



Abschließende Mitteilung

an das Bundesministerium des Innern

über die Prüfung

Ideenmanagement in der Bundesverwaltung

(Querschnittsprüfung)

Diese Prüfungsmitteilung enthält das vom Bundesrechnungshof abschließend im Sinne des § 96 Abs. 4 Satz 1 BHO festgestellte Prüfungsergebnis. Sie ist auf der Internetseite des Bundesrechnungshofes veröffentlicht (www.bundesrechnungshof.de).

Inhaltsverzeichnis		Seite
Abkürzungsverzeichnis		3
0	Zusammenfassung	4
1	Vorbemerkungen	6
2	Beteiligung am Ideenmanagement	8
3	Anteil abgelehnter und umgesetzter Ideen	12
4	Verfahrensmanagement	14
5	Prämierung	17
6	Ermittlung des Personalbedarfs und der Wirtschaftlichkeit	20
7	Behördenübergreifende Zusammenarbeit	22
8	Stellungnahme des BMI	25
9	Behandlung im Rechnungsprüfungsausschuss	25
10	Abschließende Würdigung	25

Abkürzungsverzeichnis

BHO	Bundeshaushaltsordnung
BMI	Bundesministerium des Innern
BMVg	Bundesministerium der Verteidigung
GMBI	Gemeinsames Ministerialblatt
id-bund	Ideendatenbank des Bundes
IT	Informationstechnik
Richtlinie	Rahmenrichtlinie für das Ideenmanagement in der Bundesverwaltung in der Fassung vom 27. Januar 2010
RPA	Rechnungsprüfungsausschuss des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages
TOP	Tagesordnungspunkt
Tz.	Textziffer
VV	Allgemeine Verwaltungsvorschriften

0 **Zusammenfassung**

Der Bundesrechnungshof hat mit einer Kontrollprüfung querschnittlich das Ideenmanagement in der Bundesverwaltung untersucht. Anlass war eine Prüfungsbitte des Rechnungsprüfungsausschusses des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages. Der Bundesrechnungshof stellte in insgesamt sechs Teilprüfungen zusammengefasst Folgendes fest:

- 0.1 Die Beteiligung am Ideenmanagement war mit durchschnittlich vier Ideen pro 100 Beschäftigten und Jahr sehr gering. Sie muss gesteigert werden, damit das Ideenmanagement ausreichend Wirkung entfalten kann, um die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns zu verbessern. (Tz. 2)
- 0.2 Der Anteil der abgelehnten Ideen an den eingereichten Ideen lag durchschnittlich bei 75 %. Die wenigen angenommenen Ideen wurden zudem von den Behörden häufig nicht oder nur mit erheblicher Verzögerung umgesetzt. (Tz. 3)
- 0.3 Die Bearbeitung der Ideen wies verschiedene Defizite auf. Dies zeigte sich insbesondere an den teilweise viel zu langen Durchlaufzeiten. (Tz. 4)
- 0.4 Ziel der Prämierung von Ideen ist, einen Ansporn für die Beschäftigten zu schaffen, damit sie mit ihren Vorschlägen zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit beitragen. Dieses Ziel verfehlten einzelne Behörden, da sie auch bei Ideen mit hohen Einspareffekten die mögliche Prämienhöhe nicht ausschöpften oder Ideen grundsätzlich nicht prämierten. (Tz. 5)
- 0.5 Die geprüften Behörden ermittelten ihren Personalbedarf für das Ideenmanagement nicht. Ihnen fehlte damit auch die Grundlage, das Verhältnis von Kosten und Nutzen ihres Ideenmanagements zu bestimmen. (Tz. 6)
- 0.6 Um voneinander zu lernen, sollten die Behörden die zentrale Ideendatenbank des Bundes verstärkt nutzen. Zudem sollten sie ihre Erfahrungen mit dem Ideenmanagement in für sie geeigneten Netzwerken miteinander austauschen. (Tz. 7)
- 0.7 Das Bundesministerium des Innern kündigte an, eine Evaluation des Ideenmanagements durchzuführen. Auf deren Grundlage wolle es mit den Ressorts über die weitere Entwicklung und den weiteren Erfolg des Projekts Ideenmanagement entscheiden. (Tz. 8)

- 0.8 Die zentralen Ergebnisse der Querschnittsprüfung zum Ideenmanagement in der Bundesverwaltung wurden auch dem Rechnungsprüfungsausschuss berichtet. Dieser hat in seinem Beschluss die Behörden der Bundesverwaltung dazu aufgefordert, ihr Ideenmanagement zu verbessern. Das Bundesministerium des Innern hat er aufgefordert, ihm bis zum 31. Dezember 2017 über die Ergebnisse der Evaluation und die weitere Entwicklung des Ideenmanagements in der Bundesverwaltung zu berichten. (Tz. 9)
- 0.9 Mit dem Beschluss hat der Rechnungsprüfungsausschuss unseren Empfehlungen Nachdruck verliehen. Wir werden die weitere Entwicklung anhand des Berichts des Bundesministeriums des Innern verfolgen. (Tz. 10)

1 Vorbemerkungen

1.1 Gegenstand der Prüfung

Der Begriff des Ideenmanagements ist nicht fest definiert. Wir verstehen darunter alle behördlichen Instrumente, die für eine systematische Förderung von Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten genutzt werden.

Es ist politischer Wille und haushaltsrechtliche Vorgabe, dass die Verwaltung wirtschaftlich arbeitet. Hierzu muss das Ideenmanagement beitragen.

Das Ideenmanagement soll Beschäftigten die Chance geben, eigene Ideen für eine leistungsfähige und effiziente Verwaltung einzubringen. Als Anreiz dazu sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Erfolg ihrer Ideen beteiligt werden.

1.2 Vorgaben und Empfehlungen für die Bundesverwaltung

Nach § 4 Absatz 7 der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien sollen *„die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesministerien [...] durch Vorschläge an der Verbesserung der Organisation und der Arbeitsergebnisse mitwirken. Verbesserungsideen sind kontinuierlich zu fördern und umzusetzen.“*

Im Jahr 1999 hatte das Bundesministerium des Innern (BMI) mit dem Projekt „Idee21 – Ideen für die Bundesverwaltung im 21. Jahrhundert“ im Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ ein Konzept erarbeitet, um das behördliche Vorschlagwesen in der Bundesverwaltung zu verbessern.

Im Jahr 2002 trat die erste Rahmenrichtlinie für das Ideenmanagement in der Bundesverwaltung in Kraft.

In seiner 98. Sitzung am 20. Januar 2005 bekräftigte der ressortübergreifende Ausschuss für Organisationsfragen die Bedeutung des Ideenmanagements für die Bundesverwaltung: *„Ideenmanagement ist für eine moderne Verwaltung wichtig. Es trägt einerseits zur Motivation der Beschäftigten bei, es steigert andererseits die Qualität der Verwaltung.“*

In ihrem Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovation – Umsetzungsplan 2008“ führte die Bundesregierung das Ideenmanagement als ein Handlungsfeld auf. Ziel sei es, *„langfristig [...] eine Innovationskultur in der Verwaltung [zu] etablieren.“*

Die Rahmenrichtlinie für das Ideenmanagement in der Bundesverwaltung (Richtlinie) wurde im Jahr 2009 umfassend überarbeitet.¹ Sie war bis zum 31. Dezember 2010 von allen Ressorts umzusetzen. Die Richtlinie stellt für alle Bundesbehörden den ausfüllungsbedürftigen Rahmen dar, in dem sie ihr Ideenmanagement behördenintern ausgestalten können. Den Bundesbehörden steht es frei, innerhalb dieses Rahmens konkretisierende Regeln festzulegen. Für die mittelbare Bundesverwaltung hat die Richtlinie lediglich Empfehlungscharakter.

1.3 Anlass der Prüfung

Vor rund zehn Jahren hatten wir das Ideenmanagement in der mittelbaren Bundesverwaltung geprüft und unsere Erkenntnisse dem BMI mitgeteilt. Ebenso war das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm der Bundeswehr Gegenstand einer Prüfung des Bundesrechnungshofes. Über beide Prüfungen berichteten wir in unseren Bemerkungen.² Der Rechnungsprüfungsausschuss des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages (RPA) nahm dies zum Anlass, das BMI um einen ressortübergreifenden Bericht zum Ideenmanagement zu bitten. Zudem forderte er das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) auf, sein Kontinuierliches Verbesserungsprogramm zu verbessern und über die Ergebnisse zu berichten.

In der Folge berichteten das BMI und das BMVg mehrfach an den RPA. Den jüngsten Bericht nahm der RPA 2010 zur Kenntnis. Er begrüßte *„die [...] erkennbaren Bemühungen, langfristig [...] ressortübergreifend das erhebliche Potenzial eines wirksamen Ideenmanagements besser zu nutzen.“* Er ging davon aus, dass *„die begonnenen Optimierungsmaßnahmen weitergeführt werden und auch der Personalbedarf des Ideenmanagements regelmäßig überprüft wird.“* Außerdem bat er den Bundesrechnungshof, *„ihn zu gegebener Zeit über das Ergebnis einer Kontrollprüfung [...] zu unterrichten.“* Die Prüfungsbitte des RPA haben wir mit dieser Prüfung aufgegriffen.

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

² Bemerkungen 2006, Nummer 38 und Bemerkungen 2008, Nummer 38.

1.4 Geprüfte Stellen

Wir haben das Ideenmanagement bei sechs Behörden der unmittelbaren und mittelbaren Bundesverwaltung geprüft. Daneben haben wir Erkenntnisse zum Ideenmanagement aus anderen Prüfungsverfahren zur Behördenorganisation berücksichtigt. Der Untersuchungszeitraum umfasst – soweit nicht anders angegeben – die Jahre 2011 bis 2014.

Alle Behörden hatten ein Ideenmanagement im Sinne unserer Definition („alle behördlichen Instrumente, die für eine systematische Förderung von Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten genutzt werden“) eingerichtet. In einem Fall war es Teil eines umfassenden Qualitätsmanagement-Systems.

1.5 Prüfungsdurchführung

Wir haben unsere Feststellungen und Empfehlungen dem BMI mit der Prüfungsmitteilung vom 20. April 2016 übersandt. Das BMI hat dazu mit Schreiben vom 18. Mai 2016 Stellung genommen. Dieses ist allgemein gehalten und bezieht sich nicht dezidiert auf einzelne Textziffern. Daher haben wir die Inhalte der Stellungnahme und unsere abschließende Würdigung in den Abschnitten 8 und 10 zusammengefasst.

Die Ergebnisse der Querschnittsprüfung zum Ideenmanagement in der Bundesverwaltung wurden, zusammen mit den Ergebnissen der Prüfung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses der Bundeswehr, dem RPA in einem gemeinsamen Bericht vorgelegt. Der RPA hat dazu am 24. Juni 2016 (25. Sitzung, TOP 5) einen Beschluss gefasst (vgl. Abschnitt 9).

2 Beteiligung am Ideenmanagement

2.1 Vorgaben für die Bundesverwaltung

Nach der Richtlinie sollen sich alle Beschäftigten der Bundesverwaltung am Ideenmanagement beteiligen können.³ Die Behördenleitung muss sicherstellen, dass die notwendigen behördenspezifischen Regelungen getroffen werden. Sie soll das Ideenmanagement aktiv fördern und die Beschäftigten motivieren, Verbesserungs-

³ Vgl. Nummer 2 der Richtlinie.

vorschläge zu erarbeiten.⁴ Gemäß der Richtlinie ist es Führungsaufgabe aller Vorgesetzten,

- für das Ideenmanagement zu werben,
- Eigeninitiative, Engagement und Kreativität der Beschäftigten zu wecken, zu fördern und zu erhalten und
- Beschäftigte bei der Konkretisierung und Weiterentwicklung ihrer Ideen zu unterstützen.⁵

Die Beteiligung am Ideenmanagement ist gemäß der Richtlinie durch regelmäßige Informations- und Werbemaßnahmen zu fördern. Hierzu können behördeninterne und -übergreifende Kampagnen und Ideenwettbewerbe oder Sonderverlosungen mit Unterstützung der Führungskräfte durchgeführt werden. Erfolgreiche Ideen sind möglichst öffentlichkeitswirksam auszuzeichnen.⁶

2.2 Feststellungen

Das Ideenmanagement stand bis auf eine Ausnahme allen Beschäftigtengruppen offen. Auch Beschäftigte, die sich in Mutterschutz, Elternzeit oder in der Freistellungsphase der Altersteilzeit befanden, konnten sich daran beteiligten.

Die Anzahl der Ideen lag im jährlichen Durchschnitt zwischen 1,9 und 6,7 pro 100 Beschäftigten (Beteiligungsquote).

Alle Behörden hatten Informationen zum Ideenmanagement in ihrem Intranet hinterlegt. Bei einem Teil der Behörden waren Erläuterungen zum Ideenmanagement Bestandteil der Informationen für neue Beschäftigte. Art und Ausmaß, in dem Hausleitung und Vorgesetzte das Ideenmanagement förderten, waren unterschiedlich. Einige Behörden führten Sonderaktionen durch, zeichneten Ideen öffentlich aus oder ließen Prämien durch Vorgesetzte oder die Hausleitung überreichen. Andere Behörden führten keine oder kaum Werbemaßnahmen durch. Eine Unterstützung durch Vorgesetzte fand nur vereinzelt statt.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Beteiligung am Ideenmanagement im Untersuchungszeitraum 2011 bis 2014.

⁴ Vgl. Nummer 4.1 der Richtlinie.

⁵ Vgl. Nummer 4.2 der Richtlinie.

⁶ Vgl. Nummer 7.1 der Richtlinie.

Behörde	Anzahl der jährlichen Ideen pro 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
A	4,4
B	3,0
C	1,9
D	5,9
E	6,7
F	1,5

Tabelle 1: Beteiligungsquote im Untersuchungszeitraum 2011 bis 2014

Bei den meisten geprüften Behörden ging die Beteiligung in den Jahren 2011 bis 2014 zurück, wie Abbildung 1 veranschaulicht.

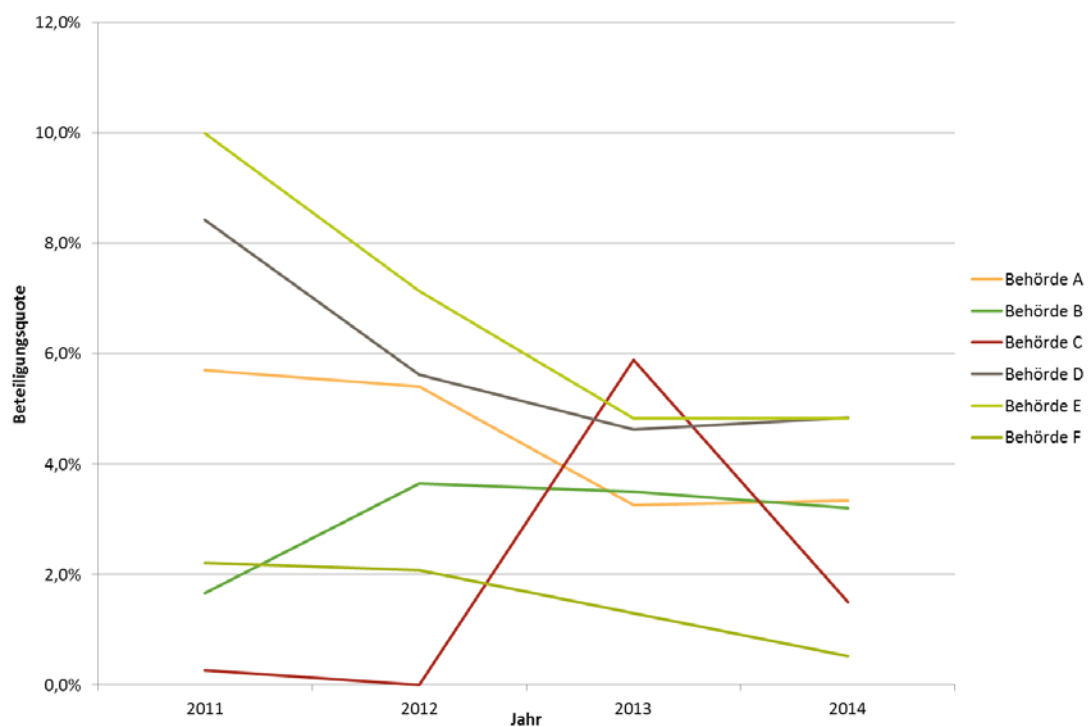


Abbildung 1: Beteiligung am Ideenmanagement im Zeitverlauf 2011 bis 2014

Die von uns geprüften Behörden führten jährliche Statistiken darüber, wie viele Ideen eingingen. Den Gründen für eine geringe oder sinkende Beteiligung gingen sie zumeist nicht nach.

2.3 Würdigung

Das Ideenmanagement soll durch Einsparungen, die sich aus den Verbesserungsvorschlägen ergeben, die Wirtschaftlichkeit der Behörden verbessern. Hierzu ist es un-

abdingbar, dass sich viele Beschäftigte am Ideenmanagement beteiligen. Die Beteiligungsquote war im Untersuchungszeitraum bei den geprüften Behörden mit durchschnittlich vier Ideen pro 100 Beschäftigten und Jahr aber gering. Sie ging zudem in den letzten Jahren bei vielen Behörden zurück. 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. Nur so können die Behörden Verbesserungsmöglichkeiten erkennen und diese auch umsetzen. Auch der RPA erwartete, dass das Ideenmanagement regelmäßig evaluiert wird (vgl. Tz. 1.3).

Wir führen die geringe Beteiligung auf mehrere Ursachen zurück. Die Vorgabe der Richtlinie, nach der das Ideenmanagement Führungsaufgabe ist, wird von den meisten Behörden nicht hinreichend beachtet. Aufwendige Werbemaßnahmen wie Kampagnen, Ideenwettbewerbe oder Sonderverlosungen sind grundsätzlich geeignet, die Beteiligung zu steigern. Die Beschäftigten sollten aber zusätzlich regelmäßig über das Intranet, per E-Mail oder mit Artikeln in Hauszeitungen u. Ä. informiert und zum Mitwirken aufgefordert werden. Klar strukturierte, im Intranet verfügbare Formulare können die Ideengeberinnen und -geber unterstützen und den Zugang zum Ideenmanagement erleichtern.

2.4 Empfehlung

Die Behörden sollten ihr Ideenmanagement regelmäßig evaluieren und den Gründen nachgehen, wenn die Beteiligung an ihrem Ideenmanagement gering ist. Sie müssen verstehen, dass das Ideenmanagement den doppelt positiven Effekt hat, zu einer verbesserten Wirtschaftlichkeit beizutragen und die Beschäftigten zu motivieren. Die Behörden sollten daher das Ideenmanagement als Führungsaufgabe begreifen. Hierzu gehört insbesondere, die Beschäftigten zu motivieren und dabei zu unterstützen, Ideen zu entwickeln und einzureichen. Behördenleitung und Vorgesetzte sollten zudem besonders gute Ideen öffentlich auszeichnen und damit die Bedeutung des Ideenmanagements unterstreichen. Beim Einsatz von Werbemaßnahmen sollten die Behörden darauf achten, dass Aufwand und Nutzen in einem guten Verhältnis stehen.

3 Anteil abgelehnter und umgesetzter Ideen

3.1 Vorgaben für die Bundesverwaltung

Nach der Richtlinie sind Verbesserungsvorschläge abzulehnen, wenn die ihnen zugrunde liegende Idee nicht neu ist.⁷ Die für das Ideenmanagement zuständige Stelle, das sogenannte Verfahrensmanagement, gibt die Ideen an die begutachtende Stelle, die fachlich zuständig für die Bewertung der Idee ist, weiter. Die begutachtende Stelle führt eine Entscheidung über die Umsetzung einer Idee herbei. Sie ist verpflichtet, die Umsetzung zu begleiten und zu kontrollieren.⁸

3.2 Feststellungen

Der Anteil der abgelehnten Ideen an allen eingereichten Ideen betrug in den geprüften Behörden bis auf eine Ausnahme über zwei Drittel. Zumeist waren die Ablehnungen darin begründet, dass die Ideen nicht neu oder nach Einschätzung der begutachtenden Stellen nicht umsetzbar waren. In einigen Fällen erfüllten die Ideen die formalen Voraussetzungen nicht, oder eine Umsetzung lag nicht im Einflussbereich der Behörde.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über den Anteil der abgelehnten an den eingereichten Ideen.

Behörde	Anteil der abgelehnten Ideen an den eingereichten Ideen
A	69,0 %
B	94,4 %
C	88,4 %
D	79,3 %
E	92,2 %
F	31,9 %

Tabelle 2: Anteil der abgelehnten Ideen an den eingereichten Ideen

Der Anteil der tatsächlich umgesetzten Ideen an allen zur Umsetzung vorgesehenen Ideen war bei den Behörden unterschiedlich hoch, wie Tabelle 3 zeigt.

⁷ Vgl. Nummer 5.4 der Richtlinie.

⁸ Vgl. Nummern 4.4 und 5.6 der Richtlinie.

Behörde	Anteil der tatsächlich umgesetzten an den zur Umsetzung vorgesehenen Ideen
A	55,9 %
B	k. A.
C	100,0 %
D	k. A.
E	85,3 %
F	75,0 %

Tabelle 3: Anteil der tatsächlich umgesetzten an den zur Umsetzung vorgesehenen Ideen

Ein Teil der Behörden kontrollierte nicht systematisch, ob die Ideen tatsächlich umgesetzt wurden. Zumeist hielt das Verfahrensmanagement es für ausreichend, wenn die begutachtende Stelle eine Umsetzung in Aussicht stellte. In einigen Fällen fragte es bei der umsetzenden Stelle nach, wann mit einer Erledigung zu rechnen sei.

3.3 Würdigung

Es ist nicht zu erwarten, dass jede vorgeschlagene Idee auch tatsächlich zu Verbesserungen führt und sofort umgesetzt werden kann. Dennoch sollte es das Ziel sein, den Anteil nicht umgesetzter Ideen möglichst gering zu halten. Ideen, die nicht umgesetzt werden, verursachen Aufwand, ohne Nutzen mit sich zu bringen. Die Behörden haben dies teilweise selbst verursacht. Weil zu wenig Transparenz über die bereits eingereichten Ideen bestand, konnten die Beschäftigten nicht erkennen, dass ihre Idee nicht neu war. So entstand unnötiger Aufwand, um wiederholt eingereichte Ideen zu bearbeiten.

Wenn eine Idee aber tatsächlich als geeignet bewertet wurde, sollte diese grundsätzlich umgesetzt werden. Zwar kann es einige Zeit in Anspruch nehmen, bis eine geplante Veränderung tatsächlich verwirklicht wird. Die von uns erhobenen Daten legen aber den Schluss nahe, dass Ideen mitunter nur mit erheblicher Verzögerung umgesetzt werden. Es kommt auch vor, dass Behörden die Umsetzung völlig aus dem Blick verlieren, sobald sie die Ideengeberin oder den Ideengeber über eine positive Entscheidung informiert haben. Werden brauchbare Ideen nicht oder nur verzögert umgesetzt, bleiben mögliche Einsparpotenziale ungenutzt.

3.4 Empfehlung

Die Behörden müssen Transparenz über die bereits eingereichten Ideen herstellen, um die bislang zu hohen Ablehnungsquoten zu verringern. Hierzu kann eine Übersicht im Intranet oder eine Ideendatenbank dienen. Die Behörden sollten die Umsetzung der Ideen systematisch überwachen und eine zeitnahe Umsetzung sicherstellen, um die Einsparpotenziale auch zu realisieren.

4 Verfahrensmanagement

4.1 Vorgaben für die Bundesverwaltung

Nach der Richtlinie sollen alle Behörden des Bundes ein Verfahrensmanagement für das Ideenmanagement einrichten. Das Verfahrensmanagement ist Ansprechpartner für alle Angelegenheiten des Ideenmanagements. Es soll darauf hinwirken, dass Ideen unverzüglich bearbeitet und umgesetzt werden. Es hat sicherzustellen, dass die Ideengeberin oder der Ideengeber grundsätzlich spätestens nach sechs Wochen über den Stand der Bearbeitung ihrer/seiner Idee informiert wird.⁹

Die Beschäftigten sollen Ideen schriftlich oder in elektronischer Form einreichen können. Eine Idee soll

- den derzeitigen Zustand,
- das bestehende Problem,
- die konkrete(n) Maßnahme(n) zur Lösung des Problems sowie
- die erwarteten Verbesserungen nach Umsetzung der Idee hinreichend genau beschreiben.¹⁰

4.2 Feststellungen

Alle Behörden hatten ein Verfahrensmanagement benannt. Sie informierten ihre Beschäftigten in der Regel in ihrem Intranet über das Verfahrensmanagement und die Möglichkeiten, wie Ideen eingereicht werden können. Ein Teil der Behörden stellte den Beschäftigten Formulare zur Verfügung; bei einem anderen Teil der Behörden gingen die Ideen formlos, zumeist per E-Mail ein. Zwei Behörden nutzten eigens hierfür entwickelte IT-Verfahren zur Bearbeitung der Ideen. Eine weitere Behörde plante, demnächst eine Software für das Ideenmanagement zu beschaffen.

⁹ Vgl. Nummer 4.3 der Richtlinie.

¹⁰ Vgl. Nummer 5.2 der Richtlinie.

Die meisten Behörden erfassten Informationen darüber, wie schnell die Ideen den Bearbeitungsprozess durchlaufen haben – vom Eingang der Idee bis zur Information der Ideengeberin oder des Ideengebers.

Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Durchlaufzeiten.

Behörde	Durchschnittliche Durchlaufzeit in Wochen ^a	Maximale Durchlaufzeit in Wochen ^b
A	42	106
B	11	98
C	k. A.	k. A.
D	11	109
E	19	118
F	10	110

Tabelle 4: Durchlaufzeiten

Erläuterungen: ^a Mittelwert für das Jahr 2014

^b Maximalwert aus den Jahren 2013 und 2014

In den Behörden mit einer mittleren Durchlaufzeit von zehn bzw. elf Wochen schwankten die Durchlaufzeiten stark. Schnell und einfach zu bewertende Ideen wurden in Einzelfällen sogar am gleichen Tag entschieden. Die Behörden mit einer mittleren Durchlaufzeit von 19 bzw. 42 Wochen benötigten in der Regel auch für sehr einfache Ideen lange, bis sie eine Entscheidung trafen.

Die häufigsten Gründe für eine verzögerte Bearbeitung von Ideen waren:

- Das Verfahrensmanagement setzte den begutachtenden Stellen keine Fristen. In der Folge lagen die Ideen lange unbearbeitet bei den begutachtenden Stellen.
- Teilweise setzte das Verfahrensmanagement zwar Fristen, erinnerte die begutachtenden Stellen nach Fristablauf aber nicht oder nur mit großer Verzögerung.
- Die abschließende Entscheidung über die Prämierung von Ideen oblag Gremien oder Arbeitsgruppen, die nur selten tagten. Ideen, über die die begutachtende Stelle bereits positiv entschieden hatte, wurden deshalb zunächst nicht weiter bearbeitet. In Einzelfällen dauerte es mehrere Monate, bis über eine von der begutachtenden Stelle angenommene Idee auch „formal“ entschieden wurde.

Zwei Behörden mit geringer mittlerer Durchlaufzeit hatten die Bearbeitung von Ideen in einem IT-unterstützten Standardprozess festgelegt. Darin hatten sie jeden

Bearbeitungsschritt mit Fristen versehen. Im Falle von Fristüberschreitungen gab der Standardprozess Eskalationswege vor. Die Behörden hielten diese Standardprozesse ein.

4.3 Würdigung

Es ist positiv anzuerkennen, dass alle Behörden ein Verfahrensmanagement eingerichtet und in diesem Punkt die Richtlinie beachtet haben. Allerdings gab es bei einigen Behörden noch verschiedene Mängel im Bearbeitungsprozess. Dies zeigt sich insbesondere an den Durchlaufzeiten.

Für die Akzeptanz des Ideenmanagements bei den Beschäftigten sind kurze Durchlaufzeiten wichtig. Lange Durchlaufzeiten könnten als fehlende Wertschätzung interpretiert werden. Dies könnte dazu führen, dass sich weniger Beschäftigte am Ideenmanagement beteiligen. Das Ziel des Ideenmanagements, die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung zu verbessern, wird dann verfehlt.

Erfolgsfaktoren für eine zügige Bearbeitung sind:

- Das Verfahrensmanagement sollte den begutachtenden Stellen Fristen setzen.
- Im Fall von Fristüberschreitungen sollte das Verfahrensmanagement umgehend erinnern und erforderlichenfalls geeignete weitere Eskalationsschritte einleiten.
- Sofern ein formeller Beschluss eines Gremiums oder eines Arbeitskreises notwendig ist, sollte dies den Gesamtprozess nicht unnötig in die Länge ziehen. Die Gremien müssen deshalb regelmäßig mit hinreichender Häufigkeit tagen. Gegebenenfalls kann auch auf eigene Sitzungen verzichtet werden und die Entscheidung stattdessen über E-Mail herbeigeführt werden.
- Eine über gewöhnliche Bürokommunikations-Software hinausgehende IT-Unterstützung kann sowohl bei der Einreichung von Ideen als auch bei der weiteren Bearbeitung hilfreich sein. Die Wirtschaftlichkeit des Einsatzes einer Ideenmanagement-Software ist aber unbedingt anhand von angemessenen Untersuchungen nachzuweisen.

4.4 Empfehlung

Die Behörden sollten Informationen über die Durchlaufzeiten ihrer Ideen systematisch erheben und auswerten. Sind die Durchlaufzeiten zu hoch, sollten die Behörden Maßnahmen ergreifen, um sie zu verringern. Die von uns genannten „Erfolgsfaktoren“ liefern hierzu Ansätze.

5 Prämierung

5.1 Vorgaben für die Bundesverwaltung

Umgesetzte Ideen sind nach der Richtlinie angemessen zu prämiieren.¹¹ Bei der Prämienbemessung ist zu unterscheiden zwischen Prämien, die auf Grundlage eines berechenbaren wirtschaftlichen Nutzens festgelegt werden, und solchen, bei denen der Nutzen nicht berechenbar oder überwiegend qualitativ ist. Für diesen Fall sieht die Richtlinie zwölf Prämienstufen vor, je nach Bedeutung und Größe des Anwendungsbereichs.

Die Prämie bei berechenbarem wirtschaftlichem Nutzen beträgt bis zu 20 % der durchschnittlich erwarteten haushaltswirksamen Jahresersparnis; mindestens 100 und höchstens 25 000 Euro. Die Prämienstufen bei nicht berechenbarem wirtschaftlichem Nutzen liegen zwischen 100 und 3 000 Euro; in Ausnahmefällen („für hervorragende Verbesserungsvorschläge“) können die zuständige Bundesministerin oder der zuständige Bundesminister auch höhere Prämien gewähren.

Für nicht umgesetzte Ideen können Anerkennungsprämien bis zu 100 Euro gewährt werden, wenn sie *„aufgrund des damit verbundenen Aufwandes an Fleiß und Mühe eine Anerkennung verdienen“*.¹²

5.2 Feststellungen

Vier der sechs von uns geprüften Behörden hatten in behördeninternen Verfahrensanweisungen selbst festgelegt, wie die Prämien zu bemessen sind. Eine Behörde betrieb das Ideenmanagement als Teil eines Qualitätsmanagements-Systems und sah in diesem System überhaupt keine Prämierung vor.

Tabelle 5 gibt einen Überblick über die behördenspezifischen Festlegungen zur Prämienbemessung.

¹¹ Vgl. Nummer 6.1 der Richtlinie.

¹² Vgl. Nummern 6.1 und 6.2 der Richtlinie.

Behörde	Prämien bei berechenbarem Nutzen	Prämien bei nicht berechenbarem Nutzen	Anerkennungsprämien
A	Bis zu 20 % der durchschnittlich erwarteten haushaltswirksamen Jahresersparnis; min. 100 Euro, max. 25 000 Euro.	Zwölf Prämienstufen nach Bedeutung/Nutzen und Anwendungsbereich; min. 100 Euro, max. 3 000 Euro, in Ausnahmefällen höher.	<i>Min. 75 Euro,</i> max. 100 Euro.
B	<i>10 % der haushaltswirksamen Einsparung eines Haushaltsjahres;</i> max. 15 000 Euro.	<i>Punktesystem nach Nutzen, Bedeutung; Aufschläge für Aufwand/Eigenleistung, Gruppenarbeit und Erstellung außerhalb der Arbeitszeit;</i> max. 2 030 Euro.	Max. 100 Euro.
C	Bis zu 20 % der durchschnittlich erwarteten haushaltswirksamen Jahresersparnis; min. 100 Euro, max. 25 000 Euro.	Zwölf Prämienstufen nach Bedeutung/Nutzen und Anwendungsbereich; min. 100 Euro, max. 3 000 Euro, in Ausnahmefällen höher.	Max. 100 Euro.
D	Bis zu 20 % der durchschnittlich zu erwartenden Jahresersparnis; min. 100 Euro, max. 35 000 Euro.	<i>Punktesystem nach Grad der Verbesserung, Anwendungsbereich, Eigenleistung;</i> max. 6 240 Euro.	Keine Prämierung.
E	<i>10 % der jährlichen Einsparung;</i> min. 50 Euro, max. 3 000 Euro.	<i>Punktesystem nach Arbeitsgebiet, Güte und Reife, Anwendbarkeit, Aufschläge für Qualität;</i> min. 50 Euro, max. 2 500 Euro.	Max. 50 Euro.
F	Keine Prämierung.	Keine Prämierung.	Keine Prämierung.

Tabelle 5: Festlegungen zur Prämienbemessung

Erläuterung: Abweichungen von der Richtlinie in blau¹³

Wir haben alle Prämierungen der von uns geprüften Behörden für die Jahre 2011 bis 2014 ausgewertet. Insgesamt vergaben die Behörden in diesem Zeitraum 1 160 Prämien, davon 215 Anerkennungsprämien (19 %). Für umsetzbare Ideen legten die Behörden die Prämien in der Regel nach Prämienstufen fest. Sie begründeten dies damit, dass ein wirtschaftlicher Nutzen nicht berechenbar oder eine Berechnung zu aufwendig sei. Nur in Einzelfällen berechneten die Behörden einen wirtschaftlichen Nutzen.

¹³ Die Abweichungen stellen keinen Verstoß dar, sondern bewegen sich in den Grenzen der Rahmenrichtlinie.

Die Prämienhöhe für umsetzbare Ideen war in der weit überwiegenden Zahl der Fälle erheblich niedriger, als die Behörden in ihren Regelungen maximal vorgesehen hatten.

Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Höhe der tatsächlich vergebenen Prämien.

Behörde	Maximal mögliche Prämienhöhe	Tatsächliche Prämienhöhe
A	25 000 Euro	von 100 bis 600 Euro
B	15 000 Euro	von 10 bis 15 000 Euro
C	25 000 Euro	von 100 bis 2 500 Euro
D	35 000 Euro	von 100 bis 2 100 Euro
E	3 000 Euro	von 100 bis 580 Euro
F	Keine Prämierung	Keine Prämierung

Tabelle 6: Tatsächliche und maximal mögliche Prämienhöhe

Teilweise legten die Behörden bei der Bewertung ähnlich gelagerter oder in der Qualität vergleichbarer Ideen unterschiedliche Maßstäbe bei der Prämienbemessung an. In Einzelfällen waren zudem sachfremde Erwägungen wie eine Orientierung an der Höhe von Leistungsprämien maßgeblich.

5.3 Würdigung

Mit ihren internen Festlegungen zur möglichen Prämienhöhe sind die Behörden zum Teil deutlich unter den in der Richtlinie vorgesehenen Grenzen geblieben. Die tatsächlich ausgezahlten Prämien blieben bis auf wenige Ausnahmen nochmals weit unter diesen eigenen Grenzen. Zwar hat die Richtlinie für die mittelbare Bundesverwaltung nur Empfehlungscharakter und auch Behörden der unmittelbaren Bundesverwaltung können und sollen das Ideenmanagement an die Gegebenheiten der jeweiligen Behörde anpassen. Gleichwohl halten wir es für unzweckmäßig, wenn Behörden ganz auf Prämien verzichten oder grundsätzlich nur geringe Prämien vergeben.

Es ist Ziel der Prämierung von Ideen, einen Ansporn für die Beschäftigten zu schaffen, damit sie mit ihren Vorschlägen zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit beitragen. Dieses Ziel verfehlten einzelne Behörden, da sie auch bei Ideen mit hohen Einspareffekten die mögliche Prämienhöhe nicht ausschöpften oder Ideen grundsätzlich nicht prämierten.

Hohe finanzwirksame Einsparungen sind vor allem bei Behörden mit einer technischen Arbeitsumgebung zu erwarten. Aber auch bei Verwaltungsbehörden mit aus-

schließlicher Bürotätigkeit kann ein Vorschlag mitunter zu einer hohen Einsparung führen.¹⁴

5.4 Empfehlung

Mit Blick auf den Motivationsfaktor der Prämienhöhe sollten die Behörden Ideen angemessen 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, kann der Nutzen geschätzt werden.

6 Ermittlung des Personalbedarfs und der Wirtschaftlichkeit

6.1 Vorgaben für die Bundesverwaltung

Aus den haushaltsrechtlichen Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit ergibt sich die Verpflichtung, den Personalbedarf für eine Aufgabe zu ermitteln und zu überprüfen. Diese Verpflichtung wird konkretisiert in Nummer 4.4.1 der VV zu § 17 BHO, wonach Planstellen nur ausgebracht werden dürfen, soweit sie unter Anwendung angemessener Methoden der Personalbedarfsermittlung sachgerecht und nachvollziehbar begründet sind. Auch der RPA stellte in seinem Beschluss fest, dass der Personalbedarf des Ideenmanagements regelmäßig zu überprüfen ist (vgl. Tz. 1.3).

Nach § 7 Absatz 2 Satz 1 BHO sind für alle finanzwirksamen Maßnahmen, also auch für das Ideenmanagement, angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen.

6.2 Feststellungen

Der Personaleinsatz für das Ideenmanagement war bei den Behörden unterschiedlich hoch. Er hing davon ab,

- wie viele Ideen zu bearbeiten waren,
- wie groß die Behörde war und ob sie sich auf mehrere Standorte verteilte,
- ob die Ideen IT-gestützt oder händisch bearbeitet wurden,
- ob es eigene Entscheidungsgremien gab oder die begutachtenden Stellen selbst über eine Umsetzung entschieden.

¹⁴ So erbrachte beispielsweise eine Idee zum Austausch von Heizungspumpen in einem Bundesministerium geschätzte Einsparungen von jährlich 40 000 Euro.

Die von uns geprüften Behörden hatten keine Personalbedarfsermittlung für ihr Ideenmanagement durchgeführt. Sie konnten nicht darlegen, wie hoch der Aufwand für das Ideenmanagement in der Vergangenheit insgesamt war. Wenn sie Informationen hierzu erhoben hatten, z. B. anhand einer Kosten-Leistungs-Rechnung oder auf Grundlage von Schätzwerten der Beschäftigten, betrafen diese lediglich das Verfahrensmanagement. Den Aufwand für die begutachtenden Stellen sowie für weitere mit dem Ideenmanagement befasste Personen (Entscheidungsgremien, lokale Ideenmanagerinnen und -manager) erfassten die Behörden nicht.

Die von uns geprüften Behörden hatten die Wirtschaftlichkeit ihres Ideenmanagements – mit Ausnahme einer Behörde – nicht untersucht. Diese Behörde hatte zu ihrem Ideenmanagement eine einfache Kosten-Nutzen-Betrachtung angestellt. Darin stellte sie den geschätzten Personal- und Sachkosten für das Verfahrensmanagement, den Prämienzahlungen und den Ausgaben für Werbemaßnahmen den geschätzten Nutzen der umgesetzten Ideen gegenüber.¹⁵ Die Behörde kam zu dem Ergebnis, dass der Nutzen die Kosten überwog.

6.3 Würdigung

Nach den haushaltsrechtlichen Vorgaben ist der Personalbedarf mit angemessenen Methoden nachzuweisen. Bei einer großen Behörde, die mehr als ein Vollzeitäquivalent für das Ideenmanagement einsetzt, erwarten wir eine reguläre Personalbedarfsermittlung nach den Vorgaben des Handbuches für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung (Organisationshandbuch). Bei kleineren Behörden, die nur anteilige Dienstposten für das Ideenmanagement vorsehen, wäre zumindest eine Schätzung angezeigt. Da dies unterblieb, konnten die Behörden nicht beziffern, wie hoch die Personal- und Sachkosten für ihr Ideenmanagement sind. Ihnen fehlte damit auch die Grundlage, dessen Wirtschaftlichkeit zu untersuchen und zu verbessern.

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sind eine zentrale Voraussetzung, um Haushaltsmittel wirtschaftlich einsetzen zu können. Sie dienen der systematischen Klärung, ob eine Maßnahme ein Ziel wirksam erreicht, ob eingesetzte Ressourcen und Ergebnisse in einem möglichst vorteilhaften Verhältnis stehen und ob der Mitteleinsatz möglichst gering ist. Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit ist nach den VV Nummer 1 zu

¹⁵ Für umgesetzte Ideen mit nicht berechenbarem Nutzen verwendete die Behörde als Hilfsgröße folgende Berechnung: Höhe der Prämie = 10 % des Nutzens, also Nutzen = Höhe der Prämie * 10.

§ 7 BHO bei allen Maßnahmen des Bundes, die die Einnahmen und Ausgaben des Bundeshaushalts unmittelbar oder mittelbar betreffen, zu beachten. Hierunter fallen auch die Maßnahmen des Ideenmanagements.

Wir räumen ein, dass sich die finanziellen Auswirkungen von Maßnahmen des Ideenmanagements nur sehr schwer abschätzen lassen und mit großen Unsicherheiten behaftet sind. Zudem werden von diesen Maßnahmen oft auch Effekte erhofft, die sich einer Berechnung entziehen, etwa auf die Mitarbeitermotivation. Dadurch wird ein eindeutiges Ergebnis oft unmöglich. Dies darf aber nicht dazu führen, dass die Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Ideenmanagement gänzlich unberücksichtigt bleibt. In einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung sind Unsicherheiten und nicht-monetäre Effekte angemessen darzustellen. Die Arbeitsanleitung des Bundesministeriums der Finanzen¹⁶ gibt Hinweise dazu, wie bei nicht monetär fassbaren Einflussfaktoren verfahren werden kann.

6.4 Empfehlung

Wir haben die Behörden aufgefordert, den Personalbedarf für ihr Ideenmanagement zu ermitteln. Insbesondere große Behörden, die viel Personal für das Ideenmanagement einsetzen, sollten eine Personalbedarfsermittlung nach den Vorgaben des Organisationshandbuches durchführen. Außerdem sollten die Behörden auch im Ideenmanagement angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen einsetzen, um es wirtschaftlich zu gestalten.

7 Behördenübergreifende Zusammenarbeit

7.1 Vorgaben für die Bundesverwaltung

Die Behörden sollen geeignete Ideen aktuell und frühzeitig in die Ideendatenbank des Bundes (id-bund) einstellen. Damit sollen sie ermöglichen, dass weitere Behörden die Ideen für sich übernehmen und umsetzen.¹⁷ id-bund liegt in der Verantwortung des BMI und wird vom Bundesverwaltungsamt betrieben. Es soll die zentrale Informations- und Wissensquelle des Ideenmanagements in der Bundesverwaltung sein. Die Behörden sollen darin nach bereits eingereichten und bewerteten Ideen behördenübergreifend recherchieren. id-bund als Speicher und Verteiler von Ideen in

¹⁶ Rundschreiben des Bundesministeriums der Finanzen vom 12. Januar 2011 – II A 3 – H 1012-10/08/10004, geändert durch Rundschreiben vom 20. Dezember 2013.

¹⁷ Vgl. Nummer 7.3 der Richtlinie.

der Bundesverwaltung soll die Entwicklung von Ideen fördern und Transparenz sowie Objektivität im Ideenmanagement langfristig erhöhen.¹⁸

Neben dem Austausch der Ideen selbst sieht die Richtlinie auch vor, dass die Behörden ihre Erfahrungen mit dem Ideenmanagement weitergeben.¹⁹

7.2 Feststellungen

7.2.1 Nutzung von id-bund

Die von uns geprüften Behörden nutzten id-bund überwiegend nicht. Behörden der mittelbaren Bundesverwaltung hatten keine Zugriffsmöglichkeit auf id-bund. Zwei der von uns geprüften Behörden der unmittelbaren Bundesverwaltung hatten sich eine Zugriffsmöglichkeit einrichten lassen. Davon gab eine an, Ideen aus der eigenen Behörde daraufhin zu überprüfen, ob sie zuvor bereits von einer anderen Behörde in id-bund eingestellt wurden. Die andere Behörde nutzte id-bund seit vielen Jahren nicht mehr. Eine systematische und regelmäßige Auswertung von id-bund führte keine Behörde durch. Auch hatte keine der geprüften Behörde Ideen in id-bund eingestellt.

Die Behörden begründeten dies im Wesentlichen damit, dass die in id-bund eingestellten Ideen auf den eigenen Bereich nicht übertragbar seien. Umgekehrt hielten sie Ideen aus dem eigenen Haus ebenfalls für nicht übertragbar auf andere Behörden, sodass sie diese auch nicht in id-bund einstellten.

7.2.2 Erfahrungsaustausch zum Ideenmanagement

Ein ressortübergreifender Erfahrungsaustausch zum Ideenmanagement fand in den letzten Jahren nicht statt. Bis 2010 gab es sogenannte Netzwerktreffen, organisiert vom BMI. Eine der von uns geprüften Behörden hatte daran teilgenommen; eine weitere hatte dort auf Einladung das eigene Ideenmanagement präsentiert, nahm aber sonst nicht an den Treffen teil.

Eine Behörde tauschte ihre Erfahrungen ressortintern mit dem Bundesministerium und anderen Behörden des Geschäftsbereichs aus. Drei Behörden der mittelbaren Bundesverwaltung beteiligten sich an jeweils unterschiedlichen Netzwerken mit Unternehmen aus der Privatwirtschaft. Zwei größere Behörden führten regelmäßig ei-

¹⁸ Vgl. <http://id-bund.intranet.bund.de>.

¹⁹ Vgl. Nummer 7.2 der Richtlinie.

nen behördeninternen Erfahrungsaustausch mit den für das Ideenmanagement zuständigen Stellen durch.

7.3 Würdigung

7.3.1 Nutzung von id-bund

Da die meisten Behörden weder Ideen in id-bund einstellten noch in id-bund recherchierten, haben sie sich selbst die Möglichkeit genommen, voneinander zu lernen. Die Einschätzung, die in id-bund eingestellten Ideen seien generell nicht übertragbar auf andere Behörden, trifft nicht zu. Die von der Richtlinie vorgesehene Nutzung von id-bund ist daher zweckmäßig und kann zur Wirtschaftlichkeit beitragen. Es ist allerdings einzuräumen, dass id-bund in den letzten Jahren inhaltlich nicht fortentwickelt wurde.

7.3.2 Erfahrungsaustausch zum Ideenmanagement

Ein Erfahrungsaustausch zum Ideenmanagement kann wertvolle Impulse für die tägliche Arbeit und auch für eine Weiterentwicklung des Instruments geben. Wir erachten deshalb die Netzwerke sowohl mit Unternehmen der Privatwirtschaft als auch verwaltungsintern als sinnvoll. Daher wäre eine Wiederaufnahme des ressortübergreifenden Erfahrungsaustauschs unter Einbezug der mittelbaren Bundesverwaltung hilfreich.

7.4 Empfehlung

7.4.1 Nutzung von id-bund

Wir haben dem für id-bund fachlich zuständigen BMI empfohlen, id-bund so zu betreiben, dass es die ihm zugedachte ressortübergreifende Funktion im Ideenmanagement der Bundesverwaltung ausüben kann. Die Behörden sollten ihrerseits mit dem Einstellen von Ideen dazu beitragen, dass die Ziele der id-bund erreicht werden.

7.4.2 Erfahrungsaustausch zum Ideenmanagement

Wir haben das BMI dazu aufgefordert, das Interesse an weiteren Netzwerktreffen bei den Ressorts abzufragen und eine Öffnung des Teilnehmerkreises mit den Mitgliedern des Netzwerks zu diskutieren. Wir empfehlen den Behörden, für sie geeignete

Netzwerke (weiter) zu nutzen, um ihre Erfahrungen mit dem Ideenmanagement auszutauschen und das Instrument weiterzuentwickeln.

8 Stellungnahme des BMI

Das BMI hat angekündigt, das Ideenmanagement in der Bundesverwaltung zu evaluieren. Auf der Grundlage dieser Evaluation wolle es mit den Ressorts in einen Erfahrungsaustausch treten, um über den weiteren Erfolg des Projekts Ideenmanagement und dessen Weiterentwicklung zu entscheiden. Dies könne gegebenenfalls durch Schulungen der BAKöV oder/und Sonderveranstaltungen begleitet werden.

9 Behandlung im Rechnungsprüfungsausschuss

Die zentralen Ergebnisse der Querschnittsprüfung zum Ideenmanagement in der Bundesverwaltung und die Ergebnisse zur Prüfung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses der Bundeswehr wurden dem RPA in einem gemeinsamen Bericht vorgelegt. Auf der Grundlage dieses gemeinsamen Berichts hat der RPA einen Beschluss gefasst, der die Behörden der Bundesverwaltung dazu auffordert, ihr Ideenmanagement zu verbessern. Die Behörden sollen

- *„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 angemessen ermitteln.“*

Das BMI wurde aufgefordert, dem RPA bis zum 31. Dezember 2017 über das Ideenmanagement in der Bundesverwaltung zu berichten.

10 Abschließende Würdigung

Durch den Beschluss des RPA und seine Aufforderung an die Ressorts wurde unseren Empfehlungen besonderer Nachdruck verliehen. Wir werden die weitere Ent-

wicklung des Ideenmanagements in der Bundesverwaltung im Wege des parlamentarischen Verfahrens verfolgen.

gez. Plöger

gez. Dr. Burg