

# Rechnungshöfe des Bundes und der Länder

## Grundsätze

## für die Verwaltungs- organisation

Stand: 03.06.2024

## Inhaltsverzeichnis

### Inhalt

<b>1. Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Organisationsaufgaben .....</b>	<b>1</b>
<b>3. Strategien und Ziele.....</b>	<b>3</b>
<b>4. Steuerung und Risikomanagement .....</b>	<b>3</b>
<b>5. Organisationsuntersuchungen .....</b>	<b>4</b>
<b>6. Aufgabenkritik.....</b>	<b>5</b>
<b>7. Prozessanalyse und -optimierung .....</b>	<b>6</b>
<b>8. Aufbauorganisation .....</b>	<b>6</b>
<b>9. Krisenmanagement.....</b>	<b>8</b>
<b>Anlage: Kernaufgaben der Organisation.....</b>	<b>10</b>

## 1. Einführung

Die vorliegenden Grundsätze benennen grundlegende Voraussetzungen für eine wirtschaftliche Verwaltungsorganisation der Bundes- und Landesverwaltungen<sup>1</sup>. Sie basieren auf den Prüfungserkenntnissen der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder und schaffen gemeinsame, transparente **Prüfungsmaßstäbe**. Auch Kommunen, Anstalten, Stiftungen und andere Körperschaften des öffentlichen Rechts sollen die Grundsätze für die Verwaltungsorganisation entsprechend anwenden.

Nach dem Haushaltsrecht des Bundes und der Länder sind bei der Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplans die Grundsätze der **Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit** zu beachten.<sup>2</sup> Die „Ausrichtung jeglichen Verwaltungshandelns nach dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit soll die bestmögliche Nutzung von Ressourcen bewirken.“<sup>3</sup> Für alle finanzwirksamen Maßnahmen sind angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen.<sup>4</sup> Dies gilt auch für Organisationsmaßnahmen.

Zu organisatorischen Begriffen und methodischen Grundlagen wird auf das vom Bundesministerium des Innern und für Heimat herausgegebene **Organisationshandbuch**<sup>5</sup> verwiesen.

## 2. Organisationsaufgaben

2.1 Die mit **Organisationsaufgaben betrauten Organisationseinheiten** analysieren Sachverhalte, zeigen Optimierungsmöglichkeiten auf, entwickeln organisatorische Regelungen für die Verwaltung und achten darauf, ob sich geltende Regelungen vereinfachen lassen. Dies erfordert ein konzeptionelles und methodisches Vorgehen. Dabei arbeiten diese Organisationseinheiten mit den Fach- und Querschnittsbereichen, insbesondere dem für IT zuständigen Bereich, zusammen.

→ Eine Übersicht zu den Kernaufgaben der Organisation enthält die Anlage.

---

<sup>1</sup> Der Begriff "Verwaltung" im Sinne dieser Grundsätze umfasst Behörden und andere Einrichtungen der unmittelbaren Bundes- oder Landesverwaltung.

<sup>2</sup> Vgl. § 6 Absatz 1 Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätzegesetz - HGrG) vom 19. August 1969 (BGBl. I S. 1273), zuletzt durch Artikel 10 des Gesetzes vom 14. August 2017 (BGBl. I S. 3122) geändert.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. VV Nr. 1 zu § 7, Satz 1 Bundeshaushaltsordnung (BHO) vom 14. März 2001 (GMBI 2001 Nr. 16/17/18, S. 307) in der Fassung des BMF-Rundschreibens vom 6. Juli 2023 - II A 3 - H 1012-6/23/10001 :006.

<sup>4</sup> Vgl. auch § 6 HGrG, § 7 Absatz 2 BHO vom 19. August 1969 (BGBl. I S. 1284), zuletzt durch Artikel 12 des Gesetzes vom 22. Dezember 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 412) geändert und gleichlautende Regelungen der jeweiligen Landshaushaltsordnungen.

<sup>5</sup> Bundesministerium des Innern und für Heimat/Bundesverwaltungsamt (Hrsg.), Organisationshandbuch ([www.orghandbuch.de](http://www.orghandbuch.de), abgerufen am 27. Mai 2024). Das Organisationshandbuch wird fortlaufend weiterentwickelt.

- 2.2 Die Organisationsaufgaben einer Verwaltung sollen in einer **zentralen Organisationseinheit** mit einer ausreichenden Personalausstattung gebündelt werden.<sup>6</sup>
- 2.3 Diese Organisationseinheit soll bei **Organisationsmaßnahmen** eingebunden werden. Es reicht nicht aus, dass sie z. B. Organisationsänderungen, die von Fachbereichen vorgegeben werden, lediglich nachvollzieht bzw. dokumentiert.
- 2.4 Grundsätzlich sollen Verwaltungen die Organisationsaufgaben mit eigenem **fachlich und methodisch kompetenten** Personal bewältigen können. Dazu bedarf es Fähigkeiten, Aufgaben und Prozesse zu analysieren, zu gestalten und zu optimieren. Darüber hinaus sind Kenntnisse in den Bereichen Personal, Haushalt, Arbeitsplatz- und Dienstpostenbewertung, Projektmanagement, Digitalisierung, Datennutzung, Datenschutz sowie Informations- und Cybersicherheit vorteilhaft.
- 2.5 Für die Organisationsarbeit sind **grundlegende Dokumente** erforderlich, die verwaltungsspezifisch zu erstellen, regelmäßig fortzuschreiben und intern zu veröffentlichen sind. Hierzu zählen:
- **Organigramm**, das die Aufbauorganisation mit den hierarchischen Strukturen und Zuständigkeiten grafisch darstellt,
  - **Geschäftsverteilungsplan**, in dem Zuständigkeiten von Organisationseinheiten und Personal dokumentiert und klar abgegrenzt sind,
  - **Dienst- oder Geschäftsordnung**, die die Regelungen zur Ablauforganisation und zum Dienstbetrieb zusammenfasst,
  - **Aufgabenkatalog**, der vollständig und grob gegliedert den Aufgabenbestand abbildet sowie
  - **Prozessregister oder Prozesslandkarte**, das bzw. die alle wesentlichen Prozesse darstellen.
- 2.6 Die wesentlichen Handlungen der Verwaltung und der aktuelle Sachstand müssen jederzeit und innerhalb der Aufbewahrungsfristen aus den Akten **nachvollziehbar** sein (**Gebot der Aktenmäßigkeit**).<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Ist eine Bündelung ausnahmsweise nicht möglich, sollen klare Zuständigkeiten für die Organisationsaufgaben festgelegt werden.

<sup>7</sup> Zu weiteren Anforderungen der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder an die Aktenführung sowie an bestehende und künftige Akten-Systeme vgl. Positionspapier der Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder, Stand September 2020: Aktenführung und E-Akte; Internetseiten der Rechnungshöfe, z. B. [www.rechnungshof.saarland.de](http://www.rechnungshof.saarland.de), Rubrik „Publikationen“, abgerufen am 27. Mai 2024.

### 3. Strategien und Ziele

- 3.1 **Strategien** sollen die übergeordneten Ziele enthalten, aus denen konkrete operative Ziele abgeleitet und in einer Zielstruktur dargestellt werden. Sie sollen eine Grundlage für eine zielorientierte Steuerung bilden.
- 3.2 **Ziele** legen das Ergebnis fest, ohne den Weg zur Zielerreichung vorzugeben. Bei der Formulierung ist darauf zu achten, dass Ziele nicht mit Aufgaben oder Maßnahmen, mit denen die Ziele erreicht werden sollen, vermischt werden. Für eine Erfolgskontrolle müssen die Ziele klar definiert und dokumentiert sein.
- 3.3 **Operative Ziele** müssen messbar sein. Hierzu bedarf es geeigneter quantitativer und qualitativer Kennzahlen und Zielwerte. Insbesondere muss der Grad der Zielerreichung messbar sein. Über die Messbarkeit hinaus sollen die Ziele nach Möglichkeit auch den übrigen SMART-Kriterien genügen.<sup>8</sup> Konkurrierende Ziele auf einer Ebene sind zu priorisieren.
- 3.4 Die **obersten Bundes- und Landesbehörden** sollen für ihren Zuständigkeitsbereich widerspruchsfreie Strategien, Ziele und Maßnahmen festlegen. Diese Strategien, z. B. Digitalisierungs-, IT-<sup>9</sup>, Daten-, Nachhaltigkeits- oder Sicherheitsstrategien müssen aufeinander abgestimmt sowie verbindlich sein. Die Umsetzung der Strategien ist zu überwachen. Ihre Inhalte sind regelmäßig zu evaluieren und ggf. anzupassen.
- 3.5 Sofern **nachgeordnete Verwaltungsebenen** eigene Strategien entwickeln, sind sie an den übergeordneten Strategien auszurichten.

### 4. Steuerung und Risikomanagement

- 4.1 Die Verwaltungen sollen ihr **Handeln mit geeigneten Instrumenten überwachen und steuern**. Hierzu dienen insbesondere:
  - strategisches und operatives Controlling,
  - Zielvereinbarungen,
  - Kosten- und Leistungsrechnung<sup>10</sup>,
  - Qualitätsmanagement,
  - Kennzahlenanalysen,

---

<sup>8</sup> In Wissenschaft und Praxis anerkannte Regel zur Formulierung von Zielen: S = spezifisch, M = messbar, A = anspruchsvoll, R = realistisch, T = terminiert. Es gibt verschiedene leicht abgewandelte Übersetzungen der ursprünglich englischen Begriffe.

<sup>9</sup> Näheres zu den Anforderungen der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder an die IT enthalten die „Mindestanforderungen an den Einsatz der Informationstechnik - Leitlinien und gemeinsame Maßstäbe für IT-Prüfungen“ der Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder (IT-Mindestanforderungen 2020).

<sup>10</sup> Vgl. auch § 6 HGrG, § 7 Absatz 3 BHO und gleichlautende Regelungen der jeweiligen Landeshaushaltsordnungen.

- Benchmarking sowie Leistungsvergleiche gemäß Art. 91d Grundgesetz<sup>11</sup>.

Diese Steuerungsinstrumente sollen ein Berichtswesen umfassen.

- 4.2 Die Verwaltungen sollen sich vorausschauend und kontinuierlich mit Risiken auseinandersetzen, die ihre Aufgabenwahrnehmung gefährden können. Hierzu ist ein **Risikomanagement** notwendig.<sup>12</sup> Dieses beinhaltet die Gesamtheit der organisationsweiten Maßnahmen und Prozesse, mit dem Ziel, Risiken frühzeitig identifizieren, beurteilen, steuern und überwachen zu können. Insbesondere werden Risiken umfassend und systematisch erfasst sowie hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen bewertet. Für identifizierte Risiken ist festzulegen, wie diese zu behandeln sind, d. h. ob sie vermieden, vermindert oder akzeptiert werden können. Fortbestehende (Rest-)Risiken sollen die Verwaltungen beobachten.

## 5. Organisationsuntersuchungen

- 5.1 **Organisationsuntersuchungen** sind systematische Betrachtungen von Aufgaben, Prozessen, Personalbedarf und Strukturen von Organisationen oder Teilen von Organisationen.<sup>13</sup> Grundsätzlich sollen eine **Aufgabenkritik und eine Prozessoptimierung vor einer Personalbedarfsermittlung** durchgeführt werden. Der Personalbedarf sollte auf Basis der optimierten Prozesse sach- und methodengerecht ermittelt und regelmäßig überprüft werden. Näheres zu den Anforderungen an eine Personalbedarfsermittlung enthalten die Leitsätze für die Personalbedarfsermittlung der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder.<sup>14</sup>
- 5.2 Organisationsuntersuchungen sollen grundsätzlich mit eigenem Personal oder mit verwaltungseigenen Kapazitäten durchgeführt werden. Wenn **Externe** einbezogen werden, ist zu begründen, warum die Aufgabe nicht mit eigenem Personal wahrgenommen werden kann. Die Verwaltung soll die Aufgabenstellung und die Ziele des Auftrags eindeutig beschreiben. Sie muss in der Lage sein, auch solche Organisationsuntersuchungen zu steuern und methodisch zu begleiten. Interessenkonflikte und Abhängigkeiten von Externen

---

<sup>11</sup> Nach Artikel 91d Grundgesetz, ausgefertigt am 23. Mai 1949, zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 19. Dezember 2022 (BGBl. I S. 2478) geändert, können Bund und Länder ihre Verwaltungen Leistungsvergleichen unterziehen.

<sup>12</sup> Weitergehende Hinweise zu den Anforderungen an ein Risikomanagement mit ergänzenden Verweisen sind im Organisationshandbuch aufgeführt. Abschnitt 3.10, abgerufen am 27. Mai 2024.

<sup>13</sup> Näheres zu den Anforderungen an die Durchführung von Organisationsuntersuchungen enthält das Organisationshandbuch. Vgl. Abschnitt 1.3 (Organisationshandbuch bis 2018), abgerufen am 27. Mai 2024.

<sup>14</sup> Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder: Leitsätze für die Personalbedarfsermittlung (2024); Internet-Seiten der Rechnungshöfe, z. B. [www.bundesrechnungshof.de](http://www.bundesrechnungshof.de).

sind auszuschließen. Ein Wissenstransfer ist zu gewährleisten. Es ist sicherzustellen, dass alle relevanten Unterlagen und Berechnungen an die Verwaltung übergeben werden.<sup>15</sup>

- 5.3 Die Ergebnisse von Organisationsuntersuchungen sind **nachvollziehbar zu dokumentieren, zügig umzusetzen und zu evaluieren.**

## 6. Aufgabenkritik

- 6.1 Die **Aufgabenkritik** ist Daueraufgabe jeder Verwaltung. Sie ist auch Voraussetzung dafür, dass Aufgaben bei wesentlichen Änderungen der Rahmenbedingungen (z. B. Ressourcen, Ziele, Digitalisierung) sachgerecht angepasst werden können. Eine Aufgabenkritik umfasst **Zweck- und Vollzugskritik**.
- 6.2 Ausgangspunkt für die Aufgabenkritik ist der **Aufgabenkatalog**, in dem alle Aufgaben der Verwaltung systematisch, vollständig und hinreichend detailliert dargestellt sowie priorisiert sind. Der Geschäftsverteilungsplan ist hierfür nicht ausreichend.
- 6.3 Alle Aufgaben sind mit der **Zweckkritik** zunächst auf ihre Notwendigkeit hin zu überprüfen.<sup>16</sup> Für notwendige Aufgaben ist anschließend zu klären, ob sie in reduziertem Umfang, in anderer Rechtsform oder von anderen Stellen<sup>17</sup> wirtschaftlicher wahrgenommen werden können.
- 6.4 Ist geklärt, dass eine Aufgabe dauerhaft weiter in der Verwaltung wahrgenommen werden muss und wie ihr Ergebnis aussehen soll, setzt die **Vollzugskritik** ein. Hier prüft die Verwaltung vor allem, ob ihre Aufgaben wirtschaftlicher, schneller oder qualitativ besser wahrgenommen werden können. Wesentliche Ausprägungsform der Vollzugskritik ist die Prozessanalyse und -optimierung.
- 6.5 Bei der Aufgabenkritik soll die Verwaltung im Sinne eines **Bürokratieabbaus** auch prüfen, ob Vorschriften aufgehoben oder verschlankt werden können. Ferner soll sie prüfen, ob Verwaltungsverfahren digitalisiert und vereinfacht werden können.

---

<sup>15</sup> Vgl. z. B.:

- Der Präsident des Bundesrechnungshofes als Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung, Band 14 „Einsatz externer Berater in der Bundesverwaltung – Empfehlungen zum wirtschaftlichen Einsatz externer Berater in der Bundesverwaltung“; Kohlhammer, 1. Auflage 2006. Neuere Prüfungen des Bundesrechnungshofes haben die Aktualität des BWV-Gutachtens bestätigt.
- Der Präsident des Bundesrechnungshofes als Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung, Leitsatz 09/03 – Einsatz externer Berater, Stand 10. Januar 2023, abgerufen am 27. Mai 2024.

<sup>16</sup> Vgl. VV Nr. 1, Satz 2 zu § 7 BHO und gleichlautende Regelungen der jeweiligen Landeshaushaltsordnungen.

<sup>17</sup> Andere Stellen können nachgeordnete Verwaltungen, Dienstleistungszentren der Verwaltung, Unternehmen der Privatwirtschaft und Einrichtungen anderer Gebietskörperschaften sein. Auch möglich ist eine länderübergreifende Aufgabenwahrnehmung.

## 7. Prozessanalyse und -optimierung

- 7.1 Jede Verwaltung soll einen Überblick über ihre Prozesse haben. Empfehlenswert für eine **Prozessanalyse und -optimierung** ist ein Prozessregister oder eine Prozesslandkarte. Dabei sind zunächst die Kernprozesse und anschließend weitere Geschäftsprozesse sowie Führungs- und Unterstützungsprozesse zu betrachten. Insbesondere zu untersuchen sind Prozesse, denen eine besondere Bedeutung für den Auftrag der Verwaltung zukommt, die häufig vorkommen oder einen hohen Ressourceneinsatz erfordern.
- 7.2 Bevor IT-Verfahren geändert oder eingeführt werden, sollen zunächst die Prozesse optimiert werden. Hierbei sind besondere **Anforderungen** zu berücksichtigen. Dies sind u. a.:
- Digitalisierungsfähigkeit und Digitalisierungshemmnisse,
  - Nutzerorientierung,
  - Datenschutz,
  - Informations-/Cybersicherheit<sup>18</sup>,
  - Standard- und Schnittstellenkonformität,
  - Kompatibilität zur vorhandenen IT-Architektur,
  - mögliche Beteiligungen an verwaltungs- bzw. bund- oder länderübergreifenden IT-Lösungen.
- Ferner sind die Mindestanforderungen der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder zum Einsatz der Informationstechnik zu beachten.<sup>19</sup>
- 7.3 Die Führungskräfte tragen die **Verantwortung für die Arbeitsabläufe/Prozesse** in ihrer Organisationseinheit. Für Prozesse, an denen mehrere Organisationseinheiten beteiligt sind, sollen prozessverantwortliche Personen festgelegt werden.

## 8. Aufbauorganisation

- 8.1 Die Aufbauorganisation gliedert die Verwaltung in Organisationseinheiten und weist diesen Aufgaben zu. Sie ist nach sachlichen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu gestalten; personenbezogene Konstruktionen sind zu unterlassen. Zusammengehörende Aufgaben sollen einer Organisationseinheit zugeordnet werden (**Gebot des Sachzusammenhangs**).<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder: Grundsatzpapier zum Informationssicherheitsmanagement, Stand Mai 2020.

<sup>19</sup> Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder: Mindestanforderungen der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder zum Einsatz der Informationstechnik — Leitlinien und gemeinsame Maßstäbe für IT-Prüfungen (IT-Mindestanforderungen 20xx).

<sup>20</sup> Um hinreichend große Organisationseinheiten zu bilden, sind ggf. auch verschiedenartige Aufgabenbereiche zusammenzufassen. Bei einer solchen Bündelung von Aufgaben sind politische und fachliche Zusammenhänge zu berücksichtigen. Fachbereiche sollen aber nicht dauerhaft mit fachfremden Aufgaben betraut werden.



8.2 Die Zahl der Hierarchieebenen und Organisationseinheiten soll möglichst gering sein (**Gebot des organisatorischen Minimums**). Es sollen möglichst große Organisationseinheiten gebildet werden. Die Größe der Organisationseinheiten wird u. a. begrenzt durch eine angemessene Leitungsspanne. Diese ist nach Schwierigkeit und Umfang der Aufgaben sowie in Abhängigkeit von weiteren Faktoren<sup>21</sup> zu bestimmen. Mindestleitungsspannen sollen grundsätzlich nicht unterschritten werden.

8.3 Die Leitungsspanne bezeichnet die Zahl der einer Führungskraft direkt unterstellten Personen.

Die Verwaltungen sollen folgende **Mindestleitungsspannen** einhalten:

Ministerien und andere oberste Behörden:	1:5 <sup>22</sup>
Verwaltungen der Mittelinstanz/Oberbehörden:	1:8
Verwaltungen der Ortsinstanz:	1:12

8.4 Eine Person soll **nur einer unmittelbaren Führungskraft unterstellt** sein.

8.5 Das Personal muss die notwendigen fachlichen und rechtlichen Kompetenzen sowie die Verantwortung für die ihm übertragenen Aufgaben haben (**Prinzip der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung - AKV-Prinzip**).

8.6 Der Leitung unmittelbar zugeordnete Organisationseinheiten außerhalb der Linienorganisation, insbesondere **Stabsstellen**, sollen nur in begründeten Fällen gebildet werden. Folgende Kriterien sollen Stabsstellen erfüllen:

- Sie unterstützen die Leitung unmittelbar, z. B. bei Themen mit besonderem Steuerungs- oder Informationsbedarf.
- Der Unterstützungsbedarf ist dauerhaft (z. B. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, IT-Sicherheit, Controlling) oder bei besonderen Themen temporärer Natur (z. B. Themen mit vorübergehend hoher Bedeutung für die Verwaltung).

Sobald die Stabsstellen diese Anforderungen nicht mehr erfüllen, sind sie aufzulösen oder in die Linienorganisation zu überführen. Stabsstellen dürfen nicht dazu führen, dass die organisatorische Grundausrichtung der Verwaltung mit klaren Zuständigkeiten und Weisungsbefugnissen beeinträchtigt wird. Auch ist zu vermeiden, dass Stabsstellen dauerhaft operative Aufgaben aus den Fachabteilungen übernehmen.

8.7 **Änderungen der Aufbauorganisation** sollen Organisationsuntersuchungen in angemessenem Umfang vorausgehen.

---

<sup>21</sup> Vgl. Organisationshandbuch, Unterabschnitt 2.4.3.11.7, abgerufen am 27. Mai 2024.

<sup>22</sup> 5,0 Vollzeitäquivalente sollen dabei nicht unterschritten werden. Ein Vollzeitäquivalent ist eine Maßeinheit für eine fiktive Zahl von Vollzeitbeschäftigten. Sie wird ermittelt, indem Teilzeit- in Vollzeitarbeitsverhältnisse umgerechnet werden.

- 8.8 **Querschnittsaufgaben**<sup>23</sup> sind in einer Organisationseinheit zu **bündeln**, soweit dies zweckmäßig und wirtschaftlich ist. Zu prüfen ist, ob Querschnittsaufgaben ressort-, verwaltungs- oder länderübergreifend gebündelt werden können.<sup>24,25</sup> Die Organisationshoheit der Ressorts steht dem nicht entgegen, da es sich lediglich um unterstützende Aufgaben handelt, die die fachliche Zuständigkeit der Ressorts grundsätzlich nicht beeinflussen.<sup>26</sup>
- 8.9 In obersten Bundes- und Landesbehörden sollen grundsätzlich nur **ministerielle Aufgaben** wahrgenommen werden. Nicht-ministerielle Aufgaben sind den nachgeordneten Bereichen zuzuweisen. Ministerien sollen nur in Ausnahmefällen selbst operativ tätig werden.
- 8.10 Die Einrichtung von **Projektgruppen** kann für Aufgaben zweckmäßig sein, die einmalig, zeitlich und finanziell begrenzt, komplex und neuartig sind.<sup>27</sup> Entsprechend dem Prinzip der Einheit der Auftragserteilung soll Personal in Projekten nach Möglichkeit für die Arbeit in der Projektgruppe freigestellt werden. Geregelt werden sollte auch, in welcher Beziehung die Projektgruppe zu den übrigen Organisationseinheiten steht. Der Projekterfolg und die Vorgehensweise sind zu evaluieren. Nach Beendigung des Projektes ist die Projektgruppe aufzulösen.

## 9. Krisenmanagement

- 9.1 Verwaltungen müssen sich **systematisch auf Krisen vorbereiten**. Ein Krisenmanagement schafft dafür die konzeptionellen und organisatorischen Voraussetzungen. Es soll Maßnahmen zur Vorbereitung auf verschiedene Krisensituationen, zu deren Bewältigung sowie zur Vermeidung weiterer Eskalation umfassen. Hierzu gehören dafür geeignete Regelungen, vor allem zur Aufbauorganisation, zu Verantwortlichkeiten, zu Informations-, Kommunikations- und Entscheidungswegen sowie zum Ressourceneinsatz.

---

<sup>23</sup> Querschnittsaufgaben sind alle Unterstützungsaufgaben (mittelbare Aufgaben), die zur Erfüllung der Fachaufgaben (unmittelbare Aufgaben) erforderlich sind.

<sup>24</sup> In Stadtstaaten sind auch andere Konstellationen möglich, etwa Auslagerung an Bezirksverwaltungen.

<sup>25</sup> Vgl. auch § 3 Absatz 4 der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien, Stand: 30. Juli 2020.

<sup>26</sup> Vgl. z. B. Heusch/Schönenbroicher, Kommentar zur Landesverfassung Nordrhein-Westfalen, 2. Auflage, 2020, (Art 55, RN 37): „Die Ressortkompetenz vermittelt keinen Freibrief für den eigensinnigen Aufbau und Betrieb nicht abgestimmter (Doppel-)Strukturen auf Kosten des Steuerzahlers, [...] insbesondere hinsichtlich umfassender eigener Servicestrukturen.“

<sup>27</sup> Vgl. z. B.:

- PMflex-Projektmanagement-Leitfaden des Bundesverwaltungsamtes – Das ganzheitliche Projektmanagementsystem für die öffentliche Verwaltung.  
[https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/Beratungszentrum/GrossPM/\\_documents/stda\\_PMflex.html](https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/Beratungszentrum/GrossPM/_documents/stda_PMflex.html), abgerufen am 27. Mai 2024.
- Projektmanagementhandbuch des Landes Berlin, Vorgaben und Hilfestellung für Projekte der Berliner Landesverwaltung. Herausgeber: Der Regierende Bürgermeister von Berlin Senatskanzlei, Dezember 2023.  
<https://www.berlin.de/politik-und-verwaltung/rundschreiben/download.php/4328843>, abgerufen am 27. Mai 2024.

- 9.2 Eine **Zusammenarbeit über Verwaltungsebenen und Ressortgrenzen hinweg** soll gewährleistet sein.
- 9.3 Das Krisenmanagement muss **erprobt** werden. Krisensituationen entbinden nicht von der Pflicht zur Dokumentation. Die in der Krisensituation gesammelten Erfahrungen sind zu **evaluieren**.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Für weitergehende Informationen, Anforderungen und Inhalte zu einem Krisenmanagement wird auf die Veröffentlichungen des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe sowie des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik zum IT-Grundschutz, hier insbesondere BSI 200-4, verwiesen.

## **Anlage: Kernaufgaben der Organisation**

Zu den Kernaufgaben der Organisation zählen:

- organisatorischen Anpassungsbedarf an geänderte Rahmenbedingungen laufend ermitteln sowie Maßnahmen hierzu abstimmen und umsetzen,
- Organisationsuntersuchungen durchführen,
- Prozesse, einschließlich Verwaltungs- und Unterstützungsprozesse, systematisch auf Optimierungspotenzial prüfen und kontinuierlich weiterentwickeln, dabei Einsatzmöglichkeiten von Standard-Software und zentralen Basisdiensten berücksichtigen,
- Aufbauorganisation weiterentwickeln,
- Leitung und andere Organisationseinheiten beraten (z. B. mithilfe von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen oder Erfolgs- und Wirkungskontrollen),
- organisatorische Entscheidungen dokumentieren,
- organisatorische Regelungen (z. B. Geschäftsordnung, Geschäftsverteilungsplan, Arbeitsanweisungen) entwickeln und anpassen,
- Verantwortlichkeiten innerhalb der Verwaltung prüfen und Anpassungen vorschlagen,
- bei Aufgabenbeschreibungen unterstützen sowie Arbeitsplatz- und Dienstpostenbewertungen durchführen sowie
- Rahmenbedingungen für verschiedene Arbeitsformen (z. B. mobile Arbeit, Telearbeit, neue Arbeitsformen) prüfen und weiterentwickeln.

Das Aufgabenspektrum der für Organisationsaufgaben zuständigen Organisationseinheiten sollte sich daran orientieren.