



5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation

Personalbedarfsberechnung - PersBB

$$PB = \frac{mbZ \cdot F \cdot Z}{NAZ} \qquad PB = \frac{\sum_{i=1}^n mBZ_i \cdot F_i \cdot Z_i}{NAZ}$$

- Welcher Parameter dürfte am schwierigsten zu erfassen sein?

- Welche Möglichkeiten der Erfassung der Bearbeitungszeiten (mBZ)?

Organisationshandbuch des BMI: „Für die methodische Ermittlung der Mengen und Bearbeitungszeiten im Untersuchungsbereich stehen folgende Erhebungstechniken zur Auswahl: **Selbstaufschreibung, Multimomentaufnahme, Zeitaufnahme, Laufzettelverfahren, analytisches Schätzen.** *

- Welcher Anspruch müsste seitens der Verwaltung an die mBZ gestellt werden?

Antwort: geringstmöglicher Zeiteinsatz, um die geforderte Qualität zu gewährleisten → u.a. § 7 BHO

* http://www.orgbandbuch.de/QHB/DE/Organisationsbandbuch/5_Personalbedarfsmittlung/52_Vorgehensweise/521_Besonderheiten/5213%20Hauptuntersuchung/hauptuntersuchung_inhalt.html



5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation Personalbedarfsberechnung - PersBB

- In welchem Zusammenhang sind diese Bearbeitungszeiten und Zeitaufschreibungen auch von entscheidender Bedeutung?

Antwort: Kosten- und Leistungsrechnung – KLR

Organisationshandbuch des BMI: „Zur Ermittlung des Personalbedarfs verwenden Behörden zunehmend Daten, welche im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) erhoben werden. Grundsätzlich ist dies zur Vermeidung redundanter Datenerhebungen auch möglich.“ *

- Welche Motivation bzw. welchen Anreiz gibt es für die Beschäftigten, den Anspruch der Verwaltung bzgl. der Zeitaufschreibung zu erfüllen?

* **Anmerkungen des Bundesrechnungshofes zur Dokumentation von Personalbedarfsermittlungen**

http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/5_Personalbedarfsermittlung/52_Vorgehensweise/521_Besonderheiten/5211%20Vorbereitung/personalermittlung_doku_brh_exkurs_inhalt.html



5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation

PersBB - KLR

Martin Plag

Veränderungsmanagement in Bundesministerien

Eine empirische Untersuchung
auf Basis multipler Fallstudien

Unternehmensführung & Controlling

Herausgegeben von
Universitätsprofessor Dr. Wolfgang Becker,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
und Universitätsprofessor Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber,
WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Verlag: Deutscher Universitätsverlag; Auflage: 2008

Martin Plag: Veränderungsmanagement in Bundesministerien, S. 250, S. 147:

(3) Nutzung zulässiger Anreizsysteme

Für die Mitarbeiter existierten keine Anreize oder Sanktionen, die eine wahrheitsgemäße KLR-Zeitaufschreibung bewirkt hätten.⁷²⁸ Die Führungskräfte stellten lediglich die regelmäßige Durchführung der Zeitaufschreibungen sicher, da das Ministerium die KLR/KVP-Einführung angeordnet hatte. Die inhaltliche Richtigkeit wurde jedoch nicht überprüft, Manipulationen wurden weder aufgedeckt noch sanktioniert.⁷²⁹



5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation PersBB - KLR

Martin Plag: Veränderungsmanagement in Bundesministerien, S. 250:

Ministerium: Das Ministerium antizipierte eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch den Einsatz der KLR. Die Möglichkeit zur Kosteneinsparung durch KLR wurde jedoch von etlichen Akteuren angezweifelt. Da die KLR hauptsächlich auf Arbeitszeitaufschreibungen der Mitarbeiter basierte, erforderte die Identifikation von Ineffizienzen, insbesondere von Leerlaufzeiten, die wahrheitsgemäße Dokumentation der Arbeitszeitverwendung durch die Mitarbeiter. Es wurde aber von den Interviewpartnern dargelegt, dass die Mitarbeiter ihre Leerlaufzeiten nicht durch die Aufschreibungen transparent machen mussten, sondern die Zeitaufschreibung nach taktischen Gesichtspunkten manipulieren konnten. *"Ich kann doch da buchen was ich will. Wenn ich da zehn Stunden schreibe, ich habe da [...] gearbeitet, ja, gut und dann akzeptiert das unterm Strich wahrscheinlich auch mein Abteilungsleiter, wenn das da so drauf steht, obwohl ich vielleicht zehn Stunden Kaffee trinken war."*ⁿ¹⁴⁴⁹ Es wurde die Vermutung geäußert, dass von dieser Möglichkeit zur Manipulation der Zeitaufschreibung auch tatsächlich Gebrauch gemacht wurde: *"Ich bezweifle auch die Ehrlichkeit der Einträge..."*ⁿ¹⁴⁵⁰ Hierdurch erschien die Realisierung einer nennenswerten Kosteneinsparung wenig wahrscheinlich.

 5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation PersBB und KLR

■ Was ist die zentrale Aufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung?

Kosten-/Leistungsrechnung

Aufgabe der Kosten-/Leistungsrechnung ist die Erfassung und Zurechnung der Kosten und Erlöse, die durch die betriebliche Tätigkeit anfallen. Die Analyse der Kosten- und der Erlösstruktur ermöglicht eine Wirtschaftlichkeitskontrolle, die die Aufgabenerfüllung transparenter gestalten soll und damit eine wesentliche Informationsgrundlage des Controllings darstellt. Um der Besonderheit administrativer Arbeit und damit auch der öffentlichen Verwaltung Rechnung zu tragen, ist das Gegenstück zu den Kosten nicht nur der vereinnahmte Geldfluss, die Erlöse. Gegenbegriff zu den Kosten sind die Leistungen, definiert als der Wert an Gütern und Dienstleistungen, die durch den Leistungserstellungsprozess erbracht wurden.

Leistung

Mit dem Begriff der Leistung wird der erreichte oder angestrebte Output einer Reihe von Tätigkeiten oder Aktivitäten beschrieben. Gegenstück der Leistung sind die dabei verursachten Kosten. Beides in Relation zu einander gibt Aufschluss über die Effizienz. Von der Leistung zu unterscheiden ist die Wirkung, die das erstellte Gut oder die Dienstleistung beim Empfänger verbreitet oder hinterlässt. Diese Wirkung kann nur gemessen werden mit den gleichen Größen, wie sie auch als Vorgaben und Ziele definiert wurden.

<http://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/BMF-MHR-20080421-KF01-A009.htm>

5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation PersBB und KLR

■ Was ist die zentrale Aufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung?

Vorschriftensammlung
Bundesfinanzverwaltung



Haushaltsrecht
KLR-Handbuch

H 90 01

Standard-KLR Teil I
Ziele, Grundlagen und Prinzipien der Standard-KLR

Vorwort – Stand April 2008

Mit Kabinettsbeschluss vom 7. Februar 1996 wurde das Bundesministerium der Finanzen zur weiteren Steigerung der Effizienz und Leistungsfähigkeit der Verwaltung beauftragt, ein Fachkonzept für eine Kosten- und Leistungsrechnung zu entwickeln und federführend den Einführungsprozess zu begleiten. Das Konzept der standardisierten Kosten- und Leistungsrechnung wurde im Handbuch zur Standard-KLR 1997 erstmalig veröffentlicht.

<http://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/BMF-MHR-20080421-KF01-A009.htm>



5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation PersBB und KLR

- Was ist die zentrale Aufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung?

Effizienz

Untersucht das Amtshandeln im Hinblick auf seine Leistung. Im Vordergrund steht, wie bestimmte Ziele erreicht werden, ohne die Ziele dabei ausdrücklich in Frage zu stellen. Damit verfolgt die Effizienzbeurteilung eine eher kurzfristige, auf direkte Tätigkeiten ausgerichtete Perspektive. Oder anders formuliert: Effizienz heißt, die Dinge richtig tun.

<http://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/BMF-MHR-20080421-KF01-A009.htm>



5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation PersBB und KLR

Effizienz

Der Begriff "Effizienz" hat im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext sehr weit reichende Bedeutung. Der Ursprung des Begriffs „Effizienz“ im ökonomischen Kontext geht auf **Vilfredo Pareto** (1848-1923) zurück.

In der VWL bezeichnet ein pareto-optimales (pareto-effizientes) Gleichgewicht eine Verteilung knapper Güter, in der kein Beteiligter besser gestellt werden kann, ohne dass ein anderer schlechter gestellt wird.

Im vorliegenden Kontext der ABWL lässt sich eine über „optimale Wirtschaftlichkeit“ hinausgehende Begriffsdeutung nicht sinnvoll begründen.

Effizient Arbeiten bedeutet z.B., mit den gegebenen Mitteln das maximal mögliche Ergebnis zu erzielen bzw. ein vorgegebenes Ziel mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erreichen (→ Wirtschaftlichkeitsprinzip).

<http://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/BMF-MHR-20080421-KF01-A009.htm>



5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation PersBB und KLR

Ökonomisches Prinzip in der Verwaltung → Wirtschaftlichkeitspostulat

§ 7 BHO (siehe auch § 6 HGrG)

- (1) Bei Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplans sind die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten. [...]
- (2) Für alle finanzwirksamen Maßnahmen sind angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen. [...]
- (3) In geeigneten Bereichen ist eine Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen.

Art. 114, Abs. 2, Satz 1 GG

Der Bundesrechnungshof, [...], prüft die [...] Wirtschaftlichkeit [...] der Haushalts-, und Wirtschaftsführung.



5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation PersBB und KLR

- Was ist die zentrale Aufgabe der Kostenrechnung?

Antwort: Ermittlung der (Selbst-)Kosten je Kostenträger (Produkt) → Preiskalkulation

- Warum macht jeder Unternehmer / Betrieb eine Kostenrechnung und worin besteht der Anreiz, diese so durchzuführen, wie es den tatsächlichen Gegebenheiten entspricht?

Antwort: Notwendigkeit der Preiskalkulation, um am Markt bestehen zu können.

- Was ist Ziel und Zweck der KLR in der öffentlichen Verwaltung?



5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation PersBB und KLR

Was ist der Zweck der KLR in der öffentlichen Verwaltung?



Steuerungsunterstützung



Steuerungskonzept der Zollverwaltung

Version 2014



5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation PersBB und KLR

Was ist der Zweck der KLR in der öffentlichen Verwaltung?

Steuerung in der Zollverwaltung

Das Steuerungskonzept der Zollverwaltung fordert die Führungskräfte auf, zuständigkeitsübergreifend zu agieren.

Ziel ist die Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten, die Verbesserung der Arbeitsergebnisse, ein wirtschaftlicherer Ressourceneinsatz und die Beschleunigung der Verwaltungsabläufe.



5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation PersBB und KLR

Was ist der Zweck der KLR in der öffentlichen Verwaltung?

1.3 Steuerungsinstrumente

Für die Steuerung der Zollverwaltung werden die Instrumente des Controlling eingesetzt. Mit ihrer Hilfe können die erforderlichen Informationen zum Ergebnis der Aufgabenerledigung gewonnen werden.

Steuern durch Ziele

Controlling wird in der Zollverwaltung als „transparentes Steuern durch Ziele“ unter Messung der Zielerreichung durch Kennzahlen und andere Messgrößen charakterisiert. Die Transparenz über den Ressourceneinsatz wird dabei mittels der KLR hergestellt.



5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation PersBB und KLR

Was ist der Zweck der KLR in der öffentlichen Verwaltung?

Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung (vgl. [Kapitel 2](#)) liefert Informationen zum Ressourceneinsatz in der Zollverwaltung. Mit ihrer Hilfe wird festgehalten, in welchem Umfang Personal- und Sachmittel für eine Aufgabe (ein Produkt / eine (Dienst-)Leistung als Ergebnis eines Prozesses) eingesetzt wurden und welcher quantitative Output, welche Arbeitsergebnisse (Leistungsmengen) erbracht wurden.

Kosten- und Leistungsplanung

Mit der Kosten- und Leistungsplanung (vgl. [Kapitel 3](#)) wird der künftige Ressourcenbedarf der Zollverwaltung ermittelt. Mit ihrer Hilfe wird festgehalten, in welchem Umfang Personal- und Sachmittel für eine Aufgabe (ein Produkt / eine (Dienst-)Leistung als Ergebnis eines Prozesses) benötigt werden und in welchem Umfang die Arbeitsergebnisse (Leistungsmengen/ Bezugsgrößen (KLP)) mit den geplanten Ressourcen zu erreichen wären.



5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation PersBB und KLR

Was ist der Zweck der KLR in der öffentlichen Verwaltung?

2.1.1 Personalkosten

Die Personalkosten sind mit einem Anteil von über 80% die dominierende Kostenart in der Zollverwaltung. Ihre sachgerechte Zuordnung hat daher entscheidende Auswirkungen auf die Kosten der einzelnen Leistungen und Produkte.

Die Personalkosten werden durch die Multiplikation der (für die einzelnen Leistungen aufgebrauchten) Arbeitszeiten mit so genannten Personalstandardkostensätzen berechnet.



5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation

PersBB und KLR

Was ist der Zweck der KLR in der öffentlichen Verwaltung?

Ergebnis der Zeitaufschreibung

Im Ergebnis der Zeitaufschreibung entsteht ein Ausweis, wie viele Arbeitsstunden aller Beschäftigten einer Kostenstelle in einer Abrechnungsperiode pro Kostenträger (Leistung, Produkt, Produktgruppe bzw. Projekt bzw. Sonstigem Kontierungsobjekt) angefallen sind.

Durch die Multiplikation der Arbeitsstunden mit den Personalstandardkostensätzen werden die entsprechenden Personalkosten pro Kostenträger ermittelt.

Aktuelle Personalstandardkostensätze

Die aktuellen [Personalstandardkostensätze](#) sind im Portal der Steuerungsunterstützung Zoll im Intranet der Bundesfinanzverwaltung einzusehen.

5. Organisation

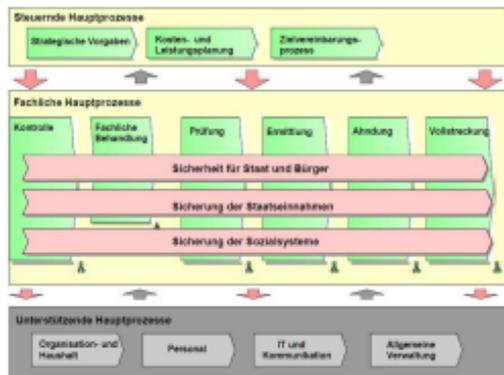
5.1. Aufbauorganisation

PersBB und KLR und Geschäftsprozessmodellierung (GPM)

► Mögliche Ansätze / Lösungen zur Verbesserung der Validität der Datenbasis

Zusammenhang
Geschäftsprozess-
modell/
Produktkatalog

Die Wahrnehmung der Aufgaben der Zollverwaltung - die behördliche Leistungserstellung - erfolgt strikt prozessorientiert. Die Prozesse untergliedern sich ~~in Steuernde, Fachliche und~~ Unterstützende Hauptprozesse sowie in die Ebenen der Geschäftsprozesse und Arbeitsvorgänge. Die Detailbeschreibung



Standard

Die Prozesslandkarte Zoll (erste Ebene) als Einstieg in das Geschäftsprozessmodell ist wesentliche Grundlage für die Erstellung der Standards. Ein Standard ist eine sollprozessorientierte