

# Rechnungshöfe des Bundes und der Länder

Grundsätze

für die

Verwaltungsorganisation

5. Dezember 2016

## Vorbemerkungen

Die Verwaltungen des Bundes und der Länder stehen vor großen Herausforderungen. Ständig sich verändernde und komplexer werdende Aufgaben, Sparzwänge, Personalabbau und demographischer Wandel erfordern als Grundlage einer wirtschaftlichen Aufgabenerledigung effiziente Organisationsstrukturen. Verwaltungen müssen in der Lage sein, der zunehmenden Dynamik zu begegnen, indem sie ihre Prozesse schnell anpassen können. Nach den Prüfungserkenntnissen der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder leistet die bestehende Organisation dies vielfach nicht. Die dazu erforderliche konzeptionelle Organisationsarbeit muss eine höhere Priorität erhalten.

Mit den vorliegenden Grundsätzen wollen die Rechnungshöfe des Bundes und der Länder den Bundes- und Landesverwaltungen eine Handreichung geben, die in knapper Form darlegt, was die Rechnungshöfe von einer wirtschaftlichen Verwaltungsorganisation erwarten. Dieses Papier ist die Weiterentwicklung der „Grundsätze für die Organisation von Ministerien“ der Rechnungshöfe<sup>1</sup>. Darüber hinaus hat die Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder verschiedene Beschlüsse zum Einsatz von Organisationsinstrumenten gefasst.<sup>2</sup> Das Papier soll den mit der Organisation befassten Beschäftigten in den Behörden eine Übersicht zu den Anforderungen der Rechnungshöfe als praxistauglichen Leitfaden zur Verfügung stellen. Für die Rechnungshöfe sind diese Grundsätze — analog zu ihren IuK-Mindestanforderungen<sup>3</sup> — gemeinsame und transparente Prüfungsmaßstäbe.

Ähnliche Regelungen wie in nachfolgenden Organisationsgrundsätzen finden sich teilweise in Verwaltungsvorschriften des Bundes und der Länder. Beispielhaft sei auf die Gemeinsamen Geschäftsordnungen der Bundesministerien und für die Landesministerien einzelner Länder hingewiesen. Zu organisatorischen Begriffen und methodischen Grundlagen wird auf das vom Bundesministerium des Inneren herausgegebene Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung (Organisationshandbuch)<sup>4</sup> und auf die Fachliteratur verwiesen.

---

<sup>1</sup> Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder: Grundsätze für die Organisation von Ministerien, 1998 ([PBL, 98]).

<sup>2</sup> Vgl. z. B. die Beschlüsse der Präsidentenkonferenz zum Einsatz von Aufgabenkritik, Geschäftsprozessoptimierung und Steuerungsinstrumenten im Statistikwesen (Konferenz vom 30. September bis 2. Oktober 2002, TOP 13, und Konferenz vom 2. bis 4. Mai 2005, TOP 10).

<sup>3</sup> Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder: Mindestanforderungen der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder zum Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik — Leitlinien und gemeinsame Maßstäbe für IuK-Prüfungen, 2016 ([PBL, 16]).

<sup>4</sup> Bundesministerium des Innern (Hrsg.), Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Berlin 2015 ([BMI, 15]). Das Organisationshandbuch des Bundes ist auch für die Landesverwaltungen ein geeignetes Arbeitsmittel.

## **Inhalt**

<b>1. Organisationsarbeit in der Verwaltung.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Ziele.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Organisationsuntersuchungen.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Aufgabenkritik.....</b>	<b>5</b>
<b>5. Ablauforganisation .....</b>	<b>6</b>
<b>6. Aufbauorganisation .....</b>	<b>6</b>
<b>7. Wahrnehmung der Organisationsaufgaben.....</b>	<b>8</b>
<b>8. Organisatorische Regelungen.....</b>	<b>8</b>
<b>9. Projektorganisation .....</b>	<b>9</b>
<b>10. Querschnittsaufgaben .....</b>	<b>9</b>
<b>11. Steuerungsinstrumente .....</b>	<b>10</b>
<b>12. Personalbedarfsermittlung .....</b>	<b>11</b>
<b>13. Organisation und Informationstechnik.....</b>	<b>11</b>
<b>14. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen.....</b>	<b>12</b>

## **Anhänge**

**Anhang 1: Kernaufgaben der Organisationsarbeit**

**Anhang 2: Organisation von obersten Bundes- und Landesbehörden**

**Anhang 3: Leitungsspannen**

**Anhang 4: Stabsstellen**

**Anhang 5: Einsatz Externer**

**Anhang 6: Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen**

**Anhang 7: Verwaltungsvorschriften und Empfehlungen für die Behördenorganisation des  
Bundes und der Länder**

## 1. Organisationsarbeit in der Verwaltung

- 1.1 Nach dem Haushaltsrecht des Bundes und der Länder soll die *„Ausrichtung jeglichen Verwaltungshandelns nach dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit [...] die bestmögliche Nutzung von Ressourcen bewirken.“*<sup>5</sup> Eine wirksame und effiziente **Organisationsarbeit** trägt maßgeblich zu einer wirtschaftlichen Aufgabenwahrnehmung bei; ihr sollte daher in der Verwaltungsarbeit jeder Behörde eine hohe Bedeutung zukommen. Sie erfordert ein konzeptionelles, methodisches Vorgehen. Nur so können die organisatorischen Grundlagen für die Arbeit einer Behörde kontinuierlich verbessert werden.
- 1.2 Organisationsarbeit bedeutet, durch **methodisches Vorgehen**<sup>6</sup> Sachverhalte zu analysieren, Mängel herauszuarbeiten, Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln und die unter Abwägung aller Vor- und Nachteile wirtschaftliche Alternative vorzuschlagen.  
→ Eine Übersicht zu Kernaufgaben der Organisationsarbeit enthält Anhang 1.
- 1.3 Um die erforderliche Organisationsarbeit leisten zu können, müssen die damit befassten Bediensteten über die notwendigen **fachlichen und methodischen Kompetenzen** verfügen. Diese können beispielsweise durch geeignete Studiengänge oder durch qualifizierte Fortbildungen erworben werden.
- 1.4 Die Behördenleitung muss die Bedeutung einer wirksamen Organisationsarbeit für ein wirtschaftliches Arbeiten vermitteln. Die mit den Organisationsaufgaben befassten Beschäftigten sollen als **interne Dienstleister** die Fachbereiche unterstützen.

## 2. Ziele

- 2.1 **Ziele** geben dem Handeln Orientierung, sie legen das Ergebnis fest, das erreicht werden soll, ohne den Weg zur Zielerreichung vorzugeben. Klar formulierte Ziele sind für ein wirtschaftliches Verwaltungshandeln unverzichtbar. Sie müssen Ausgangspunkt aller Organisationsentscheidungen sein. Bei der Formulierung ist darauf zu achten, dass Ziele nicht mit Aufgaben und Maßnahmen vermischt werden.
- 2.2 Für eine zielorientierte Steuerung benötigt eine Behörde strategische Ziele. Sie werden vor allem durch gesetzliche Vorgaben, Vereinbarungen oder Erlasse vorgegeben. Aus diesen strategischen Zielen sind systematisch, ggf. in mehreren Stufen, Ober- und Unter-

---

<sup>5</sup> Vgl. z. B. VV Nr. 1 zu § 7 Bundeshaushaltsordnung (BHO).

<sup>6</sup> Vgl. z. B. Organisationshandbuch ([BMI, 15]), Kap. 6.

ziele abzuleiten und offenzulegen (**Zielstruktur**). Konkurrierende Ziele auf derselben Ebene sind zu priorisieren.

- 2.3 Um eine Erfolgskontrolle auf allen Ebenen der Zielstruktur zu ermöglichen, müssen zumindest die Ziele der untersten Ebene messbar sein (**operative Ziele**). Hierzu sind geeignete quantitative und qualitative Kennzahlen und Zielwerte vorzugeben. Über die Messbarkeit hinaus sollen die Ziele nach Möglichkeit den SMART-Kriterien genügen.<sup>7</sup>

### 3. Organisationsuntersuchungen

- 3.1 **Organisationsuntersuchungen** sind systematische Betrachtungen von Organisationen oder Teilen von Organisationen, um Prozesse und Strukturen wirksam und wirtschaftlich zu gestalten.<sup>8</sup> Sie müssen sich an den Behördenzielen orientieren. Die auf den strategischen Zielen aufbauende Zweckkritik (vgl. Ziffer 4.3) ist die Grundlage für alle weiteren Untersuchungen. Der Personalbedarf sollte auf Basis optimierter Prozesse ermittelt werden. Für die drei wesentlichen Formen der Organisationsuntersuchungen in der Verwaltung ist daher folgende **Reihenfolge** grundsätzlich zu beachten: „**Zweckkritik vor Vollzugskritik vor Personalbedarfsermittlung**“.
- 3.2 Organisationsentscheidungen und Maßnahmen aufgrund von Organisationsuntersuchungen sollen **dokumentiert, zügig umgesetzt und evaluiert** werden.
- 3.3 Organisationsuntersuchungen sollten mit eigenem Personal durchgeführt werden. Sollen Dritte mit Organisationsuntersuchungen beauftragt werden, sind zunächst die Kapazitäten von Dienstleistungszentren der Verwaltung zu nutzen. Wenn **Externe** beauftragt werden, muss die auftraggebende Behörde dennoch stets in der Lage sein, die Organisationsuntersuchungen zu steuern und methodisch zu begleiten.
- Näheres zu den Aufgaben der Verwaltung zum Einsatz Externer enthält Anhang 5.

---

<sup>7</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>8</sup> Ausführliche Hinweise zur Durchführung von Organisationsuntersuchungen enthält das Organisationshandbuch ([BMI, 15]).

## 4. Aufgabenkritik

- 4.1 **Aufgabenkritik** ist eine Daueraufgabe jeder Behörde, die sich an zuvor festgelegten strategischen Behördenzielen orientieren muss.<sup>9</sup> Sie besteht aus drei wesentlichen Schritten: 1. Erfassen der Aufgaben, 2. Zweckkritik, 3. Vollzugskritik.
- 4.2 Für die Aufgabenkritik sind alle Aufgaben der Behörde systematisch, vollständig und hinreichend detailliert zu **erfassen**. Der Geschäftsverteilungsplan (vgl. Ziffer 8.1) ist hierfür in der Regel nicht ausreichend. Nach einer erstmaligen Vollerhebung des Aufgabenbestandes sind regelmäßige und ggf. anlassbezogene Fortschreibungen erforderlich.
- 4.3 Alle bestehenden Aufgaben sind zunächst auf ihre Notwendigkeit hin zu überprüfen (**Zweckkritik**).<sup>10</sup> Für notwendige Aufgaben ist anschließend zu klären,
- ob sie in reduziertem Umfang (z. B. geringere Produktmenge, weniger Teilaufgaben) wahrgenommen werden können und
  - ob sie von anderen Stellen<sup>11</sup> wirtschaftlich wahrgenommen werden können und dürfen.
- 4.4 In obersten Bundes- oder Landesbehörden ist durch ständige Zweckkritik sicherzustellen, dass diese grundsätzlich nur **ministerielle Aufgaben** wahrnehmen. Sie sollen Vollzugsaufgaben nur in begründeten Ausnahmefällen ausführen.
- Zur Abgrenzung von ministeriellen zu nicht-ministeriellen Aufgaben vgl. Anhang 2.
- 4.5 Ist im Wege der Zweckkritik geklärt, dass eine Aufgabe dauerhaft weiter in der Behörde wahrgenommen werden muss und wie ihr Ergebnis aussehen soll, setzt die **Vollzugskritik** ein. Sie prüft vor allem, ob die Aufgabe mit gleichem Ergebnis kostengünstiger wahrgenommen werden kann. Zusätzlich kann z. B. geprüft werden, ob das Ergebnis der Aufgabe bei gleichen Kosten ohne Qualitätseinbußen schneller erzeugt werden kann. Wesentliche Ausprägungsform der Vollzugskritik ist die Geschäftsprozessanalyse und -optimierung (vgl. Abschnitt 5).

---

<sup>9</sup> Vgl. hierzu auch den Beschluss der Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder zur Notwendigkeit von Aufgabenkritik für die Konsolidierung der Haushalte von Bund und Ländern (Konferenz vom 3. bis 5. Mai 2004, TOP 18).

<sup>10</sup> Vgl. VV Nr. 1 zu § 7 BHO: „Damit gehört zur Beachtung des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit auch die Prüfung, ob eine Aufgabe durchgeführt werden muss und ob sie durch die staatliche Stelle durchgeführt werden muss.“

<sup>11</sup> Bisweilen wird diese Frage als Teil der Vollzugskritik gesehen; sie sollte aber bei der Zweckkritik mitentschieden werden, bevor eine aufwändige Geschäftsprozessoptimierung zu einer Aufgabe begonnen wird. Andere Stellen können nachgeordnete Behörden, Dienstleistungszentren der Verwaltung, Unternehmen der Privatwirtschaft und Einrichtungen anderer Gebietskörperschaften sein. Auch denkbar ist eine länderübergreifende Aufgabenwahrnehmung.

- 4.6 Eine **regelmäßige Aufgabenkritik** ist Voraussetzung für eine sachgerechte und flexible Anpassung der Aufgaben an Änderungen der politischen Ziele und Schwerpunkte sowie an sich ändernde Ressourcen.

## 5. Ablauforganisation

- 5.1. Jede (Einzel-) Tätigkeit im (**Geschäfts-**)**Prozess/Arbeitsablauf** soll dem Ergebnis einen messbaren Mehrwert hinzufügen, d. h. **wertschöpfend** sein. Um ein wirtschaftliches Verwaltungshandeln zu erreichen, müssen die Geschäftsprozesse einer Behörde, vor allem hinsichtlich Kosten, Ergebnisqualität und Zeitbedarf, **optimiert** sein.<sup>12</sup>
- 5.2. Jede Behörde sollte einen Überblick über ihre wesentlichen Prozesse haben, z. B. durch eine **Prozesslandkarte**. Auf dieser Grundlage sollen dann besonders bedeutsame Geschäftsprozesse, so genannte **Kernprozesse**, identifiziert, untersucht und, falls erforderlich, optimiert werden. Nach den Kernprozessen sollten weitere Geschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse analysiert und optimiert werden. Die Prozesse und ihre Ziele sind festzulegen, zu dokumentieren und bekannt zu geben.<sup>13</sup>
- 5.3. In den Arbeitsabläufen sind **elektronische Verfahren** soweit wie möglich zu nutzen.
- 5.4. Die Vorgesetzten tragen die **Verantwortung für die Arbeitsabläufe** in ihrer Organisationseinheit. Für Geschäftsprozesse, an denen mehrere Organisationseinheiten beteiligt sind, sollte eine **Prozessverantwortliche/ein Prozessverantwortlicher** festgelegt werden.
- 5.5. Hergang und aktueller Stand der im **Geschäftsgang** befindlichen Vorgänge müssen jederzeit (im Rahmen der Aufbewahrungsfristen) aus den elektronisch oder in Papierform geführten Akten **nachvollziehbar** sein.<sup>14</sup>

## 6. Aufbauorganisation

- 6.1 Die Aufbauorganisation gliedert die Behörde in Organisationseinheiten und weist ihnen konkrete Aufgaben zu. Die Aufbauorganisation ist nach sachlichen und rationellen Gesichtspunkten zu gestalten; personenbezogene Konstruktionen sind zu unterlassen. Zu-

---

<sup>12</sup> Optimierung schließt hier auch den gänzlichen Neuentwurf eines Prozesses ein.

<sup>13</sup> Die Anforderungen an die Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen sind im Organisationshandbuch ([BMI, 15]) beschrieben.

<sup>14</sup> Zu weiteren Anforderungen der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder an die (elektronische) Aktenführung vgl. [PBL, 12], [PBL, 15].

sammengehörende Aufgaben sollen nach Möglichkeit derselben Organisationseinheit zugeordnet werden (**Gebot des Sachzusammenhangs**).<sup>15</sup>

- 6.2 Die Anzahl der Hierarchieebenen und Organisationseinheiten soll möglichst gering sein (**Gebot des organisatorischen Minimums**).
- 6.3 Die **Leitungsspanne** gibt die Anzahl von unmittelbar unterstellten Beschäftigten an. Die Anzahl an Beschäftigten, die eine Führungskraft effektiv führen kann, kann nicht allgemeingültig festgelegt werden. Sie ist nach Schwierigkeit und Umfang der Aufgaben zu bemessen. Dabei ist zu gewährleisten, dass die Vorgesetzten eine effiziente Aufgabenerledigung durch eine sachgerechte Arbeitsverteilung und Auslastung sicherstellen können.
- 6.4 Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit sollten **möglichst große Organisationseinheiten** gebildet werden. Die Leitungsspanne in obersten Behörden soll mindestens 1:5 betragen. Nachgeordnete Behörden sollen durchgängig wesentlich größere Leitungsspannen haben. Ein- und Zwei-Personenreferate sollten grundsätzlich ausgeschlossen sein.  
→ Vgl. hierzu [Anhänge 2 und 3](#).
- 6.5 Selbstständige, der Behördenspitze unmittelbar zugeordnete Organisationseinheiten, insbesondere **Stabsstellen**, sollen nur ausnahmsweise gebildet werden.  
→ [Kriterien für die Zulässigkeit und Ausgestaltung von Stabsstellen enthält Anhang 4](#).
- 6.6 Einer Änderung der Aufbauorganisation sollte grundsätzlich eine organisatorische Untersuchung vorausgehen. Gemäß dem Prinzip „**Strategie vor Prozess vor Struktur**“ sollten aufbauorganisatorische Veränderungen erst nach der Optimierung von Prozessen vorgenommen werden; diese müssen die optimierten Prozessabläufe berücksichtigen und entstehende Schnittstellen minimieren. Auch bei kurzfristigen Änderungen der Aufbauorganisation (z. B. Verlagerung von Aufgaben in ein anderes Ressort bei Regierungsneubildung) sollen diese Grundsätze berücksichtigt bzw. baldmöglichst nachvollzogen werden.
- 6.7 Die Beschäftigten müssen die notwendigen fachlichen und rechtlichen Kompetenzen sowie die Verantwortung für ihre Aufgaben haben (**Prinzip der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung, AKV-Prinzip**).
- 6.8 Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter soll grundsätzlich **nicht mehreren unmittelbaren Vorgesetzten unterstellt** werden.

---

<sup>15</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.

## 7. Wahrnehmung der Organisationsaufgaben

- 7.1 Die Organisationsaufgaben einer Behörde sollen in einer **zentralen Organisationseinheit** – in der Regel dem Organisationsreferat – gebündelt werden, um eine ganzheitliche, systematische und effiziente Organisationsarbeit sicherzustellen.
- 7.2 Diese Organisationseinheit muss grundsätzlich **vor Organisationsänderungen beteiligt** werden, um ihrer Beratungsfunktion wirksam nachkommen zu können. Es reicht nicht aus, dass z. B. ein Organisationsreferat von anderer Stelle vorgegebene Organisationsänderungen lediglich nachvollzieht bzw. dokumentiert.
- 7.3 Die für Organisationsaufgaben zuständige Organisationseinheit soll an allen **übergreifenden Planungs- und Organisationsmaßnahmen**, nach Möglichkeit federführend, **beteiligt** werden, um eine bestmögliche Lösung für die Behörde insgesamt zu erreichen.
- 7.4 Grundsätzlich sollen Behörden die Routineaufgaben der Organisationsarbeit mit eigenem Personal bewältigen können. Zumindest **organisatorisches Grundwissen** (vgl. Ziffer 1.3) muss in den Behörden vorhanden sein.
- 7.5 Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, ist eine ausreichende **Personalausstattung** für Organisationsaufgaben notwendig. Wenn diese kein eigenes Referat rechtfertigen, sind klare Zuständigkeiten für die Organisationsarbeit innerhalb einer Organisationseinheit festzulegen.

## 8. Organisatorische Regelungen

- 8.1 Es ist ein **Geschäftsverteilungsplan** zu erstellen und regelmäßig, mindestens jährlich, fortzuschreiben. Er dokumentiert die Regelungen zu den Zuständigkeiten von Organisationseinheiten und Beschäftigten. Die Zuständigkeiten sind klar abzugrenzen.
- 8.2 Das **Organigramm** stellt die Aufbauorganisation der Behörde grafisch dar und ist damit eine wichtige Hilfe für die Behördenpraxis.
- 8.3 Die Regelungen zur Ablauforganisation und zum Dienstbetrieb sollten in einer **Dienst-/Geschäftsordnung** zusammengefasst werden. Die organisatorischen Regelungen sind behördenspezifisch unter Beachtung von höherrangigen Vorgaben (z. B. Verwaltungsvorschriften zur Behördenorganisation) effizient auszugestalten.
- 8.4 Die Beschäftigten einer Behörde sollten regelmäßig über alle allgemeingültigen **Regelungen** zur Aufbau- und Ablauforganisation informiert werden. Dazu sollten aus wirtschaftlichen Gründen elektronische Informationssysteme (z. B. Mitarbeiterportale, Intranet) genutzt werden.

## 9. Projektorganisation

- 9.1 Die Einrichtung von **projektorientierten Organisationsformen** neben den ständigen Organisationseinheiten kann für solche Aufgaben zweckmäßig sein, die durch die Merkmale zeitliche Befristung, Komplexität und Neuartigkeit gekennzeichnet sind.
- 9.2 Leitung, Personal (und dessen Kompetenzen), Sachmittel, (messbare) Ziele, Meilensteine, sowie Berichtspflichten und -adressaten sind in einem **Projektauftrag** festzulegen. Die Projektkosten (Personal- und Sachaufwand) sind detailliert zu planen und deren Entwicklung projektbegleitend zu verfolgen. Geregelt werden sollte auch, in welcher Beziehung die Projektgruppe zu den Organisationseinheiten der Linienorganisation steht.
- 9.3 Entsprechend dem Prinzip der Einheit der Auftragserteilung (vgl. Ziffer 6.8) sollen Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter nach Möglichkeit **für die Arbeit in der Projektgruppe freigestellt** werden.
- 9.4 Die von einem Projekt betroffenen Beschäftigten müssen informiert und beteiligt werden. Bei Veränderungsprojekten ist auf ein angemessenes **Veränderungsmanagement** zu achten.<sup>16</sup>
- 9.5 **Nach Beendigung** des Projektes ist die **Projektorganisation aufzuheben**. Der Projekterfolg ist zu **evaluieren**.

## 10. Querschnittsaufgaben

- 10.1 **Querschnittsaufgaben**<sup>17</sup> sind zu **konzentrieren**, soweit dies zweckmäßig und wirtschaftlich ist. Größere Mengengerüste ermöglichen Kostenvorteile (Skaleneffekte) und erleichtern Spezialisierung, Standardisierung und bessere IT-Unterstützung. Innerhalb einer Behörde sollte grundsätzlich nur eine Organisationseinheit für eine bestimmte Querschnittsaufgabe zuständig sein.
- 10.2 Sofern sich Wirtschaftlichkeitsvorteile ergeben, sollen **Querschnittsaufgaben über Behördengrenzen hinaus** in einem Dienstleistungszentrum<sup>18</sup> **gebündelt** werden. Soweit dies zweckmäßig und wirtschaftlich ist, sollen Querschnittsaufgaben zentral durch ein

---

<sup>16</sup> Vgl. z. B. Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung (BMI, 09]).

<sup>17</sup> Querschnittsaufgaben sind alle Unterstützungsaufgaben (mittelbare Aufgaben), die zur Erfüllung der Fachaufgaben (unmittelbare Aufgaben) erforderlich sind, unabhängig davon, welche Organisationseinheit diese wahrnimmt. Ein Katalog des Bundesministeriums des Innern unterscheidet rund 120 Querschnittsaufgaben (Stand: 06.12.2013) aus den Bereichen Beschaffung, Haushalt, Innerer Dienst, Organisation, Personal und Recht. Beispielfähig sei die Bezügeabrechnung genannt.

<sup>18</sup> Auch als Shared Services Center bezeichnet. Vgl. Organisationshandbuch ([BMI, 15]), Kap. 3.4.1.

Ressort wahrgenommen werden (**ressortübergreifendes Dienstleistungszentrum**).<sup>19 20</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>21</sup> Darüber hinaus ist auch eine **länderübergreifende Nutzung von Dienstleistungszentren** zu prüfen.

## 11. Steuerungsinstrumente

- 11.1 Die Behörden sollen **Steuerungsinstrumente** nutzen, um die Wirtschaftlichkeit ihres Verwaltungshandelns zu verbessern.
- 11.2 In geeigneten Bereichen der Verwaltung sollte eine **Kosten- und Leistungsrechnung** eingeführt werden.<sup>22</sup> Sie kann durch Kostentransparenz zu mehr Kostenbewusstsein führen und zu einer verursachergerechten Kostenzuordnung beitragen. Die Datenerhebung für die Kosten- und Leistungsrechnung ist auf das für Steuerungszwecke notwendige Maß zu begrenzen; „Datenfriedhöfe“ sind zu vermeiden.
- 11.3 Das **Controlling** soll das Management unterstützen, indem die Einhaltung der Ziele laufend beobachtet, bei Bedarf nachgesteuert und so sichergestellt wird, dass die Ziele erreicht werden. Die Vorschläge des Controllings können Anstoß zu organisatorischen Untersuchungen geben, sollen den Ergebnissen einer systematischen Organisationsuntersuchung jedoch nicht vorgreifen.
- 11.4 **Zielvereinbarungen** können wirtschaftliches Verwaltungshandeln befördern, da sie anstelle einer Input- eine Output-orientierte Steuerung vorsehen. Damit sie greifen, müssen die Ziele erreichbar und messbar (vgl. Abschnitt 2) sein und die Vereinbarungen Konsequenzen vorsehen, wenn die Ziele verfehlt werden.<sup>23</sup>
- 11.5 Vergleiche zur Wahrnehmung derselben oder vergleichbarer Aufgaben (**Benchmarking**) sind ein effektives Instrument, um Lernprozesse zu ermöglichen und bestmögliche Verfahren herauszuarbeiten. Ziel ist, dass alle am Benchmarking Teilnehmenden das wirt-

---

<sup>19</sup> In Stadtstaaten sind auch andere Konstellationen möglich, etwa Auslagerung an Bezirksverwaltungen.

<sup>20</sup> Vgl. auch § 3 Absatz 4 GGO Bund.

<sup>21</sup> Vgl. z. B. Heusch/Schönenbroicher, Kommentar zur Landesverfassung Nordrhein-Westfalen (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>22</sup> Vgl. a. § 7 Absatz 3 BHO.

<sup>23</sup> Zielvereinbarungen sind auch ein Instrument der Fachaufsicht.

schaftliche Verfahren nutzen.<sup>24</sup> Hierzu müssen geeignete Kennzahlen für Benchmark-Vergleiche definiert werden.

## 12. Personalbedarfsermittlung

- 12.1 Wirtschaftliches Verhalten der Verwaltung setzt die sachgerechte **Feststellung des** für eine vorgegebene Aufgabe erforderlichen **Personalbedarfs** voraus. Der Personalbedarf ist grundsätzlich auf Basis optimierter Prozesse und Organisationsstrukturen sach- und methodengerecht zu ermitteln und regelmäßig zu überprüfen.<sup>25</sup> Zu beachten ist der Grundsatz, dass das Personal der Aufgabe folgt.
- 12.2 Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung oder **anderen Zahlenwerken** können ergänzend für die Ermittlung des Personalbedarfs genutzt werden. Sie **ersetzen** einen methodengerecht ermittelten Personalbedarf jedoch **nicht**.

## 13. Organisation und Informationstechnik

- 13.1 Die Informationstechnik ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Optimierung von Verwaltungsprozessen. Mit der zunehmenden Unterstützung von Geschäftsprozessen durch IT ist daher eine **enge Zusammenarbeit der für Organisation und IT zuständigen Bereiche** erforderlich. Zumindest einzelne Beschäftigte des Organisationsbereiches sollen über IT-Kompetenzen verfügen.
- 13.2 Bei der Konzeption oder Fortentwicklung von Prozessen und vor der Einführung neuer IT-Systeme ist das Prinzip „**Organisation vor IT**“<sup>26</sup> grundsätzlich zu beachten. Dies bedeutet, dass zunächst die Prozesse in organisatorischer Hinsicht zu optimieren sind und erst danach für den optimierten Prozess die geeignete IT auszuwählen ist.<sup>27</sup> Bei der Prozessoptimierung sind die wirtschaftlich vertretbaren Möglichkeiten aktueller technischer Unterstützung allerdings bereits zu berücksichtigen. Grundsätzlich abzulehnen ist, dass zunächst eine Entscheidung für eine bestimmte IT getroffen und anschließend der Prozess dieser IT angepasst wird.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> Für die Modernisierung der Verwaltung wird durch Artikel 91d Grundgesetz klargestellt, dass Bund und Länder ihre Verwaltungen direkten Leistungsvergleichen unterziehen können, um ihre Leistungen zu steigern.

<sup>25</sup> Geeignete Verfahren zur Personalbedarfsermittlung sind im Organisationshandbuch [BMI, 15], Kapitel 5, dargestellt.

<sup>26</sup> Auch als „*Software follows function!*“ bezeichnet.

<sup>27</sup> Vgl. auch § 9 E-Government-Gesetz Bund (gilt für Bundesbehörden). Bei der Auswahl geeigneter IT sind zudem die IuK-Mindestanforderungen ([PBL, 16]) zu berücksichtigen.

<sup>28</sup> Vgl. Organisationskonzept elektronische Verwaltungsarbeit ([BMI, 13]). Das Organisationskonzept löst das frühere DOMEA<sup>®</sup>-Konzept ab.

- 13.3 Wenn ein **IT-System** behörden- oder **bund- oder länderübergreifend** entwickelt wird<sup>29</sup>, kann es unter gesamtwirtschaftlicher Betrachtung sinnvoll sein, dass sich die jeweilige Organisation an der gemeinsamen IT ausrichtet. Dies entbindet die einzelne Verwaltung nicht davon, zuvor unter Berücksichtigung organisatorischer Aspekte zu prüfen, wie der IT-Einsatz wirtschaftlich gestaltet werden muss.
- 13.4 Die **Basisausstattung mit IT** soll **ressortübergreifend einheitlich** betrieben werden. Die Organisationshoheit der Ressorts (Ressortprinzip) steht dem nicht entgegen (vgl. Ziffer 10.2).

## 14. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

- 14.1 Nach dem Haushaltsrecht des Bundes und der Länder ist jede finanzwirksame Maßnahme auf ihre Wirtschaftlichkeit hin zu prüfen.<sup>30</sup> Dies gilt auch für Organisationsmaßnahmen (z. B. Maßnahmen zur Strukturveränderung oder den Einsatz externer Berater für Organisationsuntersuchungen). Die Kosten für die **Wirtschaftlichkeitsuntersuchung** müssen im Verhältnis zu den Kosten der betrachteten Maßnahme angemessen sein.
- 14.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sind nicht nur im Vorfeld (Planungs- und Entscheidungsphase) finanzwirksamer Maßnahmen durchzuführen. Sie sind auch während und nach Abschluss der Maßnahmen zur **begleitenden bzw. abschließenden Erfolgskontrolle** einzusetzen.<sup>31</sup> Die Erfolgskontrollen umfassen
- a) die Zielerreichungskontrolle,
  - b) die Wirkungskontrolle sowie
  - c) die Wirtschaftlichkeitskontrolle.
- Nähere Ausführungen zu den Anforderungen der Rechnungshöfe an Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen enthält Anhang 5.

---

<sup>29</sup> Beispiele: Software-Entwicklung für die deutsche Steuerverwaltung (KONSENS), Einer-für-Alle-Prinzip der Software-Entwicklung in der deutschen Verwaltung.

<sup>30</sup> Vgl. a. § 7 Absatz 2 BHO und gleichlautende Regelungen der jeweiligen Landeshaushaltsordnungen.

<sup>31</sup> Vgl. VV Nr. 2.2 zu § 7 BHO sowie Schriftenreihe des Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung, Band 18 „Anforderungen an Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen finanzwirksamer Maßnahme nach § 7 Bundeshaushaltsordnung“.

## Anhänge

### Anhang 1: Kernaufgaben der Organisationsarbeit

Zu den Kernaufgaben der Organisationsarbeit zählen

- organisatorischen Anpassungsbedarf an geänderte Rahmenbedingungen laufend ermitteln, Maßnahmen hierzu abstimmen und umsetzen,
- Prozesse und Strukturen (Ablauf- und Aufbauorganisation) verbessern und kontinuierlich weiterentwickeln,
- Organisationsuntersuchungen durchführen (z. B. Aufgabenkritiken, Geschäftsprozessanalysen und -optimierungen, Personalbedarfsermittlungen),
- Behördenleitung und andere Organisationseinheiten beraten (z. B. mithilfe von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen oder Erfolgs- und Wirkungskontrollen)
- organisatorische Fragestellungen abstimmen und Entscheidungen dokumentieren,
- Schriftgutverwaltung, Dokumentenmanagement und elektronische Vorgangsbearbeitung konzipieren, prüfen und verbessern,
- organisatorische Regelungen (z. B. Geschäftsordnung, Geschäftsverteilungsplan, Arbeitsanweisungen) anpassen und weiterentwickeln,
- Aufgabenbeschreibungen erstellen,
- neue Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle entwickeln und umsetzen,
- Kompetenzen und Verantwortlichkeiten prüfen und Anpassungen vorschlagen.<sup>32</sup>

Das Aufgabenspektrum der für Organisation zuständigen Organisationseinheit sollte sich daran orientieren.

---

<sup>32</sup> Vgl. Organisationshandbuch ([BMI, 15]), Abschnitt 1.3, Unterabschnitt 1.3.1.

## **Anhang 2: Organisation von obersten Bundes- und Landesbehörden**

Für die Organisation von obersten Behörden gelten zunächst die gleichen Grundsätze wie für die übrigen Behörden und Einrichtungen der Bundes- und Landesverwaltungen. Im Besonderen sind allerdings die nachfolgenden Hinweise zu beachten.

1. In obersten Behörden sollen grundsätzlich nur ministerielle Aufgaben wahrgenommen werden.

Um ministerielle Aufgaben handelt es sich, wenn die Aufgaben inhaltlich davon geprägt sind, dass sie strategischer, politischer, Recht setzender/ normativer, konzeptioneller oder koordinierender Art sind. Typische ministerielle Aufgaben sind daher die Vorbereitung und Unterstützung der Gesetzgebung, der Erlass untergesetzlicher Normen, Fachaufsicht, konzeptionelle und grundsätzliche Führung des nachgeordneten Bereichs sowie Aufgaben im politischen Raum, insbesondere die Zusammenarbeit mit Regierung und Parlament, den Verwaltungen anderer Staaten, der EU und internationalen Organisationen.

Zu den nicht-ministeriellen Aufgaben gehören solche mit überwiegend operativem, Recht anwendendem und ausführendem Charakter, die routinemäßig erfüllt werden. Ein typisches Beispiel sind Förderverfahren. Nicht-ministerielle Aufgaben sind den nachgeordneten Bereichen zuzuweisen.

Insbesondere bei der Fachaufsicht ist darauf zu achten, dass Ministerien grundsätzlich koordinierend, anleitend und normativ tätig werden. Das Ministerium sollte nur in Ausnahmefällen selbst operativ tätig werden.

Zur Abgrenzung ministerieller und nicht-ministerieller Aufgaben siehe auch Organisationshandbuch des Bundes, Abschnitt 3.3 „Durchführung einer Aufgabenkritik, Exkurs Ministerielle Aufgaben“.

2. Die Ministerien sind in Abteilungen, die Abteilungen in Referate zu gliedern. Es sind nur so viele Abteilungen und Referate einzurichten, wie dies sachlich unbedingt notwendig ist. Jede Abteilung muss gewichtige Teile der Gesamtaufgabe des Ministeriums umfassen. Dabei ist darauf zu achten, dass sachlich zusammengehörige Aufgaben einer Abteilung zugewiesen werden.
3. Eine Abteilung soll so groß sein, dass die Arbeitskraft eines Abteilungsleiters durch Leitungsaufgaben (Konzipieren von Arbeitszielen und Programmen, Planen, Organisieren, Koordinieren, Impulse geben, Kontrollieren) voll in Anspruch genommen wird. Unterabteilungen

gen sollten nur gebildet werden, wenn sie sachlich notwendig sind und mindestens fünf Referate umfassen.<sup>33</sup>

4. Einem Referat sollten mindestens fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des höheren und des gehobenen Dienstes (oder vergleichbarer Laufbahngruppen der Länder) zugeordnet sein. Sofern keine hinreichend großen Referate gebildet werden können, sollte die Referatsleitung neben leitenden Tätigkeiten auch wichtige bzw. schwierige Angelegenheiten sachbearbeitend wahrnehmen. Ein- und Zwei-Personen-Referate sollten grundsätzlich nicht eingerichtet werden.

---

<sup>33</sup> Vgl. exemplarisch § 8 GGO Bund oder § 4 Absatz 4 GGO NRW.

## Anhang 3: Leitungsspannen

Leitungsspanne ist die Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, über die ein Vorgesetzter unmittelbares Weisungsrecht besitzt. Die Bestimmung einer sachgerechten Leitungsspanne für einen Aufgabenbereich hängt von einer Vielzahl im Einzelfall zu beurteilender Faktoren ab. Das Organisationshandbuch des Bundesministeriums des Innern führt dazu aus: *„Je nach Besonderheit der Organisationseinheit [...] dominieren die verschiedenen Einflussgrößen in unterschiedlichem Maße, so dass eine allgemein gültige Empfehlung für die Größe der Leitungsspanne praktisch nicht möglich ist.“* Die in der Praxis vorgefundenen Leitungsspannen sind aus Sicht der Rechnungshöfe in jedem Einzelfall anhand der konkreten Aufgabenstellung und der übrigen Gegebenheiten der jeweiligen Organisationseinheit zu bewerten. Dafür sollten auch die im Organisationshandbuch des Bundesministeriums des Innern angeführten Kriterien herangezogen werden.<sup>34</sup>

Die Rechnungshöfe empfehlen folgende Mindestleitungsspannen:

Ministerien und andere Oberste Behörden:	1:5
Behörden der Mittelinstanz/Oberbehörden:	1:8
Behörden der Ortsinstanz:	1:12

Die Leistungsspannen können innerhalb einer Organisation zwischen den Hierarchieebenen oder auf der derselben Hierarchieebene von Teilbereich zu Teilbereich variieren. Die oben angeführten Leitungsspannen werden in vielen Bereichen teilweise erheblich übertroffen, weil die Homogenität der Aufgaben oder die gute Ausbildung des eingesetzten Personals dies rechtfertigen. So wird z. B. wird für einzelne Bundesoberbehörden eine sehr große (1:50) Leitungsspanne gefordert.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Organisationshandbuch ([BMI, 15]), Abschnitt 5.2.2.1.

<sup>35</sup> Vgl. z. B. Vorgaben für die Bundesfinanzverwaltung: *„Die Leitungsspannen in den Referaten betragen durchschnittlich mehr als 25, bei Aufgaben mit sich wiederholenden gleichartigen Tätigkeiten mehr als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“* (Projekt „Strukturentwicklung Bundesfinanzverwaltung II“, Feinkonzept).

## Anhang 4: Stabsstellen

Folgende **Kriterien** müssen erfüllt sein, wenn Stabsstellen bei der Behördenleitung eingerichtet werden sollen:

- Die Aufgaben der Stabsstelle müssen die Behördenleitung unmittelbar unterstützen.
- Der Unterstützungsbedarf kann dauerhaft (z. B. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Controlling) oder bei besonderen Themenstellungen temporärer Natur sein (z. B. Projekte oder Themen mit hoher Bedeutung für die Behörde).
- Die Stabsstelle soll besondere Themenstellungen oder Projekte der Behörde bearbeiten, bei der die Behördenleitung einen unmittelbaren Steuerungs- oder Informationsbedarf hat, insbesondere zur Bündelung und Koordination von Spezialaufgaben, die alle Fachbereiche der Behörde betreffen.

In regelmäßigen Abständen ist zu prüfen, ob die Stabsstellen die Anforderungen noch erfüllen oder aufzulösen sind (z. B. Überführung der Aufgaben in die Linienorganisation, Überführung von Projekten in den Regelbetrieb, strategische Neuausrichtung der Behördenaufgaben). Stabsstellen dürfen nicht dazu führen, dass die organisatorische Grundausrichtung der Behörde mit klaren Zuständigkeiten und Weisungsbefugnissen beeinträchtigt wird.

Auch Organisationseinheiten haben bisweilen eigene Stabsstellen. Ihr Erfordernis ist noch strenger zu prüfen. Im Übrigen gelten die Kriterien entsprechend. Ausgenommen sind Einrichtungen der inneren und äußeren Sicherheit.

## Anhang 5: Einsatz Externer

Bei der Beauftragung und dem Einsatz Externer hat die Verwaltung insbesondere folgende Aufgaben zu wahrzunehmen:<sup>36</sup>

- Problembeschreibung und Festlegung von Zielen, die mit dem Einsatz Externer erreicht werden sollen,
- Prüfung der Zulässigkeit, der Erforderlichkeit und der Wirtschaftlichkeit der Beauftragung Externer,
- Erstellung einer eindeutigen und umfassenden Leistungsbeschreibung,
- Ausschreibung und Vergabe,
- Vertragsgestaltung,
- Management lieferantenbezogener Risiken,
- Kontrolle und Steuerung der Leistungserbringung durch Überwachung und Messung,
- Abnahme der Ergebnisse einschließlich Forderungsmanagement bei vertragswidrigem Verhalten oder Schlechtleistung,
- Gewährleistung des Know-how-Transfers,
- Vermeidung der Abhängigkeit von Externen.

Die Verwaltung soll durch ein wirksames Management sicherstellen, dass die von Externen erbrachten Leistungen den Anforderungen des Auftraggebers entsprechen und dabei Kosten, Nutzen und Risiken transparent bleiben. Auch Sicherheitsbelange, z. B. die Zuverlässigkeit des Externen, müssen angemessen berücksichtigt werden.

---

<sup>36</sup> Vgl. z. B.:

- Beratende Äußerung des Landesrechnungshofes Baden-Württemberg zum Thema „Strategische Prüfung von Gutachten / Beratungsleistungen“ vom 24.06.2016; Landtags-Drs. 16/150,
- Jahresbericht 2016 des Landesrechnungshofes Sachsen-Anhalt, Teil 1 Abschnitt A – Grundsatzbeitrag „Erhebliche Mängel und Verstöße bei der Beauftragung externer Beratungsleistungen, Studien und Gutachten“,
- Jahresbericht 2014 des Landesrechnungshofes Mecklenburg-Vorpommern zur Prüfung der Beraterverträge der Landesregierung, Landtags-Drs. 4/1068,
- 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.

## Anhang 6: Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

Nach dem im Haushaltsrecht des Bundes und der Länder verankerten Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit ist bei jeglichem Verwaltungshandeln die günstigste Relation zwischen dem verfolgten Zweck und den eingesetzten Ressourcen anzustreben. Für alle finanzwirksamen Maßnahmen sind daher angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen (§/Artikel 7 BHO/LHO).

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sind sowohl bei neuen als auch bei der Änderung bereits laufender Gesamt- oder Teilmaßnahmen wie folgt durchzuführen:

<b>Zeitpunkt</b>	<b>Zweck</b>
während der Planung (vor Maßnahmenbeginn)	Entscheidungsgrundlage für die Realisierung der Maßnahme
während der Realisierung, ggf. mehrfach	begleitende Erfolgskontrolle bei zeitlich oder inhaltlich umfangreichen Maßnahmen
nach Abschluss	abschließende Erfolgskontrolle

Bei einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung ist insbesondere darauf zu achten, dass

- vorab die Ausgangslage und der Handlungsbedarf analysiert werden,
- Ziele, Prioritäten und mögliche Zielkonflikte vorher eindeutig definiert sind,
- die relevanten Lösungsmöglichkeiten betrachtet werden,
- sämtliche im Betrachtungszeitraum entstehende Kosten – auch nicht haushaltswirksame – angesetzt werden,
- nur der Nutzen zu berücksichtigen ist, der von der zu betrachtenden Maßnahme ausgeht,
- die mit der Maßnahme verbundenen Risiken berücksichtigt werden,
- eine geeignete Methode angewendet wird (z. B. Kostenvergleichsrechnung, Kapitalwertmethode, Nutzwertanalyse) und
- die monetäre Betrachtung im Vordergrund steht.

Im Rahmen von Erfolgskontrollen ist zu prüfen, inwieweit die mit der Maßnahme verfolgten Ziele erreicht worden sind (Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle).

## **Anhang 7: Verwaltungsvorschriften und Empfehlungen für die Behördenorganisation des Bundes und der Länder**

- [BMI, 09] Bundesministerium des Innern (Hrsg.), Change Management. Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, Berlin 2009
- [BMI, 11] Bundesministerium des Innern (Hrsg.), Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien, Berlin 2011
- [BMI, 13] Bundesministerium des Innern (Hrsg.), Organisationskonzept elektronische Verwaltungsarbeit, Berlin 2013
- [BMI, 15] Bundesministerium des Innern (Hrsg.), Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Berlin 2015
- [PBL, 98] Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder, Grundsätze für die Organisation von Ministerien, Chorin 1998; in: Engels/Eibelshäuser, Kommentar zum Haushaltsrecht des Bundes und der Länder sowie den Vorschriften zur Finanzkontrolle; Abschnitt VIII/2: Beschlüsse der Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder
- [PBL, 02] Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder, 2002: Beschlüsse der Präsidentenkonferenz zum Einsatz von Aufgabenkritik, Geschäftsprozessoptimierung und Steuerungsinstrumenten im Statistikwesen, Konferenz vom 30. September bis 2. Oktober 2002, TOP 13
- [PBL, 05] Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder, 2005: Beschlüsse der Präsidentenkonferenz zum Einsatz von Aufgabenkritik, Geschäftsprozessoptimierung und Steuerungsinstrumenten im Statistikwesen, Konferenz vom 2. bis 4. Mai 2005, TOP 10
- [PBL, 12] Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder, 2012: Positionspapier zum Thema E-Akte des Arbeitskreises „Organisation und Informationstechnik der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder“; z. B. [www.landesrechnungshof-sh.de/file/e-akte-positionspapier2012.pdf](http://www.landesrechnungshof-sh.de/file/e-akte-positionspapier2012.pdf)
- [PBL, 15] Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder, 2015: Positionspapier zum Thema Aktenführung; Internetseiten der Rechnungshöfe, z. B. [www.rechnungshof.saarland.de](http://www.rechnungshof.saarland.de), Rubrik „Publikationen“
- [PBL, 16] Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder, 2016: Mindestanforderungen der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder zum Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik — Leitlinien und gemeinsame Maßstäbe für IuK-Prüfungen — (IuK-Mindestanforderungen 2016); Internet-Seiten der Rechnungshöfe, z. B. [www.bundesrechnungshof.de](http://www.bundesrechnungshof.de)