich für das Fallmanagement in der Ausländerbehörde ein hohes Maß an Arbeitskomplexität und Beratungsintensität.

Es ist die vordringliche Aufgabe der Ausländerbehörde, den Aufenthaltsstatus der Kunden und Kundinnen schnellstmöglich zu klären, und, wenn möglich, Integrationswege aufzuzeigen.

ren, und, wenn möglich, 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.

Die Ausländerbehörde leistet ihren Beitrag zur strategischen Zielstellung in den operativen Zielfeldern

- Geregelter Aufenthalt der Ausländer/innen, die sich zur Erwerbstätigkeit, zur Ausbildung, aus humanitären, politischen oder familiären Gründen in Berlin aufhalten
- Beendigung des unrechtmäßigen Aufenthalts.

Ausgewählte Grundzahlen

| | Ist 2002 | Ist 2003 | Ist 2004 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Zahl der gemeldeten Ausländer/innen | 442.581 | 449.009 | 450.913 |
| Vorsprachen, Entscheidungen, Stellen und Bearbeiten von Anfragen in Aufenthaltsangelegenheiten von Ausländern aus nicht EU-Staaten* | 97.352 | 96.545 | 66.956 |
| Vorsprachen, Entscheidungen, Stellen und Bearbeiten von Anfragen in Aufenthaltsangelegenheiten von Staatsangehörigen der EU, EFTA* | 13.625 | 12.917 | 7.173 |
| Anzahl der Abschiebungen | 3.347 | 2.631 | 1.981 |

* Ab 2004 werden nur die Entscheidungen, bis 2003 wurden die Befassungen gezählt.



Geregelter Aufenthalt der Ausländer/innen, die sich zur Erwerbstätigkeit, zur Ausbildung, aus humanitären, politischen oder familiären Gründen in Berlin aufhalten

Die in der Gesetzgebung formulierten Aufenthaltsgründe bestimmen die Produktstruktur. Sie spiegeln die rechtliche Grundlage wider, auf der sich Aufenthaltsgenehmigungen für ausländische Menschen begründen.

Die Ausländerbehörde muss sich der Anforderung stellen, sowohl den Kundenanspruch als auch den gesellschaftlichen Auftrag qualitativ und quantitativ zu erfüllen.

Die näheren Betrachtungen bleiben auf der operativen Zielebene, weil in der Ausländerbehörde nur hier Zielwerte vereinbart wurden, nicht aber zu den einzelnen Produkten.

Hierzu zählt auch der Anspruch, jeden Fall rechtssicher abzuschließen.

Ein Indikator der Auftragserfüllung lautet somit: "Anteil der erfolgreichen vorläufigen Rechtsschutzverfahren an allen vorläufigen Rechtsschutzverfahren gegen aufenthaltsrechtliche Entscheidungen".

Der Zielwert orientiert sich an dem Ist-Wert des Vorjahres. Er sollte 6,5% nicht überschreiten. Dieses Ziel wurde in drei Quartalen verfehlt, im vierten Quartal jedoch erreicht.

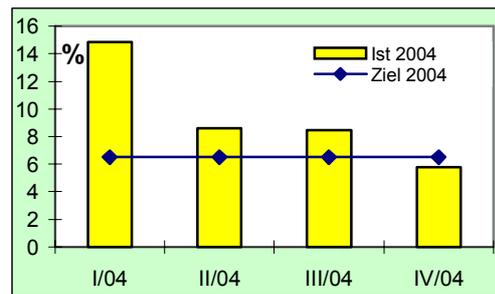


Abb. Erfolgreiche Rechtsschutzverfahren in % je Quartal

Das Verwaltungsverfahren zu Aufenthaltsgenehmigungen ist ein komplexer Prozess. Seine Gesamtdauer ist derzeit nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand erhebbbar. Bei der laufenden Umstellung auf ein neues IT-Verfahren ist beabsichtigt, diesen Erfolgsindikator automatisiert zu ermitteln. Bis dahin spiegeln allein die Wartezeiten eines Behördenbesuches die Kundenzufriedenheit wider.

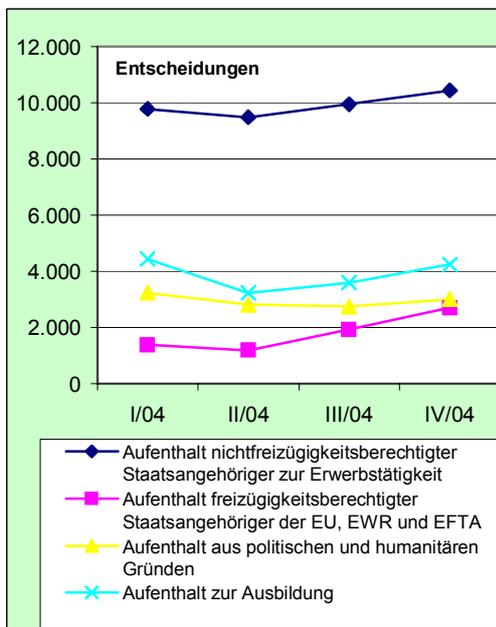


Abb. Anzahl der Entscheidungen je Quartal nach Aufenthaltsgründen



Als repräsentativen Wert für den Erfolgsindikator werden die Wartezeiten zum Produkt "Aufenthalt von Ausländerinnen und Ausländern aus humanitären oder politischen Gründen" dargestellt. Die Ausländerbehörde erfüllte und übertraf den Zielwert letztmalig im Zusammenhang mit dem bis zum Ende 2004 geltenden Ausländerrecht.

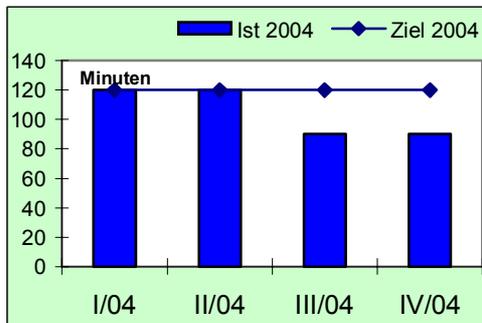


Abb. Durchschnittliche Wartezeiten je Quartal beim ausgewählten Produkt

Die Erhebung muss nicht zwingend mit der Erfahrung des einzelnen Kunden korrelieren. Die Behörde kann nur die Wartezeit nach Erhalt der Wartenummer messen. So können z.B. regelmäßig entstehende Wartezeiten vor dem Erhalt der Wartenummer nicht mit vertretbarem Aufwand systematisiert erhoben werden.

Im Gegensatz zu den anderen Produkten des LEA wurden in der Zielvereinbarung keine Stückkosten verabredet. Aufgrund von Produktneubildungen wurden zwar die Stückkosten im Geschäftsjahr 2004 ermittelt, diese konnten aber noch keinem Zielwert gegenübergestellt werden.

Es wurde jedoch ein Kostendeckungsgrad für das operative Zielfeld vereinbart, der auch erfüllt worden ist.

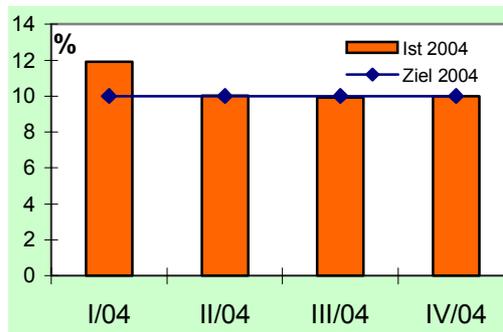


Abb. Durchschnittlicher Kostendeckungsgrad aller Produkte je Quartal

Die Gesundheitsquote der Mitarbeiter, die in diesem operativen Zielfeld tätig sind, unterschritt im Jahresverlauf den angestrebten Zielwert von 89,2%. Dieser Wert wurde nur einmal –im zweiten Quartal– erreicht. Der Jahresdurchschnitt lag bei 87,6%.

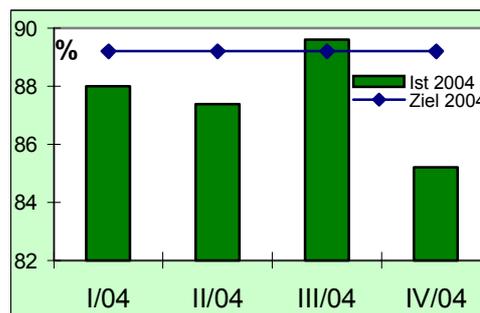


Abb. Durchschnittliche Gesundheitsquote je Quartal



Zusammenfassung und Fazit

Die zusammenfassende Sicht auf die Zieldimensionen ergibt folgendes Bild:

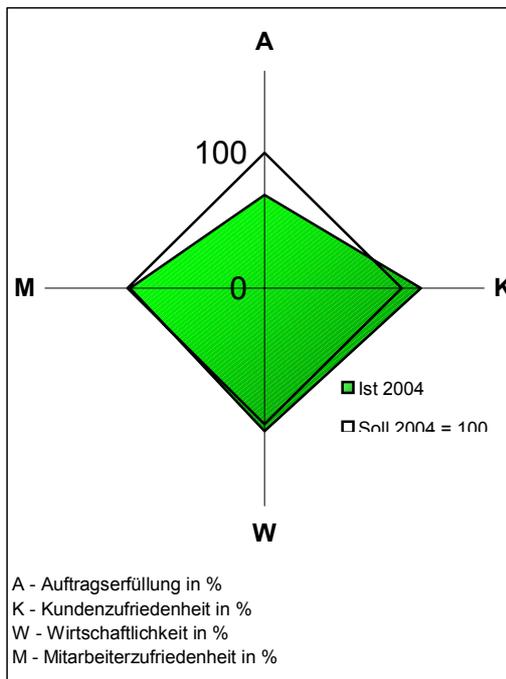


Abb. Zielerreichungsgrad im operativen Zielfeld insgesamt

Die Ausländerbehörde befindet sich in einem Umstrukturierungsprozess, der in 2003 begonnen wurde. Ziel ist es, den Kundenservice zu verbessern, Geschäftsprozesse zu optimieren und die Behörde prozessorientiert zu restrukturieren.

Darüber hinaus änderten sich zum Jahreswechsel 2004/2005 die Rechtsgrundlagen vollständig.

Krankheitsbedingte Ausfallzeiten belasteten zusätzlich den Verlauf des Veränderungsprozesses. Diese äußeren und inneren Bedingungen werden sich zukünftig auf das Controlling-System auswirken. Insbesondere ist beabsichtigt, verlässliche Kennzahlen IT-gestützt zu ermitteln.

Beendigung des unrechtmäßigen Aufenthaltes

Soweit einem weiteren Aufenthalt die gesetzliche Grundlage fehlt, setzt die Ausländerbehörde die Beendigung des Aufenthalts durch.

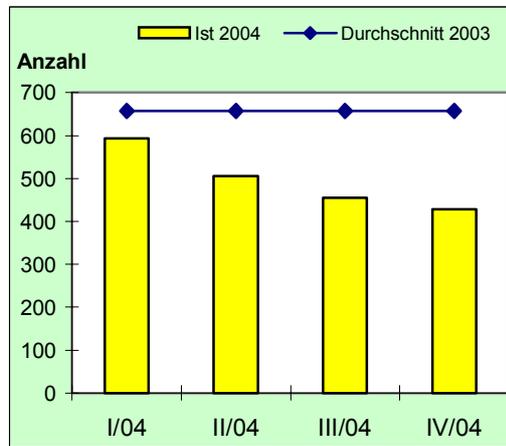


Abb. Anzahl der Abschiebungen je Quartal

Die entsprechenden Leistungen der Behörde werden durch das Produkt "Abschiebung" abgebildet. Auch dieses Produkt unterliegt den Balanced-Scorecard-Kriterien, einschließlich der Dimension Kundenzufriedenheit.

Kunden sind hier zum einen die Gesellschaft mit ihren Erwartungen an die Umsetzung geltenden Rechts, zum anderen die Ausländerinnen und Ausländer, die von der Beendigung des Aufenthalts betroffen sind und ein für sie transparentes Verfahren erwarten.

Beide Aspekte der Kundenzufriedenheit sind nicht mit verhältnismäßigem Aufwand erhebbar.

Die regelmäßigen Bestätigungen der Entscheidungen der Ausländerbehörde durch die Gerichte zeigen aber deutlich, dass das gesamte Erwartungsspektrum dieser Kunden erfüllt wird.



Der Anteil der für die Betroffenen erfolgreich verlaufenden Rechtsschutzverfahren unterschreitet im Jahresverlauf konstant den Wert von 5%. Deshalb wird der Erfüllungsgrad zur Kundenzufriedenheit mit über 100% gesetzt.

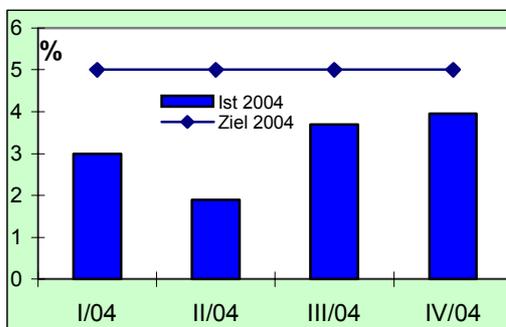


Abb. Erfolgreiche Rechtsschutzverfahren (in %) bei Abschiebungen je Quartal

Eine Maßnahme zur Durchsetzung der Abschiebungsanordnung ist die Abschiebungshaft. Der Eingriff in das Freiheitsrecht des Einzelnen ist den Gerichten vorbehalten. Die Ausländerbehörde begründet die Rechtmäßigkeit ihres Verhaltens. Die Qualität des Verwaltungshandelns wurde als Erfolgsindikator für die Auftrags Erfüllung wie folgt definiert: "Anteil der Haftanordnungen des Amtsgerichtes Schöneberg an allen Haftanträgen der Ausländerbehörde".

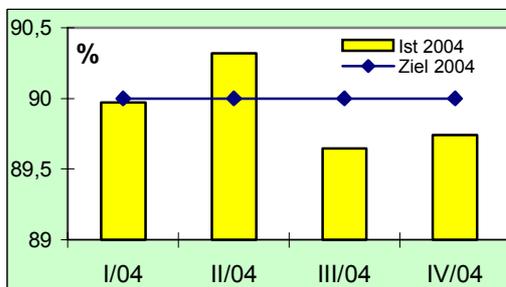


Abb. Haftanordnungen (in %) im Verhältnis zu Haftanträgen je Quartal

Der Zielwert von 90% im Jahresdurchschnitt wurde nur minimal verfehlt.

Die Bearbeitung von Abschiebungen ist eng mit Einzelschicksalen, dem Ausschöpfen individueller Rechtswege und weltpolitischen Ereignissen verknüpft. Zielwerte zur Wirtschaftlichkeit sind deshalb in einer Zielvereinbarung nicht definierbar. Gleichwohl müssen auch hier die Kosten betrachtet werden.

Die durchschnittlichen Kosten für eine Abschiebung erhöhten sich in 2004 von 1.230 € auf 1.490 €.

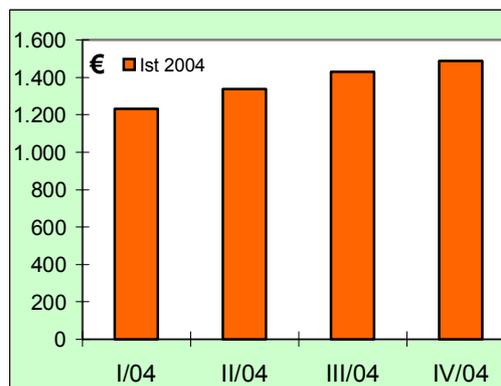


Abb. Durchschnittliche Kosten pro Abschiebungsfall je Quartal

Ein Vergleich der Personalkosten der Jahre 2003 und 2004 zeigt, dass die Personalaufwände insgesamt konstant geblieben sind, bei rückläufigen Abschiebungszahlen.

Dies führte in 2003 zu Personalaufwänden von 688 € je Abschiebung, in 2004 zu 931 € je Einzelfall. Das entspricht einem Anstieg von 27%, in einem Geschäftsprozess, der nicht planbar und standardisierungsfähig ist.



Die Gesundheitsquote überschritt ganzjährig den anvisierten Zielwert. Mit einer durchschnittlichen Jahresquote von 94,2% hatte dieser Bereich im Vergleich zu anderen, extern ausgerichteten Leistungsbereichen des LEA den mit Abstand niedrigsten Krankenstand.

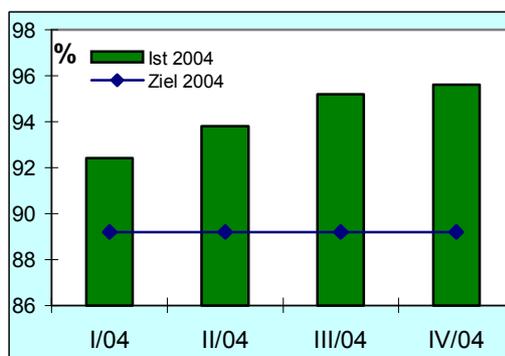


Abb. Durchschnittliche Gesundheitsquote je Quartal

Zusammenfassung und Fazit

Die zusammenfassende Sicht auf die Zieldimensionen ergibt folgendes Bild:

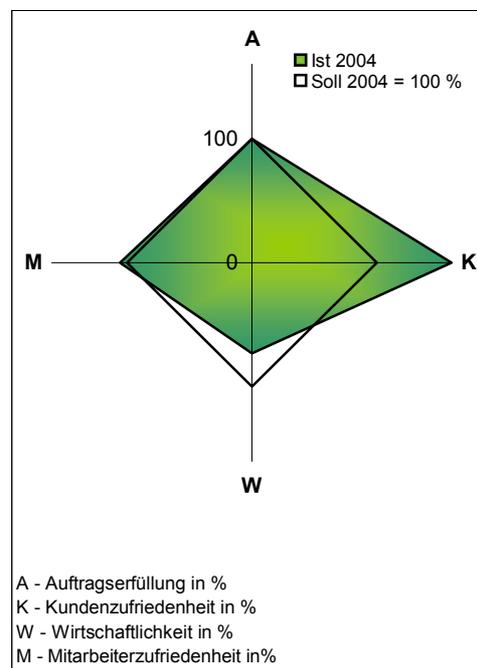


Abb. Umsetzung der Balanced-Scorecard

Die Bearbeitungssituation im Umfeld dieses operativen Zielfeldes erfordert eine hohe Sensibilität, die die Ausländerbehörde beweist.

Die Fokussierung auf die Rechtssicherheit des Handelns beweist sich insbesondere in den Zieldimensionen Auftragserfüllung und Kundenzufriedenheit.

Darüber hinaus widerspiegelt sich hier eine hohe Motivation und Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesem operativen Ziel.



Organisationsentwicklung

Das LEA leistete seinen Beitrag zur strategischen Zielstellung "effizientes kundenorientiertes Verwaltungshandeln" im operativen Zielfeld "optimale und kundenorientierte Geschäftsprozesse, die unter Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in die Veränderungsprozesse und Nutzung ihrer Ideen regelmäßig optimiert werden".

Das klassische Ideen-/Qualitätsvorschlagsmanagement spielte in der bekannten Form nur noch eine untergeordnete Rolle.

Bereits 2003 wurde das Ideenmanagement dezentralisiert. Dies verschlankte zwar die Abläufe, das Ziel, die Anzahl der Qualitätsvorschläge zu erhöhen, konnte damit jedoch nicht erreicht werden.

Als Indikator für Veränderungen in der Behörde lieferte die Anzahl eingereicherter Qualitäts- und Verbesserungsvorschläge nur unzureichende Informationen über die Lernfähigkeit der Organisation und die tatsächlich stattfindenden Veränderungsprozesse in ihr.

Diese wurden und werden insbesondere in Projekten angestoßen. Von dort gehen die wesentlichen Impulse für Veränderungen aus.

Ein Teil dieser Projekte, die in 2004 wichtige Meilensteine absolvierten, stehen im engen Zusammenhang mit der fachlichen Aufgabe wie

- das IT- Projekt "Einwohnerwesen (EWW)" in der Abteilung Einwohnerwesen
- das IT- Projekt "EU-Harmonisierung" in der Kraftfahrzeugzulassungsbehörde
- das Organisationsprojekt "Moderne Fahrerlaubnisbehörde" im Referat Fahrerlaubnisse, Personenbeförderung und Güterbeförderung
- das IT- Projekt "Ausländerregister" und
- das Organisationsprojekt "Interkulturelle Öffnung" in der Ausländerbehörde.

Darüber hinaus verantwortet das LABO abteilungsübergreifende Querschnittsprojekte.

Exemplarisch ist das Projekt zur Harmonisierung der Infrastruktur der IT- Fachverfahren hervorzuheben. In einer strategischen Part-

nerschaft mit dem zentralen IT- Dienstleister des Landes Berlin –dem ITDZ– werden sämtliche Fachverfahren auf eine gemeinsame Serverplattform migriert.

Entwicklung der Vertriebswege

Im projektorientierten, kontinuierlichen Verbesserungsprozess bildeten die Kundenbedienungsprozesse einen Schwerpunkt. Ausgehend von den Kundenerwartungen und -nachfragen waren die Kommunikationswege eng aufeinander abzustimmen. Der Kundenkontakt wird nach seiner Kommunikations- und Vertriebsform systematisiert. Die Vertriebswege sind:

- elektronische
- telefonische
- persönliche und
- schriftliche Kommunikation.

Elektronische Kommunikation

Der Internetauftritt des LEA war in 2004 wie auch in den Vorjahren ein nachgefragtes Informationsangebot. Besonders häufig wurden Informationen zum Einwohnerwesen abgefragt.

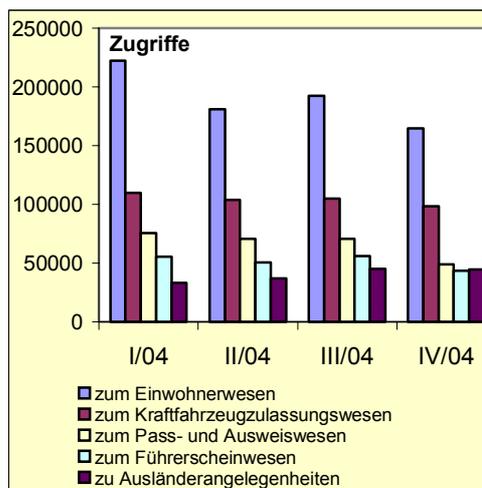


Abb. Internet-Nachfrage (Pageviews)



Darüber hinaus stand für die interne Kommunikation den Bürgerämtern ein Informationssystem im Intranet zur Verfügung, für deren Inhalte das LABO verantwortlich ist und die Verfahrensverfügbarkeit garantiert. Die daraus für die Kunden relevanten Informationen wurden seit September 2004 dem Berlinportal "Berlin.de" zur Verfügung gestellt.

Das Ziel, dieses Informationssystem als die zentrale Komponente von "Berlin.de" zu etablieren, wurde verfehlt. Ursache hierfür ist ein Nebeneinander verschiedener Datenquellen und Redaktionssysteme im Land Berlin, aber auch eine vielschichtige Auftrags- und Beauftragungssituation mit vielen Akteuren unterschiedlicher Behörden.

Das LABO kann aus eigener Verantwortung keine Standardisierung der Informationshaltung und -darstellung bewirken, arbeitet aber in entsprechenden Arbeitsgruppen mit Behördenübergreifende umsetzungsfähige Konzepte fehlen aber noch insgesamt im Land Berlin.

Telefonische Kommunikation

Der in 2003 begonnene systematische Aufbau von Call-Center-Strukturen im LEA wurde auch in 2004 fortgesetzt. Telefonauskünfte werden durch insgesamt vier Call-Center erteilt. Sie sind ein wichtiges Instrument, um den persönlichen Kundenbesuch vorzubereiten und Sachbearbeiter von Standardanfragen zu entlasten.

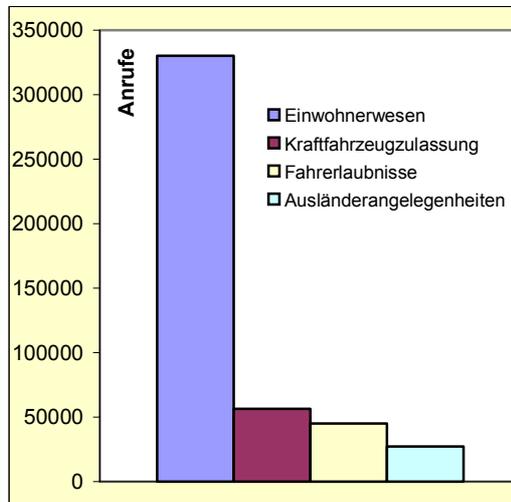


Abb. Anrufvolumen im Jahr

Kunden wünschen und erwarten eine individuelle Ansprache. Diese muss äußerst kompetent, freundlich und zeitnah sein. Die Anrufer erwarten weitestgehend sofort abschließende Antworten auf Fragen. Einzelfallbezogene Rechtsauskünfte werden am Telefon nicht erteilt.

Die Call-Center des LEA standen für Auskünfte montags bis freitags mit insgesamt bis zu 65 Wochenstunden (Einwohnerwesen) zur Verfügung.

Bei der Verteilung der Anrufe über den Tag ist auffällig, dass das Leistungsangebot der Call-Center im Wesentlichen in den Vormittagsstunden und in der Mittagszeit genutzt wird.

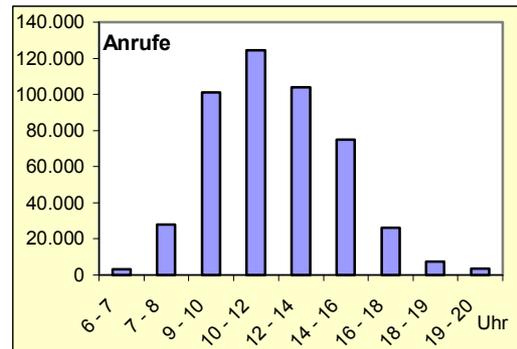


Abb. Verteilung der Anrufe im LEA pro Tag

Diese zeitliche Verteilung korreliert mit den zeitlichen Häufigkeiten der persönlichen Besuche der Kunden.

Die Möglichkeit, auch in den Abendstunden das telefonische Dienstleistungsangebot der Behörde in Anspruch zu nehmen, wird seitens der Kunden kaum genutzt.

Das LABO ist Pilotbehörde in einem Projekt "Berlin-Telefon".

Zielstellung ist hier, über eine mehrstufige Call-Center-Struktur den Kundenanforderungen auch in Spitzenzeiten noch besser gerecht zu werden.



Persönliche Vorsprache

Bereits in den Vorjahren wurden die Öffnungszeiten für die Kundenbedienungs sukzessiv erweitert und optimiert. Es bedurfte in 2004 keiner Veränderungen mit Ausnahme in der Ausländerbehörde. Hier musste zugunsten zeitintensiver Arbeitsprozesse, wie z.B. der Bescheiderstellung, eine Einschränkung der Kundenbedienungszeiten erfolgen. In einer abgestimmten Lösung wurden Kundenbedienungszeiten für persönliche Vorsprachen und Telefonauskünfte so miteinander verzahnt, dass eine generelle Erreichbarkeit der Ausländerbehörde für die Kunden gewährleistet blieb.

- Persönliche Vorsprache allgemein
- Telefonische Auskünfte
- Persönliche Vorsprache mit Termin
- Telefonische Erreichbarkeit der Sachbearbeiter

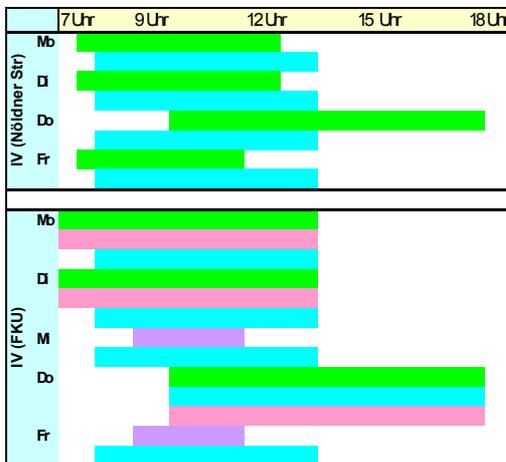


Abb. Erreichbarkeit der Ausländerbehörde für die Kunden

Schriftliche Kommunikation

Langfristiges Ziel ist es, die schriftliche Kommunikation durch den elektronischen Versand von Dokumenten weitestgehend zu ersetzen. Im Umgang mit privaten Kunden hat dies leider gegenwärtig noch wenig Bedeutung, da die technische Voraussetzung, die elektronische Signatur, praktisch noch keine Anwendung findet.

In der Kommunikation zwischen Behörden stieg der Anteil der elektronischen Kommunikation in 2004 aber zunehmend weiter an. Durchbruch verschaffte hier eine Technologie (XML), die Kommunikationsstandards fest schreibt. Die Anwendung dieser Standards ermöglicht den Kommunikationspartnern einen optimalen elektronischen Informationsaustausch ohne Medienbrüche.

Das dezentrale Erstellen von Schriftgut ist aufwändig, aber in den Fällen alternativlos, in denen die Unterschrift des Sachbearbeiters zwingend notwendig ist. Im Umkehrschluss achtet das LABO in der Gestaltung seiner Geschäftsprozesse darauf, bis zu welchem Zeitpunkt der Interaktion auf eine Unterschrift verzichtet werden kann. Hier ist der Ansatz, um Schriftgut standardisiert, zentral und effizient zu erstellen und zu versenden.

Generell wachsen die Vertriebswege zusammen. Neueste Mobiltelefon-Generationen stellen auch Webseiten dar. Die persönlich vorschprechenden Kunden nutzen SMS als Kommunikationsmedium.

Die Organisationsentwicklung und Prozessgestaltung des LABO betrachtet die Entwicklungen und Ergebnisse von Technologiesprünge und Pilotprojekten aufmerksam. Die Erkenntnisse daraus fließen zum Zwecke der angestrebten Effizienzsteigerungen in die weiteren Prozessplanungen ein.



Personalmanagement

Das Personal des LABO ist sein wichtigster Leistungsfaktor. Der Erhalt und die Förderung von Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten sind deshalb Schwerpunkte der Führungs- und Leitungstätigkeit und der internen Steuerung des Amtes.

Abgeleitet aus der strategischen Zielstellung "Hohe Mitarbeiter/innenzufriedenheit und Chancengleichheit der Geschlechter" waren die Aktivitäten im Personalmanagement darauf ausgerichtet, die operativen Ziele

- gesunde, leistungsfähige und flexible Mitarbeiter/innen sowie
- hohe Führungskompetenz und Führungsverantwortung

zu erreichen.

Gesunde, leistungsfähige und flexible Mitarbeiter/innen

Der Personalbestand des Landeseinwohneramtes verringerte sich im Geschäftsjahr um 3,5%, überwiegend infolge der weiterhin geltenden landesweiten Vorgaben zum Stellenabbau im Öffentlichen Dienst. In den letzten drei Jahren wurden im Vergleich zum Jahr 2001 insgesamt 15% des Personals abgebaut – bei weitestgehend unveränderter Aufgabenstruktur. Zur Relativierung der damit verbundenen Arbeitsverdichtung wurden die Kernprozesse der Organisationseinheiten gezielt untersucht und optimiert sowie das Gesundheitsmanagement neu ausgerichtet.

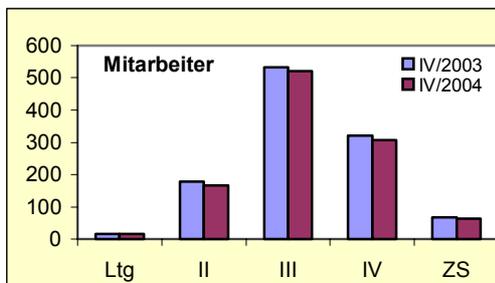


Abb. Anzahl der Beschäftigten pro Organisationseinheit

Die Managementbemühungen im Landeseinwohneramt sind seit mehreren Jahren auf die Erhöhung der Gesundheitsrate ausgerichtet.

In den Vorjahren waren in der Regel die Arbeitsplatzergonomie und andere organisatorisch bedingte Einflussfaktoren Hauptgegenstand für Veränderungen, die sich jedoch nicht wertmäßig in der Gesundheitsstatistik niederschlugen.

Im Geschäftsjahr wurde zielgerichtet damit begonnen, die sozial geprägten Faktoren, die sich hauptsächlich aus den Bedingungen der Kommunikation und Zusammenarbeit im Team sowie aus der Einflussnahme und Wirkung der Mitarbeiterführung ergeben, in den Vordergrund zu stellen.

Dieser Prozess wurde durch vielfältige Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung ergänzt. Dazu zählten u. a. die regelmäßigen Sprechstunden des arbeitsmedizinischen Dienstes, Gesundheitstage, Maßnahmen zur Stressbewältigung, Pausengymnastik, Rückenschulen, mobile Massagen und Informationsangebote für Raucherentwöhnungsprogramme. Diese Angebote und Maßnahmen fanden bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine rege Nachfrage bzw. Beteiligung.

Insgesamt wurde das angestrebte Ziel, eine Gesundheitsquote von 89% zu erreichen, jedoch verfehlt. Das Geschäftsjahr endete mit einer durchschnittlichen Krankenrate von 11,4%. Im Einzelnen lagen sowohl die Ausfälle durch Kurzeiterkrankungen als auch die durch Langzeiterkrankungen über dem Zielwert. Eine positive Entwicklung war bei den übrigen mit 6,4% erfüllt. Den wesentlichen Anteil an dieser Senkung leistete das Personal der Abteilung Ausländerangelegenheiten.

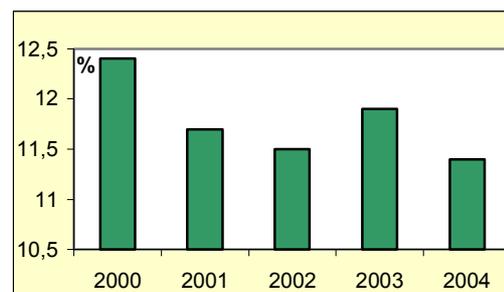


Abb. Entwicklung der Krankenrate



Das Landeseinwohneramt setzte im Geschäftsjahr die Prozesse systematischer Personalentwicklung fort. Schwerpunkte bildeten sowohl die fachliche als auch die bedarfsorientierte außerfachliche Qualifizierung. Außer in den Maßnahmen zur Unterstützung des Gesundheitsmanagements qualifizierten sich die Beschäftigten u.a. in Themengebieten mit der Ausrichtung auf Kundenorientierung, interkulturelle Kompetenz, Projektarbeit, Bewerbungstraining und Einsatz neuer Arbeitsmittel, z.B. e- Government.

Die anvisierten quantitativen Zielwerte im Fortbildungssektor, die sich an den Vorjahreswerten orientierten, wurden insgesamt nicht erreicht. Die Nachfrage zu den internen und externen Fortbildungsangeboten war rückläufig. Einzelne interne Kursangebote wurden aufgrund zu geringer Anmeldungen nicht realisiert. Die Auslastung blieb insgesamt unter den Erwartungen. Diese Ergebnisse führten dazu, das interne Fortbildungsprogramm des Folgejahres inhaltlich und organisatorisch anzupassen.

| Indikator | Ziel-Wert | Ist-Wert |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Durchschnittliche Anzahl an jährlichen Fortbildungen je Beschäftigtem | 1,35 | 0,85 |
| Durchschnittliche Anzahl an Fortbildungstagen im Jahr je Beschäftigtem | 3,00 | 1,80 |
| Realisierungsgrad der angebotenen Fortbildungsveranstaltungen | 80,0% | 76,2% |
| Auslastungsgrad der Teilnehmerplätze an internen Fortbildungsveranstaltungen | 80,0% | 76,3% |

Abb. Kennzahlen zur Personalentwicklung

Im Jahr 2004 haben lediglich 52,8% der Beschäftigten tatsächlich an Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen, darunter etliche Personen mehrfach. Die Tatsache, dass nahezu die Hälfte des Personals ganzjährig keine Fortbildungen besuchten, war Anlass, Lernorientierung und Lernverhalten von Mitarbeitern und Führungskräften zu Schwerpunkten im Geschäftsjahr 2005 zu erklären und entsprechend in die Zielvereinbarungen 2005 aufzunehmen.

Hohe Führungskompetenz und Führungsverantwortung

Im Landeseinwohneramt waren im Geschäftsjahr insgesamt 82 Führungskräfte (7,6% aller Beschäftigten) tätig. Jede dieser Personen nahm Aufgaben mit Personalverantwortung wahr.

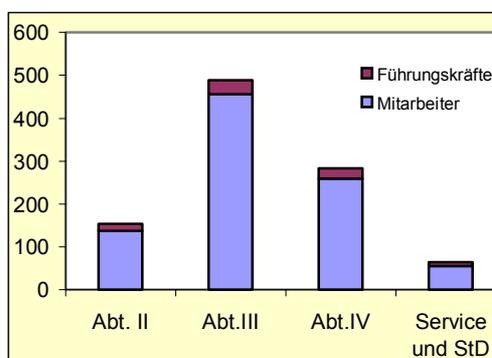


Abb. Verhältnis Führungskräfte zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in absoluten Zahlen

Der Anteil weiblicher Führungskräfte lag insgesamt bei 52,4%. Von den fünf Führungskräften mit Ergebnisverantwortung gemäß § 5 VGG waren zwei (40%) Frauen.

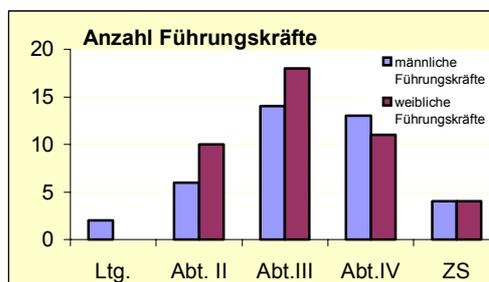


Abb. Verteilung männliche und weibliche Führungskräfte nach Organisationseinheiten

Zur systematischen Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenzen wurden im Geschäftsjahr individuelle Personalentwicklungsplanungen für Führungskräfte eingeführt.



Das Instrument beinhaltet konkrete Entwicklungsziele und –maßnahmen für entsprechende Zeiträume. Sein zielgerichteter Einsatz erfolgte zunächst in zwei Abteilungen für insgesamt fünf Führungskräfte.

In den Organisationseinheiten wurde das Thema Gesundheitsförderung und Senkung der Krankenrate zu einem Schwerpunkt in der Kommunikation. Darüber hinaus wurde die Neuausrichtung im Gesundheitsmanagement inhaltlich mit der Planung und Realisierung von Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte verzahnt.

Die durchgeführten Maßnahmen zielten hier darauf ab, sowohl die sozialen Kompetenzen der Führungskräfte zu stärken als auch das aktive, ergebnisorientierte Handeln ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen.

Andere Führungsinstrumente, wie systematische Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, individuelle Zielvereinbarungen oder Beurteilungsgespräche wurden im Geschäftsjahr im Wesentlichen nur sporadisch, nicht systematisch eingesetzt und dokumentiert. Dadurch wurde der Controllingprozess im Personalmanagement erschwert.

Facilitymanagement

Abgeleitet aus der strategischen Zielstellung "Modernes Facilitymanagement" waren die Aktivitäten in diesem Bereich darauf ausgerichtet, das operative Ziel der sauberen Erscheinung der Bürodienstgebäude sowie der ergonomischen Arbeitsbedingungen und zeitgemäßen Arbeitsmittel für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen.

Das Erscheinungsbild der Gebäude und der technische Ausstattungsgrad der Arbeitsplätze tragen zur Mitarbeiterzufriedenheit bei und sind auch ein wesentlicher Einflussfaktor für die Einschätzung der Qualität der Leistung des Amtes.

Das LEA hatte den Großteil seiner Dienstgebäude 2004 bei der landesweit zuständigen Berliner Immobilienmanagement GmbH (BIM) angemietet. Davon ausgenommen waren nur zwei Dienstgebäude, die sich in der Verwaltung der Polizei befinden, jedoch bis zum Jahr 2007 ebenfalls an die BIM GmbH übergehen werden. Die der Vermietung zugrundeliegende Vereinbarung entspricht modellhaft einem Mietvertrag für Geschäftsräume und begründet daher auch vergleichbare Rechte und Pflichten, inklusive der Zahlung von Mieten sowie Betriebs- und Nebenkosten. Dieser Gesichtspunkt ließ den wirtschaftlichen Aspekt des Flächenverbrauchs noch stärker als in den Vorjahren ins Blickfeld rücken.

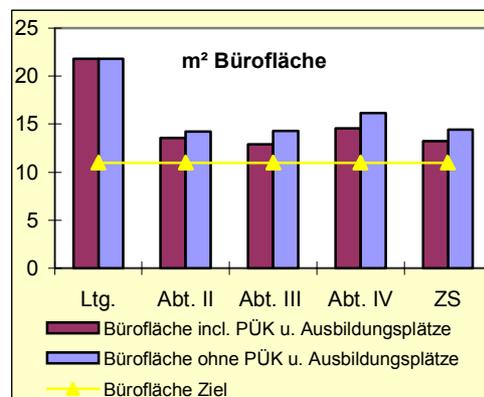


Abb. Büroflächenverbrauch inkl. der Arbeitsplätze von Mitarbeitern des Personalüberhangs (PÜK) und Auszubildenden



Der Pro-Kopf-Verbrauch an Büroflächen war in 2004 zu hoch. Die Hauptursachen lagen darin begründet, dass der Zuschnitt der Räume sich nicht an den Anforderungen an moderne Büroarbeitsplätze orientiert und es bislang auch keinen Anreiz zum Flächenminderungsverbrauch gibt.

Dieses von der BIM GmbH noch zu entwickelnde Anreizsystem wird als unabdingbar angesehen, um weitere Einsparpotenziale zu erschließen. In jedem Fall ist es im Geschäftsjahr 2004 gelungen, den Büroflächenverbrauch als kostentreibende Größe im Handlungsspektrum der Entscheidungsträger zu verankern.

In die Mietverträge wurden auch Rechte bzw. Erwartungen des Mieters aufgenommen. Bedauerlicherweise ist es aber im Geschäftsjahr 2004 noch nicht gelungen, den Renovierungszyklus für Büroräume und Wartebereiche unter das angestrebte Ziel von fünf bzw. zehn Jahren zu senken. Es wurde jedoch zusammen mit der BIM GmbH eine gemeinsame Sanierungs- und Renovierungsplanung erarbeitet, um die Zielerreichung kurzfristig sicherzustellen.

Im Hinblick auf den unverändert hohen Einfluss der Informationstechnik für die Leistungserbringung im Landeseinwohneramt (fast jeder Arbeitsplatz im LEA ist ein IT-Arbeitsplatz) ist insbesondere die gleichbleibend hohe Verfügbarkeit von 99% der IT-Fachverfahren und der verfahrensunabhängigen IT-Infrastruktur positiv zu bewerten.

Die vorgesehene fortlaufende Vereinheitlichung der verfahrensunabhängigen IT-Infrastruktur dient der Kostensenkung. So wurde das ITDZ mit der Modernisierung und dem Betrieb der lokalen Netze und Firewallsysteme des Landeseinwohneramtes beauftragt. In Zusammenhang mit der für das Geschäftsjahr 2005 vorgesehenen Übertragung der kompletten IT-Infrastrukturbetreuung für die Abteilung Ausländerangelegenheiten wird das avisierte Ziel eines weitgehend zentralen Betriebs der IT-Infrastruktur des Landeseinwohneramtes durch einen zentralen IT-Dienstleister konsequent weiter umgesetzt.

Finanzmanagement

Die Leistungs- und Verantwortungszentren (LuV) des LABO verwalten ihre finanziellen Ressourcen eigenverantwortlich. Die Abteilungsleiterinnen und -leiter sind Beauftragte für den Haushalt für ihr jeweiliges Kapitel und Leiter der Kostenstellen.

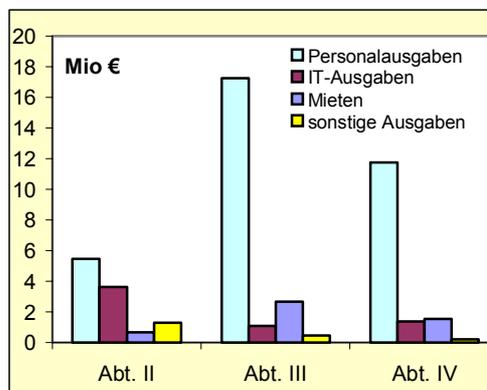


Abb. Ausgabenstruktur der LuV

Die Steuerungsmöglichkeiten bewegen sich in einem engen Rahmen, da ein Großteil der Ausgaben an bestehende Verträge gebunden ist. Dies bezieht sich auf die Bereiche Personal, Mieten und IT. Das ITDZ ist der wesentliche IT-Vertragspartner des LABO mit dem größten Auftragsvolumen.

Die Möglichkeiten der kameralen Steuerung im Haushaltsjahr werden LuV-übergreifend innerhalb des LABO genutzt. Im Rahmen der Bildung eines Gesamtsaldos wird der gesamte Finanzrahmen der Behörde effizient ausgenutzt. Die koordinierende Rolle obliegt dem Direktor.

Die Finanzsteuerung beruhte in 2004 weiterhin auf dem kameralen System. Daten der Kosten- und Leistungsrechnung beeinflussten zwar maßgeblich die Managemententscheidungen, die Kosten- und Leistungsrechnung wurde aber noch nicht für eine Budgetzuweisung genutzt.

Das strategische Ziel des effizienten Ressourcenverbrauchs wurde operationalisiert durch die Zielstellung "Einhaltung des kameralen Budgetrahmens (Saldo)". Somit war das kameralerale Ziel Steuerungsgröße.



Das Finanzziel wurde eingehalten.

Das LEA beendete das Geschäftsjahr 2004 mit einem ausgeglichenen kameralen Saldo, bei einem Gesamtvolumen von rd. 55 Mio €.

Die Abbildung zeigt, dass die LuV das Finanzziel unterschiedlich erfüllten.

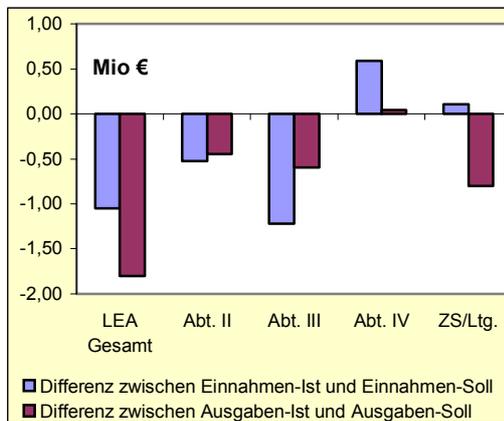


Abb. Abweichungen Ist/Soll bei Einnahmen und Ausgaben.

In der Grafik werden die Abweichungen zwischen dem kameralen Ist und Soll jeweils zu Einnahmen und Ausgaben dargestellt. Die Nulllinie entspricht dem Sollwert, der Zielvorgabe. Ist und Soll stimmen hier überein. Die Einnahmedifferenzen sind durch die blauen Säulen, die Ausgabedifferenzen durch die violetten Säulen visualisiert.

Ein über der Nulllinie liegender Wert beschreibt sowohl das Übererfüllen des Einnahmziels als auch die Überschreitung des Ausgabeziels.

Unter der Nulllinie liegende Einnahmedifferenzen spiegeln die Höhe der Mindereinnahmen wider, entsprechende Ausgabedifferenzen zeigen die Höhe der Minderausgaben.

Um einen ausgeglichenen Saldo zu erreichen, müssen Ausgabenüberschreitungen von Mehreinnahmen kompensiert werden.

Dem Einnahmerückgang von 1 Mio € im LEA insgesamt stand ein größerer Ausgabenrück-

gang von 1,8 Mio € gegenüber, begründet durch einen Rückgang der Personalausgaben.

Grundsätzlich stellt sich das Problem, dass zwischen der Planung der künftigen Einnahmen und dem tatsächlichen Vollzug ein langer Zeitraum vergeht, in dem sich Sachzwänge ergeben können, die die Realisierung der Planung nicht möglich machen.

So konnten die Abteilungen Einwohnerwesen und Kraftfahrzeugwesen aufgrund sinkender Kundennachfragen ihre Einnahmeziele nicht erfüllen. Aufgrund ihrer vertraglichen Verpflichtungen konnten sie ihre Ausgaben nicht im gleichen Maß reduzieren. Der Finanzausgleich der Organisationseinheiten untereinander ermöglichte insgesamt die kameraler Zielerfüllung.

Letztendlich ist die Kameralistik allein aber kein ausreichendes Steuerungsinstrument für das Finanzwesen. Deshalb werden zusätzliche Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung bewusst hinzugezogen.

Der unterschiedliche Informationsgehalt zwischen der Kameralistik und der Kosten- und Leistungsrechnung wird in der Betrachtung der gebührenfinanzierten Abteilung Kraftfahrzeugwesen besonders deutlich.

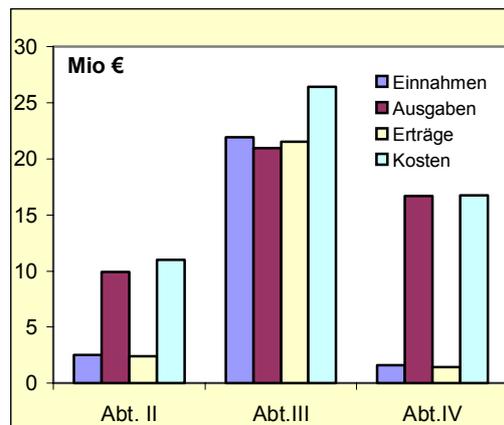


Abb. Gegenüberstellung von Erträgen/Kosten und Einnahmen/Ausgaben



So übertreffen zwar die Einnahmen die Ausgaben, diese kameralistische Sicht vernachlässigt aber wesentliche Kostengrößen, wie Investitionen der Vorjahre, Kostenumlagen für Gebäude und den Infrastrukturbetrieb, Pensionsrückstellungen für Beamte, etc. . Obwohl diese Größen in 2004 nicht ausgabewirksam wurden, sind sie in einer Gesamtkostenbetrachtung zu berücksichtigen.

Das LABO erstellt neben seinen regelmäßigen kameralen Berichten, die den Stand der aktuell verfügbaren Mittel aufzeigen, Vollkostenbetrachtungen, um über die Haushaltsjahre hinweg die erforderlichen Managemententscheidungen treffen zu können.

Es ist beabsichtigt, für den Bereich der Abteilung Kraftfahrzeugwesen Elemente der Budgetierung auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen. Die Summe der Erträge -in Form von Gebühren- wird künftig den Zielwert der Vollkosten der Abteilung bestimmen.

In der Steuerung der Abteilung Kraftfahrzeugwesen lösen dann Ertrags- und Kostenziele die kameralen Zielvorgaben ab.

Ausblick auf das Geschäftsjahr 2005

Eine Aufgabe des neuen Geschäftsjahres besteht darin, die seit dem 1.1.2005 hinzugekommenen neuen Aufgabenbereiche (Entschädigungsbehörde, regierungspräsidiale Aufgaben) organisatorisch und personell so zu integrieren, dass diese ihre Dienstleistungen wie bisher qualitätsgerecht erbringen.

Gleichzeitig besteht der Anspruch, in der Entschädigungsbehörde als Abteilung I des LABO die erforderlichen Bedingungen zur Wahrnehmung der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung herzustellen, um auch hier die entsprechenden Steuerungselemente anzuwenden.

Ein bereits in den Vorjahren begonnener Prozess, die Aufgaben der Behörde auf ihre Kernaufgaben zurückzuführen, wird in 2005 konsequent weitergeführt. Die neuen Geschäftsprozesse, die durch die Verlagerung der Personalaktenführung in das LVWA entstanden sind, sind durch den Abschluss von Servicevereinbarungen zu konsolidieren.

In 2005 werden fast alle Gebäude von der BIM angemietet. Das eigene Gebäudemanagement wird durch eine Arbeitsplatzadministration ersetzt. Die Kooperation mit der BIM basiert auf einem Mieter- Vermieter- Verhältnis.

Die strategische Partnerschaft mit dem ITDZ wird weiter ausgebaut. Neben der Zusammenführung des Verfahrensbetriebes auf einem Rechnerverbundsystem wird auch der Netz-Infrastrukturbetrieb dem ITDZ übergeben. Die Endgeräte in der Ausländerbehörde werden in dem Insourcing-Modell des ITDZ komplett von dem IT- Dienstleister betrieben werden.

Das LABO wird im Bereich des Einwohnerwesens, der Kraftfahrzeugzulassung und der Ausländerbehörde im Oktober 2005 neue Fachverfahren einführen. Ihre Notwendigkeit ergibt sich aus den Anforderungen veränderter Rechtsgrundlagen. Unter den Bedingungen der neuen Fachverfahren werden bisherige Geschäftsprozesse optimiert, die Software-Ergonomie verbessert sowie Betriebskosten gesenkt.

In der Kundenbedienungen werden die qualitativen Standards in der Verfügbarkeit der Tele-



fonauskünfte gehoben werden. Das ITDZ wird im Rahmen eines Pilotprojektes qualifizierte Auskünfte zum LABO im First-Level-Support geben. Die Call-Center des LABO sind als Second-Level technisch in den Kundenbedienungsprozess eingebunden.

Darüber hinaus werden die Kundenbedienung und die internen Geschäftsprozesse durch Organisationsprojekte optimiert.

Im Bereich des Fahrerlaubniswesens werden Organisationsbereiche zusammengeführt. Daraus werden Synergieeffekte erwartet und mehr Transparenz für die Kunden hinsichtlich ihrer Ansprechpartner gewährleistet.

In der Ausländerbehörde werden die Vorbereitungen getroffen, um in 2006 die Aufbaustruktur zu verändern und die Kundenströme neu zu regeln.

Darüber hinaus wird ein Projekt zur interkulturellen Öffnung fortgesetzt, welches durch den Beauftragten für Integration und Migration in Berlin gefördert wird. Ziele sind die Vermittlung von Wissen über andere Kulturen und Reaktionsmuster, um das Verständnis für das Verhalten des anderen zu erhöhen.

Die Wirkung ist ein vom Verständnis geprägter Kundendialog, der auch eskalierende Situationen im Interesse von Kunden und Mitarbeitern entspannen kann.

Qualität in der Kundenbedienungs- und beratung sind auch in der behördenübergreifenden Zusammenarbeit, insbesondere mit den bezirklichen Bürgerämtern, wichtige Ziele für das Jahr 2005.

Die Beratungskompetenz der Abteilung Einwohnerwesen gegenüber den bezirklichen Bürgerämtern wird deshalb methodisch ausgebaut. Mit Unterstützung der Arbeitsstelle für Verwaltungsbefragungen beim Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer und der KGSt werden in einem Projekt zum Monitoring der Bürgerämter Optimierungspotentiale erarbeitet.

Im Personalmanagement werden die Führungskräfte in ihrem Kommunikationsverhalten zur gesundheitsorientierten Führung geschult, um mittelfristig die Gesundheitsquote zu erhöhen.

Das LABO wird zusammen mit der Berliner

Feuerwehr und der Senatsverwaltung für Inneres im Rahmen eines Projektes zur Budgetierung neue Methoden zur Finanzsteuerung der Behörde erarbeiten.

Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten Direktor Herr Dietmar Wisotzky 90269 1201 dietmar.wisotzky@labo.verwalt-berlin.de

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

 Kraftfahrzeugwesen Abteilungsleiter Herr Ludger Rinsche 90269 2301 ludger.rinsche@labo.verwalt-berlin.de 

 Ausländerangelegenheiten Abteilungsleiterin Frau Claudia Langeheine 90269 4001 langeheine@labo.verwalt-berlin.de 