



Bericht

an den
Rechnungsprüfungsausschuss
des Haushaltsausschusses
des Deutschen Bundestages

nach

§ 88 Abs. 2 BHO

zum Ideenmanagement der Bundes-
verwaltung und zum Kontinuierlichen
Verbesserungsprogramm der Bundes-
wehr

Dieser Bericht des Bundesrechnungshofes ist
urheberrechtlich geschützt. Er ist auf der internetseite
des Bundesrechnungshofes veröffentlicht
(www.bundesrechnungshof.de).

Inhaltsverzeichnis	Seite
Abkürzungsverzeichnis	3
0 Zusammenfassung	4
1 Anlass für den Bericht und Ausgangslage	6
2 Regelungen	7
2.1 Rahmenrichtlinie zum Ideenmanagement der Bundesverwaltung	7
2.2 Zentrale Dienstvorschrift zum KVP der Bundeswehr	7
3 Entwicklung	8
3.1 Zahl der eingereichten Ideen	8
3.2 Werbemaßnahmen	10
4 Verfahrensmanagement	10
4.1 Anteil abgelehnter Ideen	10
4.2 Bearbeitungsdauer	11
4.3 Prämierung	12
4.4 Ermittlung von Einsparpotenzialen durch die eingereichten Vorschläge	13
5 Personalbedarfsermittlung	14
6 Ressortübergreifende Aktivitäten des Bundesministeriums des Innern	15
7 Stellungnahmen der zuständigen Bundesministerien	16
8 Zusammenfassende Bewertung und Empfehlungen	18

Abkürzungsverzeichnis

BMI	Bundesministerium des Innern
BMVg	Bundesministerium der Verteidigung
Bundesamt	Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr
Dienstvorschrift	Zentrale Dienstvorschrift 91/500 bzw. Nachfolgedokument Zentrale Dienstvorschrift A-2330/1
GMBI	Gemeinsames Ministerialblatt
Gz.	Geschäftszeichen
id-bund	Ideendatenbank des Bundes
KVP	Kontinuierliches Verbesserungsprogramm
Rahmenrichtlinie	Rahmenrichtlinie für das Ideenmanagement in der Bundesverwaltung in der Fassung ihrer Bekanntmachung vom 27. Januar 2010 im Gemeinsamen Ministerialblatt 2010, Seiten 61 ff.
Rechnungsprüfungsausschuss	Rechnungsprüfungsausschuss des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages
TOP	Tagesordnungspunkt
Tz./Tzn.	Textziffer/Textziffern

0 Zusammenfassung

Aufgrund einer Prüfungsbitte des Rechnungsprüfungsausschusses des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages hat der Bundesrechnungshof Kontrollprüfungen zum Ideenmanagement der Bundesverwaltung und zum Kontinuierlichen Verbesserungsprogramm (KVP) der Bundeswehr durchgeführt. Der Bundesrechnungshof hat im Wesentlichen Folgendes festgestellt:

- 0.1 In den letzten Jahren ging die Beteiligung im Ideenmanagement der Bundesverwaltung zurück. Der Bundesrechnungshof hat die Behörden daher aufgefordert, den Gründen hierfür nachzugehen, um die Beteiligung wieder zu verbessern und durch mehr Vorschläge zur Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns beizutragen. Im KVP der Bundeswehr konnte trotz zurückgehender Beschäftigtenzahlen die Anzahl der Verbesserungsvorschläge in etwa gehalten werden. (Tz. 3)
- 0.2 Das Verfahrensmanagement zur Bearbeitung von Ideen wies noch Mängel auf. Der Bundesrechnungshof hat insbesondere empfohlen, die Durchlaufzeiten für die Ideenbearbeitung zu verringern. Das Bundesministerium der Verteidigung hat dies für das KVP bereits in Aussicht gestellt. Außerdem sollte die Transparenz zum Ideenmanagement verbessert werden, um die noch sehr hohe Ablehnungsquote zu reduzieren. (Tz. 4)
- 0.3 Die geprüften Behörden ermittelten den Personalbedarf für ihr Ideenmanagement überwiegend nicht. Der Bundesrechnungshof hat insbesondere großen Behörden, die viel Personal für das Ideenmanagement einsetzen, empfohlen, eine Personalbedarfsermittlung nach anerkannten Methoden durchzuführen. Das Bundesministerium der Verteidigung hat zugesagt, den Personalbedarf für das KVP zu überprüfen. (Tz. 5)
- 0.4 Das Bundesministerium des Innern stellte seine ressortübergreifenden Aktivitäten zum Ideenmanagement (u. a. Evaluationen, Netzwerktreffen) in den letzten Jahren nahezu vollständig ein. Es hat damit seine Zusagen gegenüber dem Rechnungsprüfungsausschuss nicht eingehalten und dazu auf andere Prioritäten verwiesen. Es bleibt aufgefordert, seine ressortübergreifende Zuständigkeit für das Ideenmanagement wieder intensiver wahrzunehmen. (Tzn. 6, 8)

- 0.5 Ziel des Ideenmanagements ist es, die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns zu erhöhen. Gleichzeitig trägt es zur Mitarbeitermotivation bei. Die Behörden müssen daher ihre Anstrengungen zum Ideenmanagement verstärken. (Tz. 8)

1 Anlass für den Bericht und Ausgangslage

Ausgehend von Prüfungen des Bundesrechnungshofes legten das Bundesministerium des Innern (BMI) und das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) im Jahr 2010 dem Rechnungsprüfungsausschuss des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages (Rechnungsprüfungsausschuss) einen gemeinsamen Bericht zum Kontinuierlichen Verbesserungsprogramm (KVP) der Bundeswehr und zum Ideenmanagement der Bundesverwaltung vor. Beide Bundesministerien stellten in dem Bericht Maßnahmen dar, die sie ergriffen hatten und noch ergreifen wollten, um das Ideenmanagement der Bundesverwaltung und das KVP der Bundeswehr zu verbessern.

Der Rechnungsprüfungsausschuss begrüßte *„die [...] erkennbaren Bemühungen, langfristig sowohl bundeswehrintern als auch ressortübergreifend das erhebliche Potenzial eines wirksamen Ideenmanagement besser zu nutzen.“* Er ging davon aus, dass *„die begonnenen Optimierungsmaßnahmen weitergeführt werden und auch der Personalbedarf des Ideenmanagements regelmäßig überprüft wird.“*

Der Rechnungsprüfungsausschuss bat den Bundesrechnungshof, *„ihn zu gegebener Zeit über das Ergebnis einer Kontrollprüfung des Ideenmanagements in der Bundesverwaltung einschließlich des Kontinuierlichen Verbesserungsprogramms in der Bundeswehr zu unterrichten.“*

Der Bundesrechnungshof hat die Prüfungsbitte des Rechnungsprüfungsausschusses aufgegriffen. Er untersuchte in drei Kontrollprüfungen

- das KVP der Bundeswehr,
- querschnittlich das Ideenmanagement in der Bundesverwaltung und
- die ressortübergreifenden Aktivitäten des BMI zum Ideenmanagement.

Der vorliegende Bericht fasst die wesentlichen Prüfungserkenntnisse zusammen. Die Stellungnahmen des BMI und des BMVg zum Entwurf des vorliegenden Berichts hat der Bundesrechnungshof berücksichtigt.

2 Regelungen

2.1 Rahmenrichtlinie zum Ideenmanagement der Bundesverwaltung

Für die unmittelbare Bundesverwaltung hat das BMI Anfang 2010 eine überarbeitete Rahmenrichtlinie zum Ideenmanagement herausgegeben.¹ Die Rahmenrichtlinie sollte Standards setzen, den Behörden aber zugleich die Möglichkeit belassen, die interne Organisation des Ideenmanagements in diesem Rahmen in eigener Verantwortung zu regeln. Sie war bis zum 31. Dezember 2010 von allen Ressorts umzusetzen. Diese kamen der Aufforderung im Wesentlichen nach. Alle vom Bundesrechnungshof untersuchten Behörden hatten ein Ideenmanagement eingerichtet.

Für die mittelbare Bundesverwaltung hat die Rahmenrichtlinie lediglich Empfehlungscharakter. Die Einrichtungen der mittelbaren Bundesverwaltung trafen eigene Regelungen zum Ideenmanagement. Diese wichen zumeist nicht wesentlich von der Rahmenrichtlinie ab.

2.2 Zentrale Dienstvorschrift zum KVP der Bundeswehr

Das BMVg regelte das KVP mit der Herausgabe der Zentralen Dienstvorschrift 91/500 (Dienstvorschrift) im Oktober 2008 erstmals einheitlich für seinen gesamten Geschäftsbereich. Es überarbeitete die Dienstvorschrift im Jahr 2012 und setzte sie im Jahr 2013 in Kraft. Im Rahmen der Neuausrichtung der Bundeswehr richtete das BMVg im Jahr 2013 das zentrale KVP-Management ein. Damit führte es die zuvor von den KVP-Koordinierungsstellen der Organisationsbereiche und der KVP-Zentrale wahrgenommenen Aufgaben zusammen. Überflüssige Prozessschritte entfielen. Das Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr (Bundesamt) nimmt seit der Neuausrichtung das KVP-Management wahr. Es

- übernimmt die dienststellen- und organisationsbereichsübergreifenden Steuerungs- und Koordinierungsaufgaben,
- übt die Fachaufsicht über das KVP-Verfahren aus, kontrolliert die Umsetzung der KVP-Vorschläge und
- ist für die einheitliche Bemessung der Geldprämien zuständig.

¹ Rahmenrichtlinie für das Ideenmanagement in der Bundesverwaltung in der Fassung ihrer Bekanntmachung vom 27. Januar 2010, GMBI 2010, S. 61 ff.

Die dezentralen KVP-Koordinierungsstellen in den Organisationsbereichen löste die Bundeswehr auf.

Das BMVg beabsichtigt, eine überarbeitete Dienstvorschrift im Jahr 2016 in Kraft zu setzen.² Ziel ist, Vorschläge schneller und professioneller zu bearbeiten. Die KVP-Datenbank soll angepasst werden und die Bewertungsformulare für Vorschläge sollen vereinfacht und gestrafft werden, um den Arbeitsaufwand für das KVP-Management zu verringern. Derzeit verzögern sich noch viele Prozessschritte auf Ebene der Dienststellen. Zukünftig soll das KVP-Management alle KVP-Vorschläge zentral erfassen und die Bearbeitung koordinieren. Dies soll sicherstellen, dass Vorschläge einheitlich dokumentiert und Termine durchgängig überwacht werden. Das soll die KVP-Beauftragten in den Dienststellen entlasten. Das BMVg erwartet, dass sich die durchgängige Terminüberwachung von Anfang bis Ende des Prozesses positiv auswirken wird.

3 Entwicklung

3.1 Zahl der eingereichten Ideen

Ideenmanagement der Bundesverwaltung

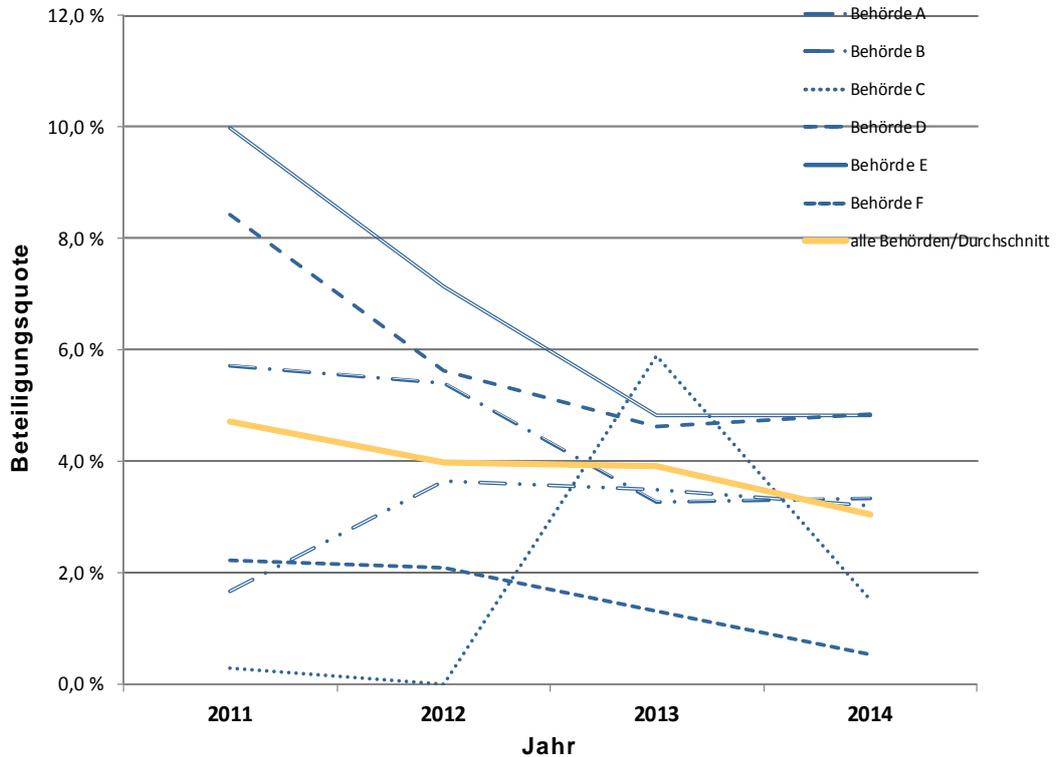
Die Beschäftigten der Bundesverwaltung beteiligten sich je nach Behörde unterschiedlich stark am Ideenmanagement. Bei den querschnittlich vom Bundesrechnungshof untersuchten Behörden schwankte die Zahl der jährlich eingereichten Ideen zwischen zwei und sieben je 100 Beschäftigte (Durchschnitt: jährlich vier Ideen je 100 Beschäftigte). Bei den meisten Behörden ging die Beteiligung in den letzten Jahren zurück, wie Abbildung 1 zeigt. Die Behörden gingen den Gründen für die geringe Beteiligung zumeist nicht nach.

Das Ideenmanagement soll durch Einsparungen, die sich aus den Verbesserungsvorschlägen ergeben, die Wirtschaftlichkeit der Behörden verbessern. Damit das Ideenmanagement mehr Wirkung entfalten kann, muss die Beteiligung erhöht und besonders die Zahl der finanzwirksamen Ideen gesteigert werden. Hierzu ist es unerlässlich, das Ideenmanagement regelmäßig zu evaluieren und die Gründe für eine geringe Beteiligung zu analysieren. Außerdem ist wesentlich, dass Vorgesetzte die Beschäftigten motivieren und sie dabei unterstützen, Ideen zu entwickeln und einzureichen.

² Zentrale Dienstvorschrift A-2330/1.

Abbildung 1:

Beteiligung am Ideenmanagement bei den vom Bundesrechnungshof untersuchten Behörden in den Jahren 2011 bis 2014



Quelle: Darstellung des Bundesrechnungshofes

KVP der Bundeswehr

Das BMVg hatte sich zum Ziel gesetzt, jährlich 2 000 Verbesserungsvorschläge zu erreichen. In den Jahren 2010 bis 2013 gingen jährlich zwischen 1 100 und 1 900 Vorschläge ein, im Jahr 2014 waren es rund 1 800 Vorschläge (vgl. Abbildung 2). Die Personalstärke der Bundeswehr nahm im gleichen Zeitraum um rund 25 % ab.

Abbildung 2:

Beteiligung am KVP in den Jahren 2010 bis 2014

Jahr	2010	2011	2012	2013	2014
Anzahl Vorschläge	1 903	1 692	1 296	1 148	1 811

Angesichts der sinkenden Personalstärke der Bundeswehr hält der Bundesrechnungshof das gleich bleibende Ziel von 2 000 Verbesserungsvorschlägen pro Jahr für ehrgeizig. Dass es möglich ist, sich dem Ziel anzunähern, zeigt die positive Entwicklung des Jahres 2014.

3.2 Werbemaßnahmen

Ideenmanagement der Bundesverwaltung

Ein Teil der Behörden führte besondere Aktionen wie Verlosungen, Ideenwettbewerbe oder Kampagnen zum Ideenmanagement durch. Andere Behörden verzichteten vollständig auf solche Aktivitäten.

Der Bundesrechnungshof hält aufwendige Werbemaßnahmen nicht für notwendig, um die Beteiligung zu steigern. Er hat den Behörden aber empfohlen, ihre Beschäftigten regelmäßig über das Intranet, per E-Mail oder mit Artikeln in Hauszeitingungen zu informieren. Beim Einsatz von Werbemaßnahmen sollten die Behörden darauf achten, dass Aufwand und Nutzen in einem guten Verhältnis stehen.

KVP der Bundeswehr

Das BMVg ließ regelmäßig bundeswehrweite Werbemaßnahmen durchführen, um den Bekanntheitsgrad des KVP zu erhöhen und die Vorschlagszahlen des KVP zu verbessern. Diese umfassten das Bereitstellen von Informations- und Werbemitteln und die Organisation von Kampagnen. Zu den Informationsmitteln gehörten z. B. Flyer und Poster, zu den Kampagnen zählten u. a. Gewinnspiele und Wettbewerbe.

Das BMVg hat dem Bundesrechnungshof zugesagt, Werbemaßnahmen hinsichtlich der Kosten und ihrer Wirkungen zu evaluieren, um sie künftig gezielter einsetzen zu können.

4 Verfahrensmanagement

4.1 Anteil abgelehnter Ideen

Ideenmanagement der Bundesverwaltung

Der Anteil der abgelehnten Ideen lag bei den vom Bundesrechnungshof geprüften Behörden meist bei 80 bis 90 %. Weit überwiegend waren die Ablehnungen darin begründet, dass die Ideen nicht neu oder nach Einschätzung der zuständigen Stel-

len nicht umsetzbar waren. Dies lag auch daran, dass die Beschäftigten keinen Einblick in bereits vorliegende Vorschläge hatten.

Um die Ablehnungsquote zu verringern, hat der Bundesrechnungshof empfohlen, vor allem Transparenz über die bereits eingereichten Ideen herzustellen, damit die Beschäftigten erkennen können, wenn eine Idee nicht neu ist.

KVP der Bundeswehr

Die Umsetzungsquote bei den KVP-Vorschlägen lag in den vergangenen Jahren zwischen 15 und 20 %.

Das BMVg vertrat die Auffassung, dass die Qualität der eingereichten Vorschläge durch Werbeaktionen nicht unmittelbar beeinflussbar sei. Die Umsetzungsquote sei unabhängig von der Zahl aller eingereichten Vorschläge stabil. Gingen mehr KVP-Vorschläge ein, seien – absolut gesehen – auch mehr Verbesserungen für die Bundeswehr zu erzielen.

4.2 Bearbeitungsdauer

Ideenmanagement der Bundesverwaltung

Die Durchlaufzeit – also die Zeit vom Eingang der Idee bis zur Information der Ideengeberin oder des Ideengebers über die Entscheidung – war je nach Behörde unterschiedlich. Sie lag bei den vom Bundesrechnungshof geprüften Behörden durchschnittlich zwischen 10 und 42 Wochen. In allen Behörden kam es vereinzelt zu Durchlaufzeiten von zwei Jahren und länger. Gründe waren fehlende Fristen für begutachtende Stellen, unzureichende Verfolgung von Fristen und zu selten tagende Entscheidungsgremien.

Kurze Durchlaufzeiten sind für die Akzeptanz des Ideenmanagements bei den Beschäftigten wichtig. Lange Durchlaufzeiten können dazu führen, dass sich weniger Beschäftigte am Ideenmanagement beteiligen. Der Bundesrechnungshof hat deshalb den Behörden empfohlen, die Durchlaufzeiten ihrer Ideen systematisch zu erheben und auszuwerten. Sind die Durchlaufzeiten zu hoch, sollten die Behörden Maßnahmen ergreifen, um sie zu verringern.

KVP der Bundeswehr

Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer der Verbesserungsvorschläge lag mit 125 Arbeitstagen bei etwa 25 Wochen. Das BMVg arbeitet nach eigenem Bekunden bereits daran, die Bearbeitungsdauer zu verringern (vgl. Tz. 2).

Der Bundesrechnungshof hat die Bearbeitungsdauer im KVP der Bundeswehr als noch zu hoch bewertet. Die Bemühungen des BMVg, die Bearbeitungsdauer zu verkürzen, bleiben abzuwarten.

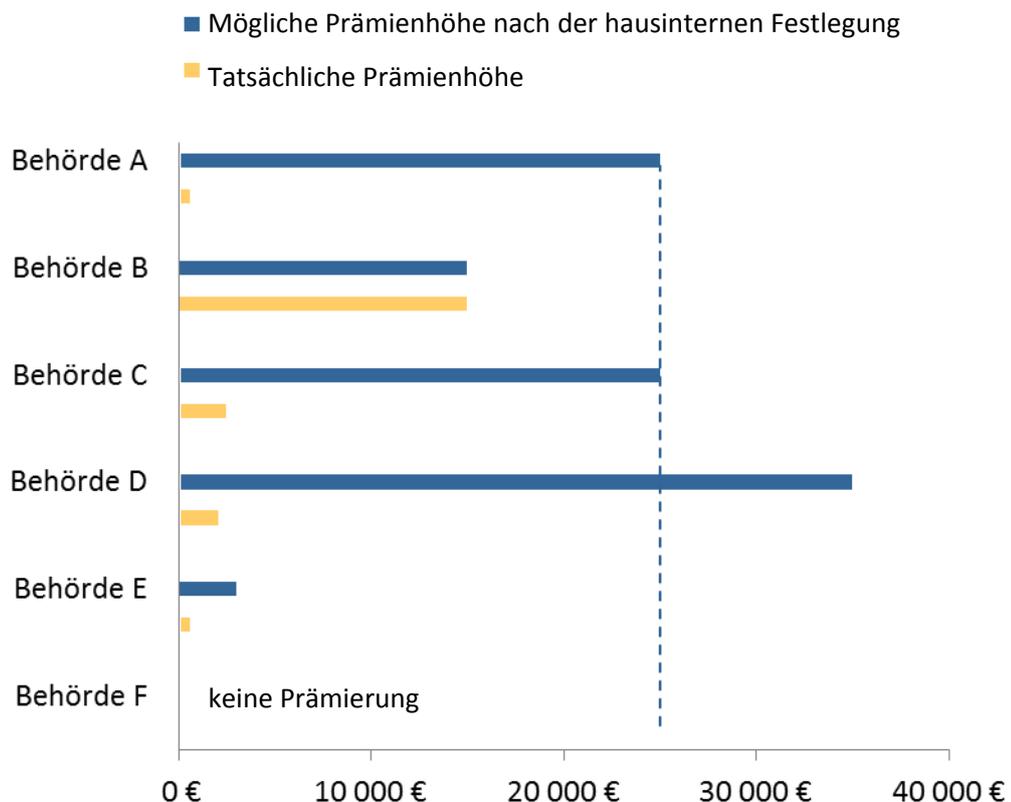
4.3 Prämierung

Ideenmanagement der Bundesverwaltung

Die meisten Behörden hatten in behördeninternen Verfahrensanweisungen festgelegt, wie hoch die Prämien sein dürfen. Sie blieben damit – teils deutlich – unter den in der Rahmenrichtlinie vorgesehenen Grenzen. Die tatsächlich ausgezahlten Prämien blieben bis auf wenige Ausnahmen nochmals weit unter diesen Grenzen. Eine Behörde schloss es sogar vollständig aus, Prämien zu gewähren. Abbildung 3 zeigt die Spannweite der je nach Behörde möglichen Prämien und der tatsächlich ausgezahlten Prämien.

Abbildung 3:

Spannweite der möglichen und der tatsächlich ausgezahlten Prämien



Quelle: Darstellung des Bundesrechnungshofes
Gestrichelte Linie: Nach der Rahmenrichtlinie vorgesehene Grenze

Ziel der Prämierung von Ideen ist, einen Ansporn für die Beschäftigten zu schaffen, damit sie mit ihren Vorschlägen zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit beitragen. Der Bundesrechnungshof hält es für unzweckmäßig, wenn Behörden ganz auf Prämien verzichten oder grundsätzlich nur geringe Prämien vergeben. Er hat deshalb den Behörden empfohlen, Ideen angemessen zu prämiieren.

Nach Möglichkeit sollte ein berechneter Nutzen Grundlage für die Höhe der Prämie sein. Sofern keine genauen Daten vorliegen oder eine umfassende Berechnung zu aufwendig ist, können die Behörden den Nutzen schätzen.

KVP der Bundeswehr

Das Bundesamt legte Prämien nach einheitlichen Maßstäben fest. Im Jahr 2014 vergab es insgesamt 635 Geld- oder Sachprämien. Die Rahmenrichtlinie sieht vor, dass Geldprämien „bis zu 20 % der durchschnittlich erwarteten haushaltswirksamen Jahresersparnis“ betragen können. Zusätzlich kann jede vorschlagende Person „einen Aufschlag von 50 %, höchstens jedoch 500 Euro, auf die ermittelte Prämie“ erhalten. Das BMVg schöpfte die 20 %-Grenze aus und regelte, dass jede vorschlagende Person den Aufschlag erhielt.

Der Bundesrechnungshof hat es positiv bewertet, dass das BMVg den eingeräumten Gestaltungspielraum nutzte, wenn es Prämien gewährte.

4.4 Ermittlung von Einsparpotenzialen durch die eingereichten Vorschläge

Ideenmanagement der Bundesverwaltung

Die vom Bundesrechnungshof geprüften Behörden ermittelten nur für einzelne Ideen einen wirtschaftlichen Nutzen und – bis auf eine Ausnahme – keine Informationen zu Aufwand und Nutzen ihres Ideenmanagements insgesamt.

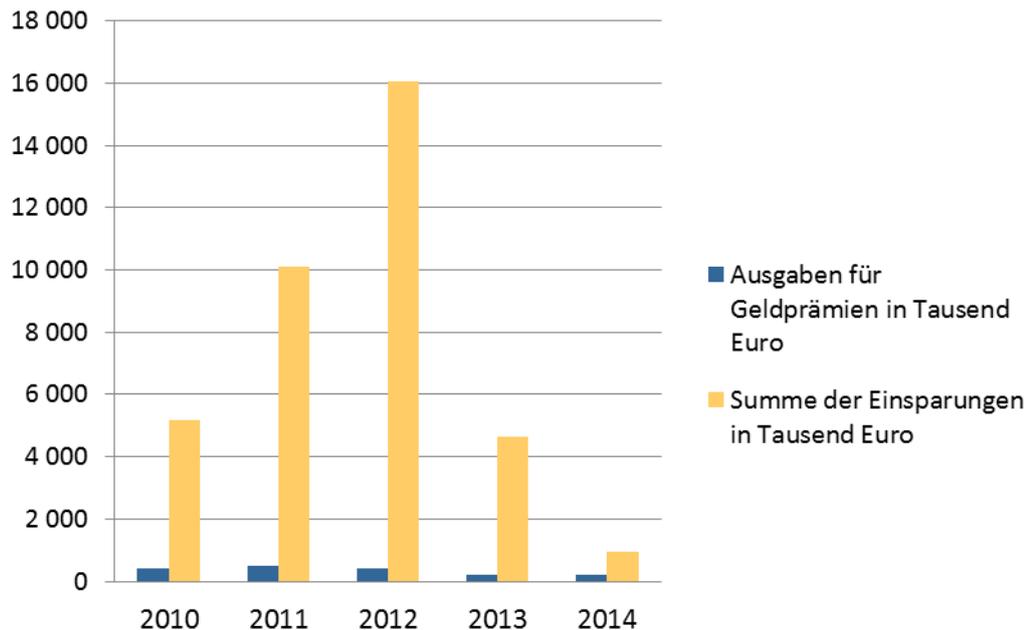
Der Bundesrechnungshof hat dies kritisiert. Den Behörden fehlte damit eine wichtige Grundlage, die Wirtschaftlichkeit ihres Ideenmanagements zu untersuchen und zu verbessern. Hierbei ist über rein monetäre Aspekte hinaus auch die Mitarbeitermotivation zu betrachten. Der Bundesrechnungshof hat empfohlen, Informationen zu Aufwand und Nutzen des Ideenmanagements zu erheben und diese zu nutzen, um die Wirtschaftlichkeit zu verbessern.

KVP der Bundeswehr

Das BMVg ermittelte Einsparpotenziale für die im KVP eingereichten Vorschläge. Die haushaltswirksamen Einsparungen übertrafen die gezahlten Geldprämien stets um ein Vielfaches, wie Abbildung 4 zeigt.

Abbildung 4:

Einsparungen und Ausgaben für Geldprämien in den Jahren 2010 bis 2014



Quelle: Darstellung des Bundesrechnungshofes

Mit den Einsparungen liegen dem BMVg Informationen zum Nutzen des KVP vor. Es sollte diese Informationen dazu verwenden, die Wirtschaftlichkeit des KVP zu bewerten.

5 Personalbedarfsermittlung

Ideenmanagement der Bundesverwaltung

Die vom Bundesrechnungshof geprüften Behörden konnten nicht darlegen, wie hoch der personelle Aufwand für das Ideenmanagement insgesamt war. Eine Personalbedarfsermittlung nach anerkannten Methoden hatte keine der vom Bundesrechnungshof geprüften Behörden durchgeführt.

Der Bundesrechnungshof hat die Behörden aufgefordert, zu ermitteln, wie hoch der Personalbedarf für ihr Ideenmanagement ist. Insbesondere große Behörden,

die viel Personal für das Ideenmanagement einsetzen, sollten dringend eine Personalbedarfsermittlung nach anerkannten Methoden durchführen.

KVP der Bundeswehr

Eine Personalbedarfsbemessung nach anerkannten Methoden führte das BMVg für das KVP-Management nicht durch. Als es das KVP-Management im Bundesamt zentralisierte, ging es von Effizienzgewinnen aus, die zu Personaleinsparungen führen sollten.

Das BMVg hat zugesagt, den Personalbedarf des KVP-Managements nach anerkannten Methoden zu überprüfen, sobald ausreichende Erfahrungen mit der im Jahr 2016 neu gefassten Dienstvorschrift vorliegen.

6 Ressortübergreifende Aktivitäten des Bundesministeriums des Innern

In seinem Bericht an den Rechnungsprüfungsausschuss hatte das BMI im Jahr 2010 verschiedene geplante oder begonnene Maßnahmen genannt, mit denen es das Ideenmanagement ressortübergreifend weiter verbessern wollte. Dazu gehörten

- jährliche Evaluationen,
- der Erfahrungsaustausch durch das Netzwerk der zentralen Ideenmanagerinnen und Ideenmanager des Bundes,
- Veranstaltungen wie Ideenkonferenzen oder Tagungen,
- die Entwicklung einer Fortbildung und
- die technische Aktualisierung der zentralen Ideendatenbank des Bundes (id-bund).

Diese Maßnahmen setzte das BMI nur eingeschränkt oder gar nicht um.

- Den im Bericht an den Rechnungsprüfungsausschuss angekündigten Evaluationsbericht für die Jahre 2008/2009 erstellte das BMI im Mai 2013. Weitere Evaluationen hat es bis Anfang 2016 nicht begonnen. Auch hat es seit dem Jahr 2010 keine Daten zur Evaluation des Ideenmanagements mehr bei den übrigen Ressorts erhoben.
- Das BMI hatte in den Jahren 2007 bis 2009 jährlich ein bis zwei Netzwerktreffen der Ideenmanagerinnen und Ideenmanager des Bundes organisiert. Im

Bericht an den Rechnungsprüfungsausschuss bezeichnete es die Treffen als das wichtigste Mittel für den ressortübergreifenden Erfahrungsaustausch. Im Oktober 2010 organisierte das BMI das letzte Treffen. Seitdem fanden bis Anfang 2016 keine weiteren Treffen statt.

- Im Oktober 2008 hatte das BMI in Kooperation mit dem Deutschen Institut für Betriebswirtschaft eine Ideenkonferenz „Ideen machen Zukunft“ für die öffentliche Verwaltung organisiert. Im Jahr 2009 war das Ideenmanagement eines der Schwerpunktthemen bei der jährlichen Behördenleitungstagung. Seitdem führte das BMI keine Tagungen, Konferenzen oder Ähnliches zum Ideenmanagement mehr durch.
- Im Bericht an den Rechnungsprüfungsausschuss hatte das BMI angekündigt, gemeinsam mit der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung eine Fortbildungsveranstaltung zum Ideenmanagement zu entwickeln. Bis Anfang 2016 hatte es noch kein Konzept für eine solche Fortbildung erstellt.
- Die Zahl der in id-bund neu eingestellten Vorschläge ging seit dem Jahr 2010 stark zurück. Im Jahr 2014 hatten die Behörden nur noch 15 Ideen in die Datenbank eingetragen. Die Hintergrundinformationen auf id-bund hatte das BMI seit dem Jahr 2010 nicht aktualisiert.

Das BMI gab an, für die Fortführung dieser ressortübergreifenden Aktivitäten hätten ihm die personellen Ressourcen gefehlt.

Der Bundesrechnungshof hat kritisiert, dass das BMI insoweit von seinen Zusagen an den Rechnungsprüfungsausschuss abgewichen ist. Er hat zudem bemängelt, dass das BMI weder Gründe dokumentiert hat, die ein Abweichen von den angekündigten Maßnahmen rechtfertigen würden, noch den Rechnungsprüfungsausschuss oder die Bundesverwaltung über seine Abkehr von den Aussagen des Berichts informiert hat. Der Bundesrechnungshof hat das BMI aufgefordert, seine ressortübergreifende Zuständigkeit für das Ideenmanagement wieder intensiver wahrzunehmen.

7 Stellungnahmen der zuständigen Bundesministerien

Stellungnahme des BMI zum Ideenmanagement des Bundes und zu seinen ressortübergreifenden Maßnahmen

Das BMI hat in seiner Stellungnahme zum Entwurf dieses Berichts vorgetragen, dass eine wirksame Rahmenrichtlinie für das Ideenmanagement und eine funkti-

onsfähige Ideendatenbank des Bundes vorhanden seien. In den letzten Jahren hätten zahlreiche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Ideen eingereicht, die zu einem Teil prämiert und umgesetzt worden seien. Demnach funktioniere das Ideenmanagement des Bundes grundsätzlich.

In Bezug auf die vom Bundesrechnungshof erhobene Kritik, das BMI habe in der Vergangenheit ressortübergreifend zu wenig für das Ideenmanagement unternommen, hat das BMI auf seine Prioritätensetzung verwiesen: *„Angesichts des hohen Spannungsverhältnisses zwischen einerseits mit hoher Qualität und hoher Quantität zu erledigender Aufgaben des BMI insgesamt und andererseits begrenzter personeller Ressourcen in der Abteilung O bzw. des für das ressortübergreifende Ideenmanagement des Bundes zuständigen Grundsatzreferats O1“* sei eine Priorisierung von Aufgaben unabdingbar. Das Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung erkenne in verschiedenen Zusammenhängen die Notwendigkeit der Priorisierung von Aufgaben an. In den letzten Jahren sei das Ideenmanagement angesichts der großen Herausforderungen durch die Digitalisierung der Verwaltung im BMI nicht prioritär eingestuft gewesen. Die Abweichung von den gegenüber dem Rechnungsprüfungsausschuss im Jahr 2010 angekündigten Maßnahmen sei angesichts der aktuellen Herausforderungen (u. a. Flüchtlingskrise, Sicherheitslage) geboten gewesen.

Das BMI beabsichtige, eine ressortweite Evaluation des Ideenmanagements durchzuführen und dabei Kosten und Nutzen festzustellen. Auf dieser Grundlage werde das BMI mit den Ressorts in einen Erfahrungsaustausch treten, um über den Erfolg des Ideenmanagements und dessen Weiterentwicklung zu entscheiden. Dieses Vorgehen verspreche eine erhöhte Akzeptanz in den Ressorts und könne im Weiteren ggf. durch Schulungen der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung oder/und Sonderveranstaltungen begleitet werden.

Stellungnahme des BMVg zum KVP der Bundeswehr

Das BMVg hat in seiner Stellungnahme zum Berichtsentwurf lediglich zwei redaktionelle Hinweise gegeben, die berücksichtigt wurden. Den Aussagen und Bewertungen des Bundesrechnungshofes hat es im Übrigen nicht widersprochen.

8 Zusammenfassende Bewertung und Empfehlungen

Ideenmanagement der Bundesverwaltung

Ziel des Ideenmanagements ist es, die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns zu erhöhen. Gleichzeitig trägt es zur Mitarbeitermotivation bei, da die Beschäftigten ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihre Kreativität einbringen können, um Verbesserungen vorzuschlagen, die zu Einsparungen führen. Die Behörden der Bundesverwaltung haben die Rahmenrichtlinie zum Ideenmanagement im Wesentlichen umgesetzt. Gleichwohl sieht der Bundesrechnungshof nach wie vor Optimierungspotenziale. Er hat den Behörden deshalb aufgezeigt, wie sie ihr Ideenmanagement verbessern können. Sie sollten insbesondere

- durch regelmäßige Information dafür Sorge tragen, dass sich mehr Beschäftigte beteiligen,
- durch mehr Transparenz darauf hinarbeiten, dass die Zahl abgelehnter Ideen verringert wird,
- das Verfahrensmanagement verbessern, damit Ideen schneller bearbeitet werden und
- die Wirtschaftlichkeit des Ideenmanagements im Blick behalten und dazu Einsparpotenziale und Personalbedarfe ermitteln.

Das BMI bleibt aufgefordert, seine ressortübergreifende Zuständigkeit für das Ideenmanagement wieder intensiver wahrzunehmen.

KVP der Bundeswehr

Das BMVg hat sein KVP seit dem Jahr 2010 konsequent weiter verbessert. Es hat sein KVP-Management regelmäßig evaluiert, die Aufbau- und die Ablauforganisation verbessert und so weitere Fortschritte erzielt. Es hat zudem zugesichert, den Aufwand bei den Werbemaßnahmen zu evaluieren und die Bearbeitungsdauer bei den KVP-Vorschlägen zu verkürzen. Es ist damit dem Beschluss des Rechnungsprüfungsausschusses weitgehend gefolgt. Der Erwartung des Rechnungsprüfungsausschusses, den Personalbedarf regelmäßig zu überprüfen, ist das BMVg noch nicht nachgekommen. Es hat dem Bundesrechnungshof jedoch zugesichert, den

Personalbedarf zu ermitteln, sobald ausreichende Erfahrungen mit der neuen Ablauforganisation vorliegen. Dies ist geboten, um die Wirtschaftlichkeit des KVP sicherzustellen. Der Bundesrechnungshof wird die Zusagen nachhalten.

Waller

Bauch

Plöger

Dr. Burg