



Bundesamt  
für Wirtschaft und  
Ausfuhrkontrolle

**Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)**

**Referat 415 (Evaluierungen)**

**Evaluation der Arbeitsgemeinschaft für  
wirtschaftliche Verwaltung e.V. (AWV)**

**Endbericht**

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA), Referat 415 (Evaluierungen)

Autoren: Anja Happ, Bo Lennart Lüders

Frankfurter Straße 29-35

65760 Eschborn

### **Auftraggeber**

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)

Stand: September 2014

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>- 6 -</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>- 7 -</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>- 8 -</b>
<b>Kurzzusammenfassung</b>	<b>- 11 -</b>
<b>1. Ausgangssituation und gesetzliche Rahmenbedingungen</b>	<b>- 34 -</b>
<b>2. Zielsetzung und Evaluationsdesign</b>	<b>- 36 -</b>
2.1 Hintergrund und Zielsetzung der Evaluation	- 36 -
2.1.1 Durchführung einer Erfolgskontrolle	- 36 -
2.1.2 Prüfung der Umsetzung der Empfehlungen aus der Evaluation 2004/2005	- 40 -
2.1.3 Prüfung der Relevanz aktueller Ziele und Analyse zukünftiger Ziele/Aufgabenfelder	- 41 -
2.1.4 Handlungsempfehlungen	- 41 -
2.2 Evaluationsdesign	- 41 -
2.2.1 Qualitative Interviews und Dokumentenanalyse	- 41 -
2.2.2 Teilnehmende Beobachtungen	- 42 -
2.2.3 Online-Befragung der ehrenamtlichen Experten	- 42 -
2.2.4 Fallbeispiele	- 43 -
2.2.5 Wirtschaftlichkeitsanalyse	- 43 -
<b>3. Ziele, Struktur und Arbeitsweise der AWW</b>	<b>- 44 -</b>
3.1 Leitbild und Ziele der AWW	- 44 -
3.2 Struktur der AWW	- 44 -
3.2.1 Die Mitgliederversammlung und Mitgliederstruktur sowie -entwicklung	- 45 -
3.2.2 Vorstand	- 47 -
3.2.3 Die Geschäftsführung	- 48 -
3.2.4 Die Geschäftsstelle der AWW	- 48 -
3.2.5 Die Fachausschüsse	- 49 -
3.2.6 Die ehrenamtlichen Experten	- 51 -
3.3 Die Arbeitsweise der AWW	- 57 -
3.3.1 Allgemein	- 57 -
3.3.2 Bewertung der Arbeitsweise der AWW	- 59 -
3.4 Vereinsinterne und externe Prozesse	- 63 -
3.4.1 Vereinsinterne Prozesse	- 63 -
3.4.2 Externe Prozesse	- 64 -
3.5 Zwischenresumee	- 64 -

<b>4. Ergebnistransfer</b>	<b>- 66 -</b>
4.1 Publikationen, Bescheinigungen, Stellungnahmen und Gutachten	- 66 -
4.1.1 AWW-Informationen	- 66 -
4.1.2 AWW-Schriftenreihe	- 68 -
4.1.3 Bescheinigungen	- 70 -
4.1.4 Stellungnahmen und Gutachten	- 71 -
4.2 Seminare	- 71 -
4.2.1 Übersicht	- 71 -
4.2.2 Bewertung der Seminare	- 72 -
4.2.3 Einschätzung der Evaluatoren	- 76 -
4.3 Veranstaltungen, Vorträge und Messen	- 77 -
4.3.1 Veranstaltungen	- 77 -
4.3.2 Messen, Vorträge und Kongresse	- 81 -
4.4 Webseiten	- 82 -
4.5 Sonstige Produkte	- 84 -
4.6 Zielgruppen- und Kundenzufriedenheit	- 84 -
4.6.1 Nutzen der AWW für den Zuwendungsgeber und anderer Ministerien	- 84 -
4.6.2 Nutzen der Facharbeit für ehrenamtliche Experten	- 86 -
4.6.3 Zufriedenheit der Kunden	- 89 -
4.7 Wahrnehmung der AWW insgesamt	- 89 -
4.8 Zwischenresumee	- 90 -
<b>5. Fallbeispiele</b>	<b>- 92 -</b>
5.1 PG 4.5.1 FeRD – Forum elektronische Rechnung Deutschland	- 92 -
5.1.1 Ausgangssituation	- 92 -
5.1.2 Zusammensetzung des Forums und Arbeitsweise	- 92 -
5.1.3 Produkt und Ergebnistransfer	- 94 -
5.1.4 Volkswirtschaftliche Bedeutung	- 95 -
5.2 PG 1.6.3 SEPA-Lastschriftverfahren	- 95 -
5.2.1 Ausgangssituation	- 95 -
5.2.2 Zusammensetzung der Projektgruppe und Arbeitstreffen	- 96 -
5.2.3 Öffentlichkeitsarbeit und Ergebnistransfer	- 96 -
5.2.4 Volkswirtschaftliche Bedeutung	- 97 -

<b>6. Finanzierung und Wirtschaftlichkeitsanalyse</b>	<b>- 98 -</b>
6.1 Finanzierung auf Basis des Wirtschaftsplans	- 98 -
6.1.1 Einnahmen	- 98 -
6.1.2 Ausgaben	- 99 -
6.2 Kosten- und Leistungsrechnung	- 101 -
6.2.1 Teilprogrammbudget I und II	- 101 -
6.2.2 Teilprogrammbudget III	- 104 -
6.2.3 Teilprogrammbudget IV	- 106 -
6.2.4 Bewertung des Programmbudgets	- 109 -
6.3 Maßnahmewirtschaftlichkeit	- 109 -
<b>7. Relevanz der Ziele und zukünftige Ziele</b>	<b>- 111 -</b>
<b>8. Handlungsempfehlungen</b>	<b>- 113 -</b>
8.1 Handlungsempfehlungen GIB 2005	- 113 -
8.1.1 Dachmarkenstrategie einführen	- 113 -
8.1.2 Einführung eines Controllinginstrumentes zur Erfolgsmessung	- 113 -
8.1.3 Systematik für Themenfindung und Themenauswahl	- 113 -
8.1.4 Verbesserung der Finanzierungssituation durch Erhöhung der Einnahmen	- 113 -
8.2 Handlungsempfehlungen aus der Evaluation 2013/2014	- 115 -
8.2.1 Fortführung der institutionellen Förderung der AWV	- 115 -
8.2.2 Organisation der Facharbeit und Themenfindung	- 115 -
8.2.3 Vereinsinterne und externe Prozesse	- 115 -
8.2.4 Öffentlichkeitsarbeit/Ergebnistransfer	- 116 -
8.2.5 Stärkere europäische Ausrichtung der AWV-Facharbeit	- 118 -
8.2.6 Programmbudget und begleitende Erfolgskontrolle	- 118 -
<b>9. Literaturverzeichnis</b>	<b>- 119 -</b>
<b>Anhang</b>	<b>- 120 -</b>

## Abbildungsverzeichnis

ABB. 1: SEIT WANN SIND SIE EHRENAMTLICH IN DER FACHARBEIT DER AWW TÄTIG?.....	- 15 -
ABB. 2: WARUM ARBEITEN SIE IN EINEM AWW-ARBEITSKREIS/EINER PROJEKTGRUPPE MIT?.....	- 15 -
ABB. 3: BESCHREIBEN SIE DIE ARBEITSATMOSPHERE BEI DEN ARBEITSKREIS- UND PROJEKTGRUPPENTREFFEN. ....	- 16 -
ABB. 4: WIE WÜRDEN SIE AUS IHRER SICHT DIE ARBEITSWEISE DER AWW INSGESAMT CHARAKTERISIEREN? .....	- 17 -
ABB. 5: WIE ZUFRIEDEN SIND SIE MIT DEN „AWV-INFORMATIONEN“ IN HINBLICK AUF.....	- 18 -
ABB. 6: ZUFRIEDENHEIT MIT FOLGENDEN ASPEKTEN .....	- 25 -
ABB. 7: KONNTEN SIE AUS IHRER EHRENAMTLICHEN TÄTIGKEIT BEI DER AWW EINEN KONKRETEN NUTZEN FÜR IHRE ARBEIT ERZIELEN?.....	- 26 -
ABB. 8: GESAMTEINDRUCK „ROADSHOW WISSENSBILANZ“ 2011 UND 2012* .....	- 27 -
ABB. 9: ZUSAMMENSETZUNG DER EINNAHMEN VON 2011 BIS 2013 .....	- 28 -
ABB. 10: ORGANISATIONSSTRUKTUR DER AWW .....	- 44 -
ABB. 11: MITGLIEDERENTWICKLUNG DER AWW ZWISCHEN 2004- 2013 (STAND 31.12.).....	- 46 -
ABB. 12: VERTEILUNG DER TEILNEHMER NACH SEKTOREN .....	- 52 -
ABB. 13: HÖCHSTER BILDUNGSABSCHLUSS .....	- 53 -
ABB. 14: POSITION DER EXPERTEN IM UNTERNEHMEN/BEHÖRDE/EINRICHTUNG.....	- 54 -
ABB. 15: SEIT WANN SIND SIE EHRENAMTLICH IN DER FACHARBEIT DER AWW TÄTIG?.....	- 54 -
ABB. 16: WIE SIND SIE AUF DEN AK/PG AUFMERKSAM GEWORDEN?.....	- 55 -
ABB. 17: WARUM ARBEITEN SIE IN EINEM AWW-ARBEITSKREIS/ EINER PROJEKTGRUPPE MIT? .....	- 56 -
ABB. 18: WOHER NEHMEN SIE DIE ZEIT FÜR DIE ARBEIT BEI DER AWW? .....	- 56 -
ABB. 19: AN WELCHER ART VON VERÖFFENTLICHUNG HABEN SIE SICH BETEILIGT? .....	- 59 -
ABB. 20: WIE HÄUFIG SIND SIE BEI DEN SITZUNGEN ANWESEND? .....	- 60 -
ABB. 21: WIE VIELE DER ANWESENDEN BETEILIGEN SICH AKTIV BSPW. DURCH WORTBEITRÄGE ODER VORTRÄGE? .....	- 60 -
ABB. 22: BESCHREIBEN SIE DIE ARBEITSATMOSPHERE BEI DEN ARBEITSKREIS- UND PROJEKTGRUPPENTREFFEN. ....	- 61 -
ABB. 23: WIE WÜRDEN SIE AUS IHRER SICHT DIE ARBEITSWEISE DER AWW INSGESAMT CHARAKTERISIEREN? .....	- 62 -
ABB. 24: WIE GEEIGNET FINDEN SIE DIE FOLGENDEN ARBEITSFORMEN FÜR DIE EHRENAMTLICHE FACHARBEIT BEI DER AWW? .....	- 62 -
ABB. 25: GRÜNDE FÜR EINEN RÜCKZUG AUS DER FACHARBEIT. ....	- 63 -
ABB. 26: WIE OFT LESEN SIE DIE AWW-INFORMATIONEN?.....	- 67 -
ABB. 27: WIE ZUFRIEDEN SIND SIE MIT DEN „AWV-INFORMATIONEN“ IN HINBLICK AUF.....	- 68 -
ABB. 28: WIE WURDEN SIE AUF DIE VERANSTALTUNG AUFMERKSAM?.....	- 76 -
ABB. 29: GESAMTEINDRUCK ROADSHOW „WISSENSBILANZ“ 2011 UND 2012* .....	- 80 -
ABB. 30: HABEN SIE DIE ABSICHT, EINE WISSENSBILANZ EINZUFÜHREN? 2011 UND 2012.....	- 80 -
ABB. 31: BITTE BEWERTEN SIE DIE FOLGENDEN EIGENSCHAFTEN DER AWW WEBSITE. ....	- 83 -
ABB. 32: ZUFRIEDENHEIT DER EXPERTEN MIT FACHARBEIT.....	- 86 -
ABB. 33: ZUFRIEDENHEIT MIT ERGEBNISSEN INSGESAMT NACH BEREICHEN .....	- 87 -
ABB. 34: KONNTEN SIE AUS IHRER EHRENAMTLICHEN TÄTIGKEIT BEI DER AWW EINEN KONKRETEN NUTZEN FÜR IHRE ARBEIT ERZIELEN?.....	- 88 -
ABB. 35: HAT DIE MITARBEIT UND DIE ERZIELTEN ERGEBNISSE BZW. GEWONNEN ERFAHRUNGEN IM RAHMEN DER AWW-TÄTIGKEIT ZU EINER VERÄNDERUNG IN IHREM BETRIEB/ IHRER VERWALTUNG GEFÜHRT? .....	- 88 -
ABB. 36: ZUSAMMENSETZUNG DER EINNAHMEN DER AWW 2011- 2013 .....	- 99 -
ABB. 37: ZUSAMMENSETZUNG DER GESAMTAUSGABEN IN 2013 .....	- 100 -

## Tabellenverzeichnis

TAB. 1: INDIKATOREN ZUR ERFOLGSMESSUNG DER TB I UND TB II .....	- 14 -
TAB. 2: EINNAHMEN AUS VERÖFFENTLICHUNGEN ENTSPRECHEND JAHRESABSCHLÜSSEN.....	- 19 -
TAB. 3: GESAMTANGEBOT AN SEMINAREN 2011-2013 .....	- 20 -
TAB. 4: INDIKATOREN ZUR ERFOLGSMESSUNG DES TB IV .....	- 22 -
TAB. 5: INDIKATOREN ZUR ERFOLGSMESSUNG DES TB III .....	- 23 -
TAB. 6: ABGÄNGE UND NEUZUGÄNGE DER MITGLIEDER ZWISCHEN 2004 UND 2013 .....	- 46 -
TAB. 7: EINNAHMEN AUS VERÖFFENTLICHUNGEN .....	- 69 -
TAB. 8: GESAMTANGEBOT AN SEMINAREN 2011-2013 .....	- 72 -
TAB. 9: WIE SCHREIB ICH`S MEINEM KUNDEN? (JUNI 2012) .....	- 73 -
TAB. 10: INVENTURKOSTEN UND VERLUSTE IM GROß- UND EINZELHANDEL REDUZIEREN (NOVEMBER 2011).....	- 73 -
TAB. 11: CAF (SEPTEMBER 2011) .....	- 74 -
TAB. 12: VORDRUCK I (NOVEMBER 2013).....	- 75 -
TAB. 13: ÜBERSICHT EINNAHMEN DER AWV 2011-2013.....	- 98 -
TAB. 14: ÜBERSICHT AUSGABEN DER AWV 2011-2013.....	- 100 -
TAB. 15: INDIKATOREN ZUR ERFOLGSMESSUNG DER TB I UND TB II 2011-2013 .....	- 103 -
TAB. 16: EINNAHMEN UND KOSTEN TB I UND TB II 2011-2013 .....	- 103 -
TAB. 17: INDIKATOREN ZUR ERFOLGSMESSUNG DES TB III 2011-2013.....	- 105 -
TAB. 18: EINNAHMEN UND KOSTEN TB III 2011-2013 .....	- 106 -
TAB. 19: INDIKATOREN ZUR ERFOLGSMESSUNG DES TB IV 2011-2013 .....	- 107 -
TAB. 20: EINNAHMEN UND KOSTEN TB IV 2011-2013 .....	- 108 -

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AK</b>	Arbeitskreis
<b>AKW</b>	Arbeitskreis Wissensbilanz
<b>AP</b>	Arbeitspaket
<b>AWV</b>	Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V.
<b>BAFA</b>	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
<b>BDA</b>	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V.
<b>BDI</b>	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
<b>BITKOM</b>	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
<b>BHO</b>	Bundshaushaltsordnung
<b>BMAS</b>	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
<b>BMBF</b>	Bundesministerium für Bildung und Forschung
<b>BMF</b>	Bundesministerium für Finanzen
<b>BMFSFJ</b>	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
<b>BMI</b>	Bundesministerium des Inneren
<b>BMJV</b>	Bundesministerium für Justiz und für Verbraucherschutz
<b>BMVg</b>	Bundesministerium der Verteidigung
<b>BMWi</b>	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
<b>BRH</b>	Bundesrechnungshof
<b>BVDW</b>	Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V.
<b>BVMW</b>	Bundesverband mittelständische Wirtschaft e.V.
<b>CAF</b>	Common Assessment Framework
<b>DEÜV</b>	Datenerfassungs- und -übermittlungsverordnung
<b>DIHK</b>	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
<b>DIN</b>	Deutsches Institut für Normung e.V.
<b>DLR</b>	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
<b>DRK</b>	Deutsches Rotes Kreuz
<b>DStGB</b>	Deutscher Städte- und Gemeindebund
<b>EIPA</b>	European Institute of Public Administration
<b>ELENA</b>	Elektronisches Entgeltnachweis-Verfahren
<b>ELStAM</b>	Elektronische Lohnsteuerabzugsmerkmale
<b>ELSTER</b>	Elektronische Steuererklärung
<b>EU</b>	Europäische Union



<b>eXTra</b>	einheitliches XML-basiertes Transportverfahren
<b>FA</b>	Fachausschuss
<b>FAQ</b>	Frequently Asked Questions
<b>FeRD</b>	Forum elektronischer Rechnungen Deutschland
<b>FINSOZ</b>	Fachverband Informationstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung e.V.
<b>FIR e.V.</b>	Forschungsinstitut für Rationalisierung
<b>FuE</b>	Forschung und Entwicklung
<b>GDI</b>	Deutsche Gesellschaft für Information und Wissen e.V.
<b>GDV</b>	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.
<b>GdW</b>	Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.
<b>GIB</b>	Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbh
<b>GKV</b>	Gesetzliche Krankenversicherung
<b>GoBD</b>	Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff
<b>HDE</b>	Handelsverband Deutschland e.V.
<b>IAO</b>	Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
<b>IHK</b>	Industrie- und Handelskammer
<b>IPSAS</b>	International Public Sector Accounting Standards
<b>IT</b>	Informationstechnik
<b>ITSG</b>	Informationstechnische Servicestelle der Gesetzlichen Krankenversicherung
<b>KMU</b>	Kleine und mittlere Unternehmen
<b>NGO</b>	non-governmental organization
<b>NKR</b>	Normenkontrollrat
<b>OECD</b>	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
<b>OMS</b>	Optimiertes Meldeverfahren in der sozialen Sicherung
<b>PDF</b>	Portable Document Format
<b>PG</b>	Projektgruppe
<b>PIKOMA</b>	Prozessintegriertes Kompetenzmanagement (Verbundprojekt u.a. mit BMBF)
<b>REFA</b>	REFA- Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung
<b>RKW</b>	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
<b>RWTH</b>	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
<b>SEPA</b>	Single Euro Payments Area

<b>SWIFT</b>	Society of Worldwide Interbank Financial Telecommunication
<b>TB</b>	Teilprogrammbudget
<b>ZDH</b>	Zentralverband des Deutschen Handwerks
<b>ZEW</b>	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH
<b>ZUGFeRD</b>	Zentraler User Guide Forum elektronischer Rechnungen Deutschland

## Kurzzusammenfassung

### 1. Ausgangslage, Zielsetzung und methodisches Vorgehen

Die Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V. (AWV) ist ein gemeinnütziger Verein mit Sitz in Eschborn, der bereits 1926 gegründet wurde und aktuell über 200 Mitglieder hat. Die Aufgabe der AWV ist die Förderung und Weiterentwicklung der Kommunikation und Kooperation zwischen öffentlicher Verwaltung, der Wirtschaft und dem Dritten Sektor. Sie verfolgt das Ziel, zur prozess- und ergebnisorientierten Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit dieser drei Sektoren national wie international und damit zu Bürokratieabbau bzw. Abbau von Verwaltungslasten beizutragen.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) fördert die AWV institutionell im Wege der Fehlbedarfsfinanzierung. Es deckt die Ausgaben der AWV, die die Einrichtung nicht durch fremde oder eigene Mittel zu decken in der Lage ist. Die Administration der institutionellen Förderung obliegt dem Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA).

Nach § 7 Abs.2 i.V.m. § 44 Abs.4 Nr.11a BHO unterliegen institutionelle Förderungen grundsätzlich einer Erfolgskontrolle, welche eine Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle umfasst. Die letzte Evaluation der AWV erfolgte 2004/2005 durch die Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbh (GIB), welche allerdings keine Erfolgskontrolle umfasste. Es wurde ein Gutachten zum Thema „Evaluation und entwicklungsstrategische Analyse der AWV“ erstellt.

Das BMWi hat den Fachbereich Evaluierungen im BAFA beauftragt, die Evaluation durchzuführen.

Die Ziele der Evaluation waren:

- Durchführung einer Erfolgskontrolle nach § 7 BHO (Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle)
- Prüfung der Umsetzung der Empfehlungen aus der Evaluation 2004/2005 von GIB
- Prüfung der Relevanz aktueller Ziele und Analyse zukünftiger Ziele/Aufgabenfelder
- Handlungsempfehlungen und Vorschläge für eine begleitende Erfolgskontrolle

Es wurde insbesondere geprüft, ob die zwei Hauptziele der AWV 1) Ermöglichung einer ergebnisorientierten Kommunikation zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Dritten Sektor auf neutraler Plattform sowie 2) Transfer der Arbeitsergebnisse aus der Facharbeit in die Öffentlichkeit erreicht wurden. Das Programmbudget der AWV und die darin benannten Teilprogrammbudgets sowie Erfolgsindikatoren bildeten die Grundlage für die Erfolgskontrolle und dienten damit auch der Überprüfung der Ziele. Der betrachtete Evaluierungszeitraum erstreckte sich von Januar 2011 bis Dezember 2013. Aufbauend auf den Ergebnissen der Evaluation wurden Handlungsempfehlungen formuliert.

Im Rahmen der Evaluation wurden folgende Arbeitsschritte durchgeführt:

- 1) Umfassende Dokumentenanalyse
- 2) Online-Befragung der aktiven ehrenamtlichen Experten (n=190)

- 3) Leitfadengestützte Interviews mit den für das Programm zuständigen Vertretern des BMWi und des BAFA, mit der Geschäftsstelle (Fachreferenten, Öffentlichkeitsarbeit) und der Geschäftsführung der AWW, mit Vorstandsmitgliedern, Vertretern verschiedener Ministerien und Kooperationspartnern
- 4) Teilnehmende Beobachtung bei Veranstaltungen, Arbeitskreissitzungen, einem Seminar und einer Messe
- 5) Fallbeispiele zu FeRD und SEPA
- 6) Wirtschaftlichkeitsanalyse

## 2. Ergebnisse der Erfolgskontrolle

### 2.1 Zielerreichungskontrolle

Im Rahmen der Zielerreichungskontrolle wurde überprüft, ob der Vereinszweck und die satzungsmäßigen Ziele tatsächlich erreicht wurden sowie ob sie weiterhin Bestand haben:

Aus der Vereinssatzung der AWW lassen sich zwei übergeordnete Ziele der AWW ableiten, die im Rahmen der Evaluation auf Basis verschiedener Erfolgsindikatoren überprüft wurden.

**Ziel 1: Ermöglichung einer ergebnisorientierten Kommunikation zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Dritten Sektor auf neutraler Plattform**

Ergebnisse der Evaluation zur Überprüfung des Ziels:

#### **Struktur der AWW**

Organe der AWW sind die Mitgliederversammlung, der Vorstand, der Beirat (gerade nicht eingesetzt), die Fachausschüsse und die AWW-Geschäftsstelle.

Die Leitung der AWW obliegt dem Vorstand. Er erarbeitet das Leitbild, die Strategie und Ziele des Vereins und stellt deren Umsetzung sicher. Insgesamt umfasst der Vorstand derzeit 13 Personen, fünf Vertreter aus der öffentlichen Verwaltung und acht Vertreter aus der Wirtschaft. Der Vorstand und damit der Verein sind unabhängig vom BMWi. Die AWW arbeitet für und mit allen Ressorts zusammen. Die Themen der Facharbeit der AWW werden im Programmbudget festgelegt, welches mit dem BMWi abgestimmt wird.

Die Geschäftsführung besteht zurzeit aus einem Geschäftsführer und einem stellvertretenden Geschäftsführer. Sie wird durch die Geschäftsstelle bei der Durchführung ihrer Aufgaben unterstützt. Der Sitz der Geschäftsstelle ist in Eschborn. Der Geschäftsstelle gehören zurzeit, inklusive der Geschäftsführung, 17 hauptamtliche Mitarbeiter an. Die Geschäftsführung ist zusammen mit fünf Fachreferenten für die Betreuung der Fachausschüsse, insbesondere für die Organisation der Arbeitskreise und Projektgruppen, sowie für die Unterstützung der ehrenamtlichen Mitarbeiter bei der Bearbeitung der Themen zuständig. Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und dem daran angeschlossenen Eigenverlag der AWW sind aktuell ein Fachreferent und zwei Sachbearbeiter tätig. Weitere sieben Mitarbeiter sind dem administrativen Bereich in der Geschäftsstelle zugeordnet.

Die Fachgremienarbeit bildet das zentrale Element der AWW. In den Fachausschüssen findet themenbezogen die ehrenamtliche Arbeit von Experten aus Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung und dem Dritten Sektor statt. Die Leitung der Fachgremien besteht aus dem Fachausschussleiter, welcher gleichzeitig Vorstandsmitglied ist, und seinem Stellvertreter. Zur Leitung eines Fachausschusses gehören auch die Arbeitskreisleiter und Gastmitglieder in beratender Funktion, die zu aktuellen Themen Stellung beziehen und zur Abstimmung der Arbeit mit anderen Organisationen beitragen. Derzeit gibt es fünf Fachausschüsse zu den Themen Verwaltungsmanagement und –modernisierung (FA 1), Verwaltungsvereinfachung und Entbürokratisierung im personalwirtschaftlichen Umfeld (FA 2), Wirtschaftliches Umfeld und Recht (FA 3), Internationale Handelsverfahren und Fragen der elektronischen Kommunikation (FA 4) und Informationswirtschaft (FA 6).

Die einzelnen Fachausschüsse sind nochmals unterteilt in 23 Arbeitskreise (AK) und 18 Projektgruppen (PG), die sich speziellen Themen aus dem jeweiligen Themenfeld des Fachausschusses zuwenden, wobei nur ein Arbeitskreis im Evaluierungszeitraum nicht aktiv war. Vor allem die Projektgruppen ermöglichen es, Einzelthemen zeitnah zu bearbeiten. Bei den Arbeitskreisen unterscheidet man in dauerhafte und temporäre Arbeitskreise. Bei den dauerhaften Arbeitskreisen liegt der Schwerpunkt insbesondere auf einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen Praktikern und der Verwaltung. Des Weiteren dienen sie der Diskussion aktueller politischer Entwicklungen, z.B. der Umsetzung von EU-Gesetzen in Deutschland. Sie haben teilweise auch eine beratende Funktion und erstellen Stellungnahmen für Ministerien. Bei den temporären Arbeitskreisen ist ein Zeitplan vorgegeben, bis zu dem ein bestimmtes Ergebnis erarbeitet werden soll. Zur Erleichterung der operativen Arbeit werden teilweise Unterarbeitsgruppen gebildet. Folglich ist die Struktur der Facharbeit sehr flexibel und ermöglicht es, verschiedene Themenstellungen adäquat bearbeiten zu können.

In allen bis auf zwei aktiven Arbeitskreisen sind Institutionen aus allen drei Sektoren vertreten. Je nach Arbeitskreis fanden zwischen ein bis fünf Treffen im Jahr statt. Die durchschnittliche Teilnehmerzahl lag je nach Arbeitskreis bzw. Projektgruppe zwischen fünf und vierzig Personen. Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer (um die 60%) haben ein- oder zweimal an den Arbeitskreisen (ausgenommen sind Arbeitskreise, die sich nur insgesamt ein- oder zweimal im Evaluierungszeitraum getroffen haben) teilgenommen. Ein Kern an gleichen Personen von 20 bis 30% nimmt regelmäßig an den Arbeitskreisen teil. Allerdings ist der Großteil der Institutionen, auch wenn es wechselnde Vertreter sind, regelmäßig bei den Arbeitskreisen präsent.

Die Zielwerte des Programmbudgets, welche den Erfolg der Facharbeit quantitativ messen, wurden erreicht: Die Anzahl der Mitglieder in der Facharbeit lag im gesamten Evaluierungszeitraum über dem Plan. Die Anzahl der Teilnehmertage lag ebenfalls über dem Plan, was von einem großen Interesse der Experten an den Themen der AWW-Facharbeit zeugt. Allerdings liegt die Zahl an tatsächlich durchgeführten Sitzungen unter dem Plan, was laut der AWW auf eine zunehmende Verbreitung von Web- und Telefonkonferenzen zurückzuführen ist. Die regelmäßige Abfrage der Expertise der Arbeitskreise durch externe Dritte wird dadurch belegt, dass auch die Anzahl der Teilnahmen an externen Sitzungen im Evaluierungszeitraum über dem Soll-Wert lag. Die Anzahl der Bescheinigungskunden lag ebenfalls über dem Planwert (vgl. Tab. 1).

**Tab. 1 Indikatoren zur Erfolgsmessung der TB I und TB II**

Indikatoren	2011		2012		2013	
	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll
Anzahl Mitglieder der Facharbeit	1.335	900	1.402	900	1.249	900
Anzahl Sitzungen	75	95	65	95	76	95
Anzahl Teilnehmertage	1.329	1.150	1.290	1.150	1.417	1.150
Teilnahme an externen Sitzungen	51	45	64	45	55	45
Anzahl Bescheinigungskunden	78	45	74	40	74	40

Quelle: Berichte zum Programmbudget

### *Ehrenamtliche Experten*

Die Facharbeit umfasst etwa 2.000 ehrenamtliche Experten (Stand: September 2013), welche sich in drei Gruppen untergliedern: Das sind die in der Facharbeit aktiven Ehrenamtlichen (ca. 1.000), das Netzwerk (300) sowie die zusätzlich Informierten und Ansprechpartner (700). Seit der letzten Evaluation in 2005 hat sich der Pool an aktiven Ehrenamtlichen (ohne Netzwerk) von 600 auf 1.041 Ehrenamtliche in 2013 vergrößert. Dies entspricht einem Zuwachs von 74%.

Laut den Unterlagen der AWW stammen 124 Experten (12%) aus 62 unterschiedlichen Verbänden, 64 Experten (6%) aus dem Bereich Wissenschaft (vorrangig Universitäten und wissenschaftliche Institute), 49 (5%) aus dem Dritten Sektor (u.a. Vereine, Einrichtungen der Sozialwirtschaft und Stiftungen) und aus dem Bereich Medien, 293 Experten (28%) aus 96 großen Unternehmen sowie 203 Experten (20%) stammen aus 139 unterschiedlichen KMU und freien Berufen. Den größten Anteil macht die Öffentliche Verwaltung mit 308 Experten (30%) aus 135 Institutionen der Verwaltung aus (Stand: September 2013).

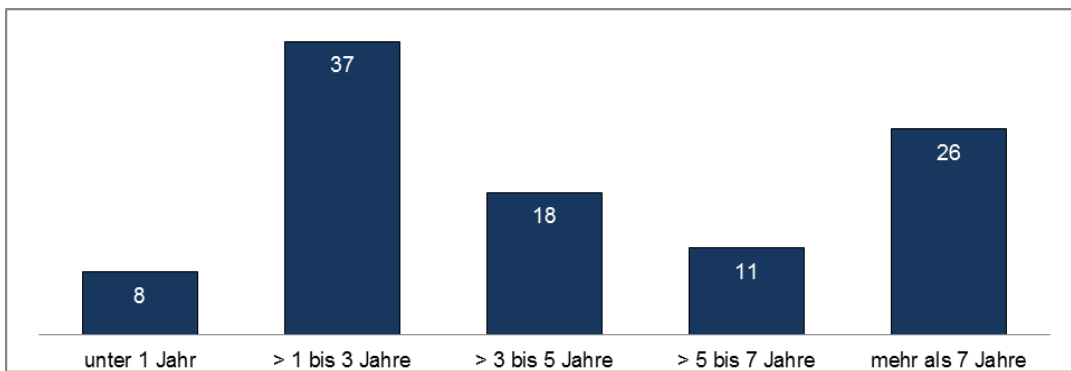
Anhand der Teilnehmerlisten der Sitzungsprotokolle der Arbeitskreise und Projektgruppen, die im Evaluationszeitraum stattfanden, ergab sich folgende Verteilung: Von den 1.200 aktiven Experten sind 46% in der Wirtschaft tätig. 31% der Experten kommen aus dem Bereich Verwaltung, wobei die Verwaltungsebenen sich unterteilen in europäische Verwaltung (1%), Bundesverwaltung (16%), Landesverwaltung (8%) und Kommunalverwaltung (6%). Aus den Verbänden sind 12% der Experten, und die übrigen 11% sind dem Bereich Wissenschaft und Einrichtungen des Dritten Sektors zuzuordnen.

Das durchschnittliche Alter der Experten, die an der Online-Befragung teilgenommen haben (n=190), liegt bei 49 Jahren. Wenn man davon ausgeht, dass mit steigendem Alter die Spezialisierung auf einem Fachgebiet steigt, so spricht das hohe Alter für einen hohen Erfahrungsschatz der Experten. Über 50% der befragten Experten haben einen Hochschulabschluss. Neun Prozent der Befragten haben einen Berufsabschluss, 21% einen Fachhochschulabschluss und 16% sind promoviert.

Auf die Frage nach der aktuellen Position im jeweiligen Unternehmen/Behörde/Einrichtung gaben 11% der Befragten an, in der Geschäftsführung/Vorstand tätig zu sein und 43% übten eine leitende Tätigkeit aus. Weitere 34% der Antwortenden kommen aus einem Angestelltenverhältnis und 8% sind Mitarbeiter im Öffentlichen Dienst ohne leitende Tätigkeit. Drei Prozent der Befragten gaben an, bereits Rentner bzw. Pensionäre zu sein. Diese Verteilung untermauert die Aussagen aus den qualitativen Interviews, in denen mehrfach die hohe Qualität der Facharbeit erwähnt wurde.

45% der Befragten ist weniger als drei Jahre bei der AWW aktiv. 8% der befragten Ehrenamtlichen sind ganz neu bei der AWW eingestiegen. Über die Hälfte der ehrenamtlichen Experten ist bereits seit über drei Jahren bei der AWW aktiv. Jeder vierte Ehrenamtliche ist sogar schon mehr als 7 Jahre in der AWW-Facharbeit tätig (vgl. Abb. 1). Somit liegt eine gute Mischung von bereits erfahrenen und neuen Ehrenamtlichen vor, was ebenfalls für die Qualität der Facharbeit spricht.

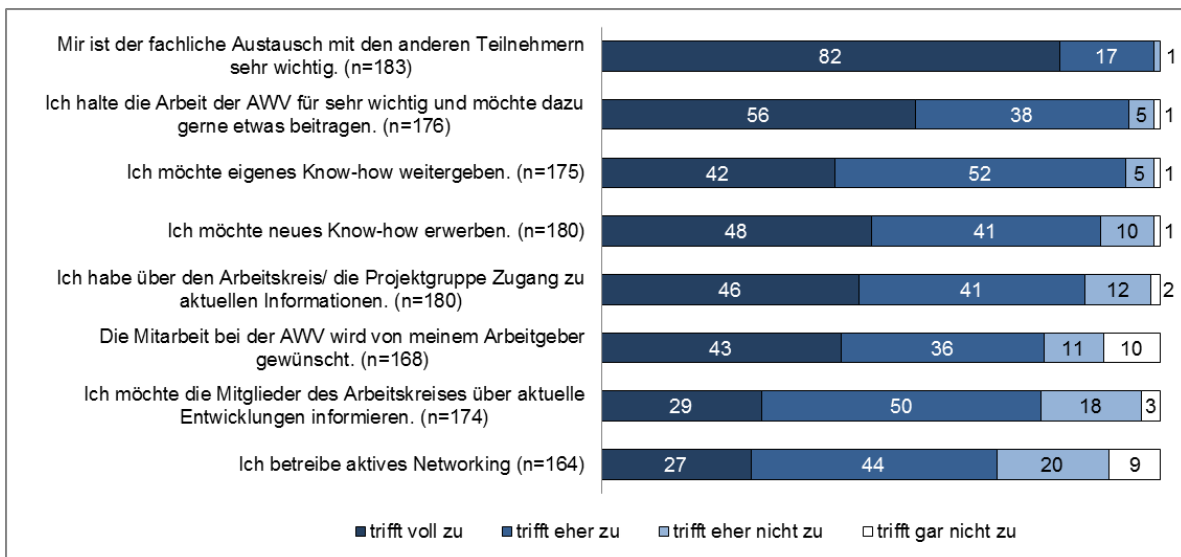
**Abb. 1: Seit wann sind Sie ehrenamtlich in der Facharbeit der AWW tätig? n=186, Angaben in %**



Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

Gründe für die ehrenamtliche Mitarbeit bei der AWW reichen vom fachlichen Austausch bis hin zur Weitergabe eigenen Know-hows (vgl. Abb. 2).

**Abb. 2: Warum arbeiten Sie in einem AWW-Arbeitskreis/einer Projektgruppe mit?**



Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

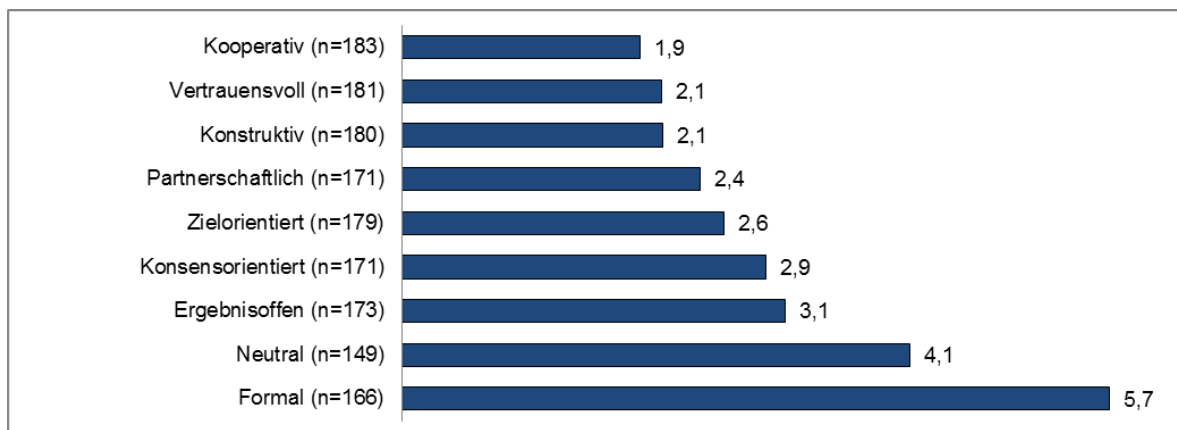
Die Mehrheit der befragten ehrenamtlichen Experten (92%) wird von ihrem Arbeitgeber für Sitzungen der AWW freigestellt. Insbesondere Personen, die eine leitende Tätigkeit innehaben oder in der Geschäftsführung bzw. im Vorstand tätig sind, nehmen sich für die Arbeitskreis-treffen Urlaub. Im Durchschnitt wenden die ehrenamtlichen Experten jährlich 7,3 Tage für die ehrenamtliche Facharbeit bei der AWW auf. Interessanterweise liegen ehrenamtliche Experten, die im Vorstand oder der Geschäftsführung tätig sind, mit 8,7 Tagen über dem Durchschnitt. Dies verdeutlicht noch einmal die Priorität, die die AWW Facharbeit für jene Personen hat.

### Die Arbeitsweise der AWW-Facharbeit

Themen, die im Rahmen der Facharbeit bearbeitet werden, werden in der Regel von Ehrenamtlichen aus der Facharbeit oder dem Zuwendungsgeber (BMWV) vorgeschlagen. Darüber hinaus werden Themen von anderen Ministerien, dem Vorstand, den Mitgliedsfirmen oder auch den Fachreferenten der AWW eingebracht. Letztendlich entscheidet der Vorstand der AWW über die Umsetzung eines Themas. Grundsätzlich leiten sich die in der Facharbeit bearbeiteten Themen aus der Satzung und Strategie der AWW ab. Auslöser für neue Themenstellungen sind in der Regel geplante Gesetze und Verordnungen, technische Entwicklungen, aktuelle Trends, neue Kontakte und Anregungen aus der Unternehmenspraxis. Bei der Themenauswahl wird ein festes Vorgehen eingehalten. Insbesondere wird geprüft, ob ein vorgeschlagenes Thema für eine repräsentative Menge an Akteuren sowohl aus Wirtschaft als auch Verwaltung relevant ist. Für die Bearbeitung neuer Themen kann in der Regel auf Experten aus dem bestehenden Pool zurückgegriffen werden, oder es werden von bereits bekannten Experten weitere potenzielle Experten benannt. Diese werden dann vom Fachreferenten akquiriert. Eine Kaltakquise von Experten ist laut Aussage der Interviewpartner auf Grund der guten Vernetzung der AWW nur in Ausnahmefällen notwendig.

85% der befragten Experten sind regelmäßig bei den Sitzungen der AWW anwesend. 72% der Befragten geben an, dass sich in den Sitzungen, an denen sie teilnehmen, mehr als 50% der Teilnehmer aktiv an den Sitzungen beteiligen. 78% der Befragten halten die Präsenztreffen für „sehr geeignet“ und 21% für „eher geeignet“, um die Fachthemen zu bearbeiten. Alternativvorschläge wie das Arbeiten auf Online-Plattformen empfinden nur 48% der Befragten als sehr oder eher geeignet. Videokonferenzen halten insgesamt nur 28% für sehr oder eher geeignet und Telefonkonferenzen lediglich 23%. Insbesondere Präsenztreffen ermöglichen es, Vertrauen zwischen den ehrenamtlichen Experten bis hin zu Vertretern konkurrierender Unternehmen aufzubauen und in den Pausen im informellen Gespräch einen zusätzlichen Know-how-Transfer zu gewährleisten. Dementsprechend wird die Atmosphäre in den Arbeitskreisen von den Befragten als sehr kooperativ, vertrauensvoll, konstruktiv und zielorientiert beschrieben. Darüber hinaus wird die Arbeitsatmosphäre als eher nicht formal wahrgenommen, was insbesondere auch auf einen partnerschaftlichen und weniger distanzierten Umgang hinweist (vgl. Abb. 3).

**Abb. 3: Beschreiben Sie die Arbeitsatmosphäre bei den Arbeitskreis- und Projektgruppentreffen.**  
Mittelwerte (Skala: 1 trifft voll zu – 10 trifft gar nicht zu)

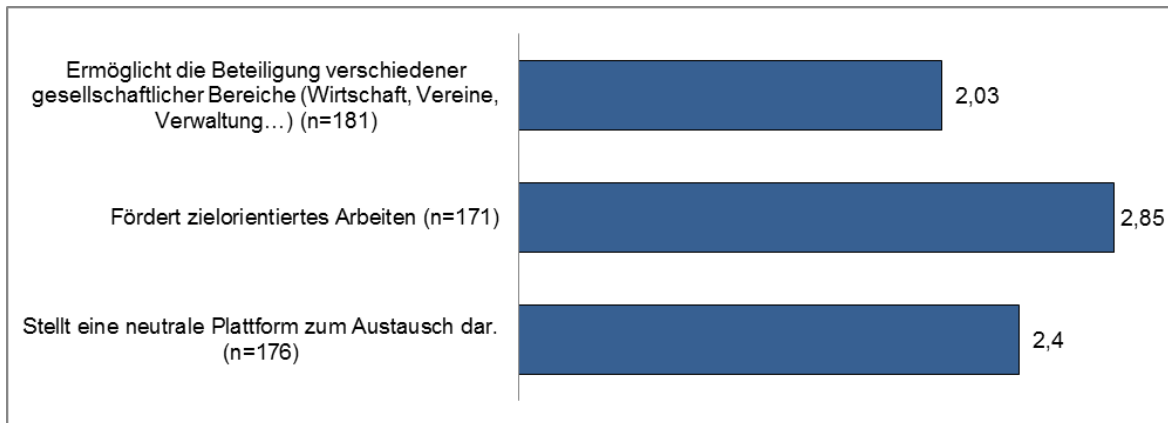


Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014



Insgesamt betonen die Befragten, dass im Rahmen der Facharbeit eine Beteiligung der verschiedenen gesellschaftlichen Bereiche ermöglicht sowie ein zielorientiertes Arbeiten gefördert wird. Darüber hinaus stellen die Gremien der AWW eine neutrale Plattform zum Austausch dar (vgl. Abb. 4).

**Abb. 4: Wie würden Sie aus Ihrer Sicht die Arbeitsweise der AWW insgesamt charakterisieren?  
Mittelwerte (Skala: 1 trifft voll zu – 10 trifft gar nicht zu)**



Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

Aufgabe der Arbeitsgremien ist nicht nur die gezielte Erarbeitung von Problemlösungen, sondern auch der Transfer der Arbeitsergebnisse. Dafür werden zu Beginn einer Themenbearbeitung von den insbesondere zeitlich begrenzten Arbeitskreisen und Projektgruppen Arbeitspläne mit Meilensteinen und Produkten für den Ergebnistransfer (Stellungnahmen, Publikationen, Veranstaltungen etc.) erarbeitet.

Die Sichtung der Unterlagen ergab, dass für alle Arbeitskreise und Projektgruppen der Fachausschüsse 1, 2, 3 und 4 Arbeitspläne vorlagen, so dass von einer zielorientierten Arbeitsweise ausgegangen werden kann. Für den Fachausschuss 6 lagen keine Arbeitspläne vor. Als Begründung wurde von der AWW angeführt, dass die Arbeitskreise und Projektgruppen des Fachausschusses 6 dauerhafte Gremien sind, die zurzeit im Wesentlichen für andere Fachausschüsse technisches Know-how bereitstellen und weniger eigenständige Themen bearbeiten.

Alle Arbeitskreise und Projektgruppen haben im Evaluationszeitraum Produkte, in welche die Arbeitsergebnisse eingeflossen sind, vorgelegt oder Vorträge, Veranstaltungen und Seminare durchgeführt. Über die Hälfte der befragten Ehrenamtlichen (57%) hat sich an der Erstellung von Publikationen, Artikeln für die AWW-Informationen, Vorträgen oder Stellungnahmen bereits beteiligt.

Auch in Zukunft wollen sich 91% der ehrenamtlichen Experten an der Facharbeit im gleichen Umfang wie bisher beteiligen (87%) oder sogar mehr (4%). Nur 2% der Befragten werden sich zukünftig gar nicht mehr beteiligen bzw. 7% nur noch selten. Als Gründe für einen Rückzug aus der Facharbeit wurden insbesondere Zeitmangel, die hohe Auslastung durch andere berufliche und familiäre Verpflichtungen sowie lange Anreisezeiten zu den Sitzungen angeführt.

### **Fazit**

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass im Rahmen der AWW-Facharbeit eine ergebnisorientierte, qualitativ hochwertige Kommunikation zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Dritten Sektor auf neutraler Plattform ermöglicht wird. Auch die durch das Programmbudget vorge-

gebenen Planzahlen für die Facharbeit wurden erreicht. Insgesamt wurde das Ziel aus Sicht der Evaluatoren erfüllt.

### **Ziel 2: Transfer der Arbeitsergebnisse aus der Facharbeit in die Öffentlichkeit**

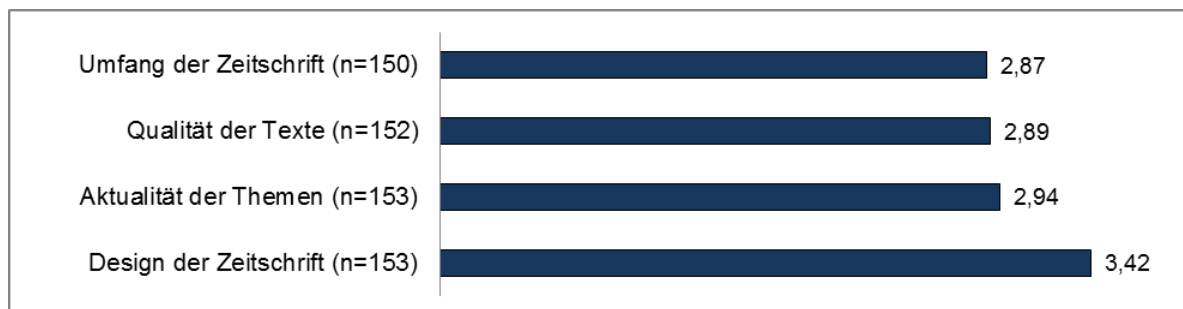
#### Ergebnisse der Evaluation zur Überprüfung des Ziels:

Die Arbeitsergebnisse der Arbeitskreise und Projektgruppen werden in Publikationen, durch Bescheinigungen, durch Anwendungsbeispiele, in Gutachten und Stellungnahmen, die in Gesetzgebungsvorhaben eingebracht werden können, in Seminaren und Workshops, auf Veranstaltungen und durch Vorträge sowie durch das Internet den Führungskräften und Praktikern in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung und der interessierten Öffentlichkeit bereitgestellt. Es werden bewusst verschiedene Produkte erarbeitet, um möglichst optimal die unterschiedlichen Zielgruppen zu erreichen.

#### **AWV-Informationen**

Alle zwei Monate gibt die Geschäftsstelle der AWV (Bereich Öffentlichkeitsarbeit) das Periodikum „AWV-Informationen“ heraus. Die Zeitschrift enthält aktuelle Ergebnisse aus der Facharbeit, wobei im Evaluierungszeitraum alle Fachausschüsse Artikel für die AWV-Informationen erstellt haben. Die Artikel werden von Ehrenamtlichen der Facharbeit, den Fachreferenten oder externen Fachleuten verfasst. Im Evaluierungszeitraum wurden ca. 40% der Artikel von Externen verfasst, was wiederum auch ein Hinweis auf die Bedeutung der AWV für die Fachwelt ist. In nahezu jeder Ausgabe der AWV-Informationen findet sich ein Exklusiv-Interview mit einer hochrangigen Persönlichkeit aus der Wirtschaft, Politik, Verwaltung oder dem Dritten Sektor. In 2011 und 2012 betrug die Auflage 2.000 Exemplare, wovon 1.800 verbreitet wurden. In 2013 betrug die Auflage 2.500 Hefte, von denen 2.000 verbreitet wurden. Die AWV-Informationen werden an die Mitglieder der AWV, die ehrenamtlichen Experten der Facharbeit sowie Interessierte kostenlos verteilt. 47% der befragten Ehrenamtlichen lesen die AWV-Informationen regelmäßig und 35% manchmal. Darüber hinaus ist die Zufriedenheit mit dem Umfang der Zeitschrift sowie der Qualität und Aktualität der Themen hoch (vgl. Abb. 5).

**Abb. 5: Wie zufrieden sind Sie mit den „AWV-Informationen“ in Hinblick auf..., Mittelwerte (Skala: 1 sehr zufrieden, 10 gar nicht zufrieden)**



Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

### **AWV-Schriftenreihe**

Einen weiteren Teil der Publikationen stellen die AWV Schriften dar, die ebenfalls von den Ehrenamtlichen eines Arbeitskreises oder einer Projektgruppe verfasst werden. Durch die behandelten Spezialthemen werden die Bücher in der Regel in geringer Stückzahl (Auflage beträgt zwischen 400 und 1.000 Exemplaren) aufgelegt. Im Jahr 2011 wurden fünf Publikationen (inklusive AWV-Informationen Special) veröffentlicht, im Jahr 2012 waren es sieben und in 2013 vier Veröffentlichungen. Im Evaluationszeitraum 2011 bis 2013 sind insgesamt 908 Publikationen (inklusive AWV-Informationen Special) abgesetzt worden. Im Vertrieb befinden sich insgesamt 130 Schriften, wovon 26 Schriften (nur 20%) im Evaluierungszeitraum (oftmals nur im einstelligen Bereich) verkauft wurden. Dies wurde seitens der Geschäftsführung der AWV damit begründet, dass alle erschienenen Schriften aufbewahrt werden müssen, auch wenn sie keinen Absatz mehr finden, da sie Eigentum des Zuwendungsgebers sind. Nur sieben von 130 Publikationen sind elektronisch verfügbar.

Insgesamt sind die Absatzzahlen als sehr gering einzustufen. Die Ursache dafür liegt laut Aussage des Fachreferenten der Öffentlichkeitsarbeit in den begrenzten finanziellen Möglichkeiten, die Publikationen zu bewerben. Darüber hinaus gibt es zu vielen Themen andere Publikationen, die stärker beworben werden und entsprechend einen besseren Absatz finden. Drittens schränkt die freie Verfügbarkeit von Informationen im Internet den Absatz von kostenpflichtigen Veröffentlichungen stark ein. Von den 908 vertriebenen Publikationen waren knapp 400 (ca. 43%) kostenlos. Insgesamt haben sich im Zeitraum 2000 bis 2013 die Einnahmen aus Veröffentlichungen mehr als halbiert (vgl. Tab. 2).

**Tab. 2: Einnahmen aus Veröffentlichungen entsprechend Jahresabschlüssen**

Jahr	2000	2004	2011	2013
Einnahmen in €	49.700	43.300	23.000	21.000

Quelle: Evaluation GIB (2005), Wirtschaftspläne 2012-2014

### **Bescheinigungen**

Ein weiteres Standbein der AWV ist die Loseblattsammlung „Vereinheitlichte Bescheinigungen in der Lohn- und Gehaltsabrechnung“ (AK 2.18), welche ca. 30 Bescheinigungen umfasst, die von derzeit 74 Bescheinigungsmitgliedern, die bei der AWV als Kunden gegen einen jährlichen Nutzungsbeitrag registriert sind, bezogen werden. Die Loseblattsammlung wird regelmäßig aktualisiert und durch neue Vordrucke ergänzt und kann so der hohen Änderungsgeschwindigkeit im Bescheinigungswesen Rechnung tragen. Von einer Befragung der Bescheinigungsempfänger wurde abgesehen. Verschiedene Quellen belegen, dass die Vereinheitlichung der Bescheinigungen zu einer großen Entlastung für die Unternehmen führt.

### **Stellungnahmen und Gutachten**

Im Zeitraum von 2010 bis 2013 erstellte der Fachausschuss 1 sechs Stellungnahmen zu den Themenfeldern Bürokratienteilnahme und Governance, der Fachausschuss 3 drei Stellungnahmen zu den Themen Inventurerleichterungen, GoBD und Mehrwertsteuerrecht sowie der Fachausschuss 4 fünf Stellungnahmen zu den Themenbereichen Datenschutz und elektronische Rechnungen. Die Stellungnahmen waren an die Europäische Kommission, die OECD, ans BMF, ans BMI und ans BMWi adressiert. Hinzu kamen diverse Gutachten und allgemeine

Konsultationen zu deutschen und europäischen Verordnungen. Die Änderungsvorschläge der AWW-Facharbeit sind u.a. laut Aussage der Ministerienvertreter in das Mittelstandsentlastungsgesetz, Energiewirtschaftsgesetz, Ausländergesetz (Einreiseoptimierung) und SEPA-Begleitgesetz eingeflossen.

### Seminare

Es werden jedes Jahr zu verschiedenen Themen Seminare angeboten, die sich sowohl an Unternehmen als auch die öffentliche Verwaltung richten. Im Evaluierungszeitraum wurden Seminare zu den Themen „Vordrucke praxisnah gestalten I und II“, das Sprachseminar: „Wie schreibe ich`s meinem Kunden“ (in Kooperation mit der Verwaltungsakademie Bordschholm), „Qualitätsmanagement mit dem Common Assessment Framework“ (CAF), „Rationalisierungspotenziale in der Inventur“ und „Inventurkosten und Verluste im Groß- und Einzelhandel“ angeboten, die laut Aussage der Öffentlichkeitsarbeit auch in 2014 und 2015 weiterhin angeboten werden sollen. Darüber hinaus wurde im Dezember 2012 eine Tagung zum Thema „Verrechnungspreise“ durchgeführt, die in den kommenden Jahren fester Bestandteil des Veranstaltungsprogramms sein wird. Insgesamt wurden im Beobachtungszeitraum von 2011 bis 2013 12 Seminare durchgeführt, wobei drei Seminare „Vordrucke praxisnah gestalten“ für die Bundesagentur für Arbeit, die Deutsche Gesellschaft für Qualität sowie für die Tejo Möbel Management Holding inhouse veranstaltet wurde, d.h. nur für deren Mitarbeiter.

Insgesamt mussten im Zeitraum von 2011 bis 2013 von 23 angebotenen Seminaren 11 Seminare abgesagt werden, da die Mindestteilnehmerzahl nicht erreicht wurde. Während in 2011 fünf Seminare durchgeführt wurden, waren es in 2012 nur noch drei und 2013 vier Seminare. So lag die Gesamtteilnehmerzahl in 2011 bei 52 Personen, während es 2013 nur noch 36 Teilnehmer waren. Im Zeitraum von 2007 bis 2012 ist die Anzahl der durchgeführten Seminare von sieben auf drei deutlich gesunken. Das Seminarangebot besteht in dieser Form schon seit den 90ziger Jahren und wurde erst in 2012 um die Tagung Verrechnungspreise erweitert. Diese wiederum fand mit 139 Teilnehmern sehr großen Anklang (vgl. Tab. 3).

**Tab. 3: Gesamtangebot an Seminaren 2011-2013**

Veranstaltung	2011		2012		2013	
	Seminare	Teilnehmer	Seminare	Teilnehmer	Seminare	Teilnehmer
Vordruck I	1 (und 1x abgesagt)	9	1 (und 1x abgesagt)	11	1	7
Vordruck II	abgesagt		abgesagt		abgesagt	
Vordruck I und II	1	9	nicht angeboten		nicht angeboten	
Sprachseminar	1	10	1	17	1	16
Rationalisierungspot. Inv.	abgesagt		abgesagt		1	9
Inventur Einzelhandel	1	16	abgesagt		abgesagt	
CAF	1	8	abgesagt		1 (und 1x abgesagt)	4
Verrechnungspreise	nicht angeboten		1	139	nicht angeboten	
<b>Gesamt</b>	<b>5</b>	<b>52</b>	<b>3</b>	<b>167</b>	<b>4</b>	<b>36</b>

Quelle: Unterlagen AWW-Öffentlichkeitsarbeit

### **Veranstaltungen**

Im Rahmen des Ergebnistransfers werden von den zuständigen Fachreferenten Veranstaltungen organisiert, d.h. inhaltlich konzipiert, vorbereitet sowie durchgeführt, bei denen sich Interessierte über den neuesten Sachstand der AWW-Arbeitskreise und Projektgruppen informieren können. Als Veranstaltungsformate werden üblicherweise Fachveranstaltungen bzw. Tagungen, Workshops oder Roadshows genutzt.

Im Evaluierungszeitraum wurden von Arbeitskreisen und Projektgruppen der Fachausschüsse 1, 3, 4 und 6 Fachveranstaltungen bzw. Tagungen organisiert. Den Unterlagen ist zu entnehmen, dass die Fachtagungen im Schnitt um die 50 bis 100 Teilnehmer hatten und abhängig vom Themenkomplex alle Sektoren vertreten waren. Im Rahmen der Verrechnungsleistung waren insbesondere Wirtschaftsvertreter (große Unternehmen und KMU) anwesend. Bei den SEPA-Veranstaltungen waren Vertreter sowohl aus der öffentlichen Verwaltung als auch der Wirtschaft und dem Dritten Sektor anwesend. Auch bei der Zusammenstellung der Referenten sowie der Podien wurde stets berücksichtigt, dass alle Sektoren vertreten sind und sich somit aktiv einbringen konnten.

Ein spezielles Veranstaltungsformat, welches die AWW anbietet, sind die sogenannten Roadshows. Im Rahmen der Roadshow Wissensbilanz, welche mit Kooperationspartnern durchgeführt wurde, wurden seit 2006 insgesamt 115 Veranstaltungen mit über 4.000 Teilnehmern durchgeführt. Die Roadshow des Forums elektronische Rechnung Deutschland fand im Evaluierungszeitraum zweimal statt. An beiden Veranstaltungen nahmen jeweils über 30 Teilnehmer aus unterschiedlichen wirtschaftlichen Bereichen und der Verwaltung teil.

### **Messen, Vorträge und Kongresse**

Im Beobachtungszeitraum hat die AWW an sechs Messen bzw. Kongressen teilgenommen. Sowohl bei den Verwaltungskongressen „Effizienter Staat“ 2011 und 2013 als auch bei der Messe „MODERNER STAAT“ 2011, 2012 und 2013 war die AWW jeweils mit einem eigenen Stand vertreten. Beim Zukunftskongress „Staat & Verwaltung“, welcher 2013 in Berlin stattfand, war die AWW ohne eigenen Stand vertreten. Darüber hinaus beteiligte sich die AWW in 2013 am parallel zur Messe „MODERNER STAAT“ stattfindenden Kongress mit zwei Fachforen zu den Themen „Shared Services“ und „elektronische Rechnungen (ZUGFeRD)“.

Während die Messe „MODERNER STAAT“ in 2011 und 2012 über 3.000 Teilnehmer zählte, waren es 2013 nur noch 2.100 Besucher. Die anderen beiden Messen sind deutlich kleiner. Der Zukunftskongress „Staat & Verwaltung“ hatte in 2013 rund 1.300 Besuchern und der Verwaltungskongress „Effizienter Staat“ rund 500 Teilnehmer (2011 800 Besucher). Die Teilnehmer an den Messen sind Unternehmen, Behörden und Institutionen der öffentlichen Verwaltung und somit die Zielgruppen der AWW.

Neben Messen und Kongressen wurde die Fachwelt in den letzten Jahren verstärkt durch Vorträge bei externen Veranstaltungen und die Teilnahme an sowie Moderation von Podiumsdiskussionen über die Arbeitsergebnisse der AWW informiert. 2011 nahmen die Fachreferenten an fünf externen Veranstaltungen teil, 2012 an acht und 2013 an zwölf Veranstaltungen. Zahlen für die ehrenamtlichen Experten lagen den Evaluatoren nicht vor.

## Webseiten

Derzeit werden von der AWV drei Webseiten betrieben:

- (1) Die AWV-Homepage umfasst insgesamt 492 Seiten. Die Seitenaufrufe der Webseite unterliegen recht großen Schwankungen. In 2011 waren es 734.735 Seitenaufrufe. Die hohe Anzahl ist insbesondere auf die Feier „85 Jahre AWV“ zurückzuführen. 2012 waren es 456.246 Aufrufe und bis August 2013 gab es 407.108 Seitenaufrufe.
- (2) Als zweites betreibt die AWV die Webseite „www.ferd-net.de“. Diese Seite ist eine Plattform für das „Forum elektronische Rechnung Deutschland“. Die Webseite hat mit 72 Seiten einen deutlich geringeren Umfang als die zuvor genannte AWV-Homepage. In 2012 waren es 22.594 Seitenaufrufe und bis zum August 2013 16.627. Da aber das Thema elektronische Rechnung stetig an Relevanz gewinnt, ist davon auszugehen, dass sich die Anzahl an Seitenaufrufen zukünftig noch erhöhen wird.
- (3) Als drittes wird von der AWV die Webseite „www.extra-standard.de“ betrieben. Die Webseite besteht aus 98 Einzelseiten und weist 348.250 Seitenaufrufe in 2011 und 189.378 Aufrufe in 2012 auf. Bis August 2013 haben bereits 122.666 Zugriffe auf die eXTRa-Standard Seite stattgefunden.

Alle drei Internetseiten werden trotz der dort behandelten Spezialthemen häufig besucht. Die Webseiten werden regelmäßig aktualisiert (Veranstaltungstermine etc.) und zentrale Themen und Ergebnisse der Facharbeit sind eingestellt. Allerdings wurde von einigen Interviewpartnern ein Relaunch der Homepage empfohlen. Die befragten ehrenamtlichen Experten informieren sich selten über die Homepage. Sie nutzen eher andere Informationskanäle.

## Projekte

Die Projektstätigkeit der AWV umfasste im Evaluierungszeitraum insbesondere die Organisation von Transferveranstaltungen und diente damit auch dem Ergebnistransfer. Die Anzahl an durchgeführten Projekten lag im Evaluierungszeitraum zwischen 3 und 5 Projekten und damit im bzw. über dem geplanten Wert. In den Jahren 2011 und 2012 wurden im Rahmen der Projektstätigkeit jeweils 44 Veranstaltungen mit 1.500 Teilnehmern durchgeführt. Ursprünglich geplant waren nur 26 Veranstaltungen mit 800 Teilnehmern. Die zur Verfügung stehenden Drittmittel lagen jeweils über 100.000 Euro netto und damit im bzw. über dem Planwert. In 2013 wurden die Aktivitäten im Projektbereich deutlich reduziert, da der AWV vom Zuwendungsgeber anderweitige Aufgaben übertragen wurden, die nicht auf ausgeschriebenen und finanzierten Projekten beruhten. Folglich wurde die geplante Anzahl an Veranstaltungen und Teilnehmern sowie die geplanten Projektmittel nicht erreicht (vgl. Tab. 4).

**Tab. 4: Indikatoren zur Erfolgsmessung des TB IV**

Indikatoren	2011		2012		2013	
	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll
Veranstaltungen	44	26	44	26	2	10
Anzahl Teilnehmer	1.500	800	1.500	800	60	200
Anzahl durchgeführte Projekte	5	3	3	3	4	3
Projektbruttosumme	313.723 €	265.000 €	233.806 €	280.000 €	75.577 €	280.000 €
Projektnettosumme	124.518 €	95.000 €	105.672 €	110.000 €	56.918 €	113.000 €

Quelle: Berichte zum Programmbudget

### **Bekanntheit der AWV in der Öffentlichkeit**

Laut Aussage der Interviewpartner ist die Bekanntheit der AWV in den letzten Jahren insbesondere in der Fachwelt deutlich gestiegen. Dies belegt auch die hohe Anzahl an Aufrufen der AWV-Homepage, die verstärkte externe Anfrage von Referenten für Kongresse und Tagungen, die Erhöhung der Anzahl an ehrenamtlichen Experten sowie die geführten Exklusivinterviews mit hochrangigen Personen aus Wirtschaft und Verwaltung, welche in den AWV-Informationen veröffentlicht wurden. Gründe liegen dafür zum einen in der Etablierung der Dachmarke Bürokratieabbau. Im Rahmen dessen wurden seit 2005 viele Arbeitskreise und Projektgruppen zu dem Thema insbesondere im Fachausschuss 1 gegründet. Neben der Präsenz auf Messen wurden viele Fachveranstaltungen und Roadshows zu verschiedenen Themen von der AWV durchgeführt, die ein breites Fachpublikum erreicht haben. Darüber hinaus führten medienwirksame Themen wie FeRD, ELSTER und SEPA zu einer stärkeren Bekanntheit der AWV. Allerdings hat die zunehmende Bekanntheit der AWV keinen Einfluss auf die Mitgliederzahl, die seit 2005 nur geringfügig angestiegen ist, gehabt. In der allgemeinen Öffentlichkeit ist die AWV weiterhin eher nicht bekannt.

### **Fazit**

Trotz begrenzter Ressourcen werden die Ergebnisse der AWV-Facharbeit mehr oder weniger erfolgreich über die verschiedensten Medien und Kanäle der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Über Veranstaltungen, insbesondere die Fachveranstaltungen und Roadshows, die Messeauftritte, die AWV-Homepage und die AWV-Informationen wird ein großer Teilnehmerkreis erreicht. Ebenfalls sehr gut bewertet wurden die Stellungnahmen und Bescheinigungen, die im Rahmen der Facharbeit erarbeitet wurden. In Hinblick auf die Seminare und Publikationen ergab die Evaluierung sinkende Teilnehmerzahlen bzw. Absatzzahlen. Hier besteht aus Sicht der Evaluatoren ein Nachholbedarf. Mit Blick auf das Programmbudget für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit konnten alle vorgegebenen Planzahlen erreicht werden. Die Auflage der AWV-Informationen sowie die Teilnehmerzahlen an den Veranstaltungen lagen sogar deutlich über den Planwerten (vgl. Tab. 5).

**Tab. 5: Indikatoren zur Erfolgsmessung des TB III**

Indikatoren	2011		2012		2013	
	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll
<b>Webseite</b>	2	2	3	2	3	3
Anzahl veröffentlichte Einzelseiten	515	300	618	300	703	300
Nutzeranzahl (Seitenabrufe/Jahr)	1.084.418	220.000	683.966	800.000	1.030.719	800.000
<b>Publikationen</b>	5	4	5	4	4	4
im Vertrieb gesamt	120	125	120	135	130	140
davon elektronisch	5	7	5	7	7	7
<b>Stellungnahmen</b>	6	5	6	5	5	5
<b>Fachartikel in anderen Zeitschriften</b>	7	6	7	6	2	6
<b>Vorträge</b>	11	10	11	10	10	10
<b>Veranstaltungen</b>	12	12	12	12	26	13
Anzahl Teilnehmer	300	260	430	280	700	300
<b>Periodika</b>	1	1	1	1	1	1
Ausgaben/Jahr	6	6	6	6	6	6
Auflage	2.000	1.500	2.000	1.500	2.500	1.500

Quelle: Berichte zum Programmbudget

**Erfüllung der satzungsmäßigen Ziele und Zielrelevanz**Ergebnisse der Evaluation:

Grundsätzlich zeichnet sich die AWW-Facharbeit durch eine breite Themenvielfalt aus, die aktuelle Problemfelder der Verwaltung, der Wirtschaft und des Dritten Sektors umfasst. Die Aktualität der Themen wird dadurch sichergestellt, dass zum einen die ehrenamtlichen Experten selbst Themen vorschlagen, die in der Praxis aufgetreten sind, und zum anderen in einem Abstimmungsverfahren darüber entschieden wird, inwiefern ein Thema für die Breite der Akteure relevant ist. In Hinblick auf die zukünftige, thematische Ausrichtung der AWW sollte aus Sicht der Interviewpartner an der Dachmarke Bürokratieabbau und den bestehenden Themenfeldern auf Grund der hohen Relevanz festgehalten werden. Eine Ausweitung der Themen ist aus Sicht der interviewten Akteure nicht notwendig. Stattdessen sollte auf Grund der Vielzahl an Themen, die durch die AWW bearbeitet werden, in regelmäßigen Abständen eine interne Prüfung der Themen auf Relevanz bzw. eine Priorisierung der Themen erfolgen. Darüber hinaus sollte die Zusammenarbeit der AWW mit europäischen Gremien zukünftig ausgeweitet werden. Dies umfasst insbesondere auch den Transfer der Ergebnisse der Facharbeit auf europäische Ebene sowie die Bearbeitung EU-relevanter Themen.

**2.2 Wirkungskontrolle**

Im Rahmen der Wirkungskontrolle im Sinne einer Qualitätskontrolle des Ergebnistransfers wurde geprüft, inwiefern die Arbeitsergebnisse der AWW-Fachgremien einen tatsächlichen Nutzen für die jeweiligen Zielgruppen hatten und inwiefern die Arbeit der AWW tatsächlich einen Beitrag zu Bürokratieabbau geleistet hat.

Ergebnisse der Evaluation:**Nutzen der AWW für den Zuwendungsgeber und andere Ministerien**

Im Evaluierungszeitraum haben sich neben dem BMWi-Fachreferat VII A5 (Spezielle Projekte der Entbürokratisierung und Deregulierung), welches für die AWW zuständig ist, vier weitere Fachreferate des BMWi in die Facharbeit der AWW eingebracht (VII A2 Handel und Gewerbe; E A2 Zukunft der EU; Justiz und Inneres; bessere Rechtssetzung; VI B2 IT-Anwendungen; Digitale Integration und I B6 Öffentliche Aufträge; Vergabepflicht; Immobilienwirtschaft). Darüber hinaus gab es im Rahmen der Bearbeitung des Themas Einreiseoptimierung eine Zusammenarbeit mit dem Referat VII B5 Berufliche Bildung im Dienstleistungsbereich, Meisterprüfungen. Außerdem unterstützt die AWW diverse Projekte des BMWi (FeRD Hosting, eXTRA Standard, usw.). Des Weiteren haben Vertreter des Bundeskanzleramts, des Normenkontrollrats, BMF, BMAS, BMFSFJ, BMI und BMVg als Experten regelmäßig an den Sitzungen der Arbeitskreise und Projektgruppen teilgenommen, was den Nutzen der AWW-Facharbeit für die Bundesverwaltung verdeutlicht. Außerdem wurden im Evaluierungszeitraum Fachreferenten und ehrenamtliche Experten öfters zu Arbeitsgruppen der Ministerien eingeladen.

Darüber hinaus erarbeitete die AWW Stellungnahmen für die Geschäftsstellen Bürokratieabbau im Bundeskanzleramt, den Normenkontrollrat und die High Level Group of Experts sowie für die EU-Kommission und für das EU-Parlament, welche zum größten Teil in Gesetzesänderungen eingeflossen sind.



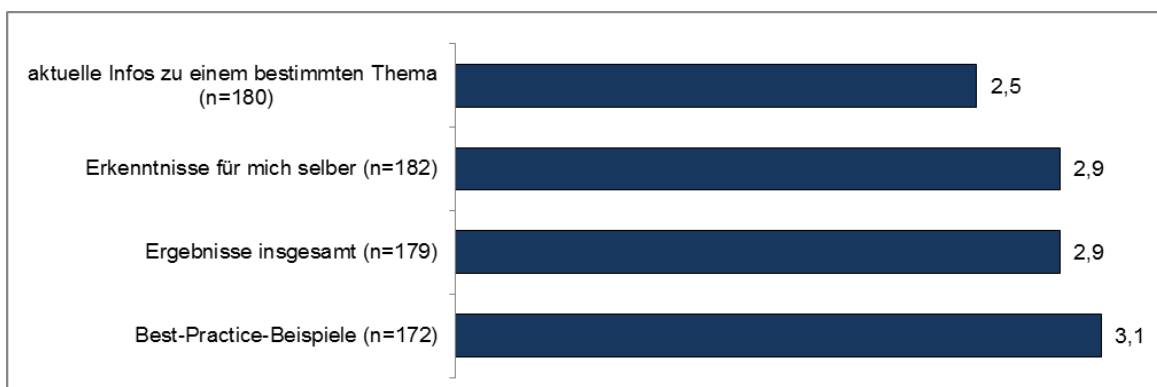
Im Rahmen der Interviews, die mit Vertretern der Ministerien (Normenkontrollrat, BMAS, BMWi, BMF, BMI) geführt worden, wurde grundsätzlich gelobt, dass die AWV qualitativ hochwertige Arbeit leistet und dass die Vertreter die Arbeit in den Arbeitskreisen stets als neutral, konsensorientiert und ergebnisoffen wahrgenommen haben, d.h. es wurde immer nach der besten Lösung für die Anwender gesucht. Darüber hinaus kristallisierten sich aus den Gesprächen vier Vorteile der AWV-Facharbeit heraus, die einen deutlichen Mehrwert für die Bundesverwaltung darstellen:

- 1) Das ehrenamtliche Netzwerk der AWV sowie die flexible Struktur der AWV bildet die Möglichkeit, ad hoc Projektgruppen zu bestimmten Themen zu bilden.
- 2) Die AWV bietet den Ministerienvertretern eine gute Plattform zum direkten Austausch mit den Unternehmen in Hinblick auf neue Verordnungen und Gesetzesänderungen.
- 3) Ohne die AWV müsste das BMWi verstärkt Themen als Studien ausschreiben. Die Ausschreibung würde zum einen viel Zeit benötigen und zum anderen kostet eine Studie je nach Umfang zwischen 100.000 und 500.000 Euro. Darüber hinaus sind jene ehrenamtlichen Experten, die sich in der Projektgruppe an der Bearbeitung des Themas und der Ergebniserstellung beteiligen, gleichzeitig diejenigen, die die Ergebnisse in der Praxis umsetzen müssen.
- 4) Eine andere Möglichkeit, die die Ministerien haben, um ein Thema zu bearbeiten, besteht darin, selbst Arbeitsgruppen zu gründen. Allerdings haben diese Arbeitsgruppen einen hoheitlichen Charakter, welcher aufgrund des höheren Verbindlichkeitscharakters eine offene Diskussion erschwert. Die AWV-Arbeitskreise ermöglichen dagegen eine unverbindlichere, informellere Kommunikation.

### ***Nutzen der Facharbeit für die ehrenamtlichen Experten***

Ein zentraler Adressat der Ergebnisse der AWV-Facharbeit sind die ehrenamtlichen Experten selbst. Die Befragung der ehrenamtlichen Experten ergab: Die AWV-Facharbeit bietet für einen großen Teil der Experten eine gute Gelegenheit, an neue und aktuelle Informationen zu einem bestimmten Thema zu gelangen. Insgesamt sind die Ehrenamtlichen mit den Ergebnissen der Facharbeit (sehr) zufrieden. In diesem Zusammenhang werden auch wiederholt Best-Practice-Beispiele positiv angeführt (vgl. Abb. 6).

**Abb. 6: Zufriedenheit mit folgenden Aspekten**  
Mittelwerte (Skala: 1 sehr zufrieden-10 gar nicht zufrieden)



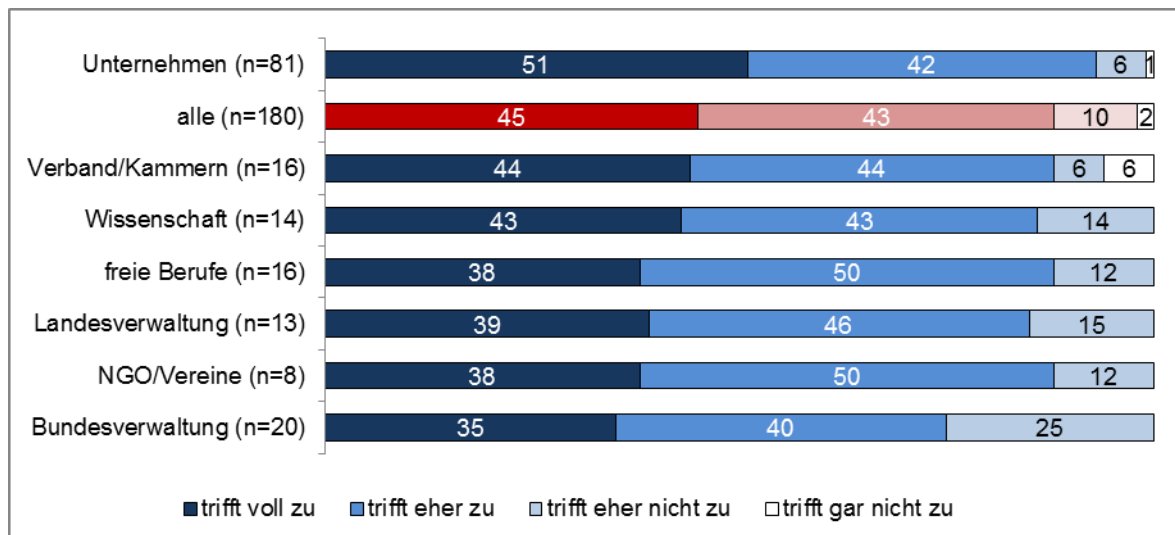
Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

Allerdings variieren die Bewertungen in Hinblick auf die Zufriedenheit mit den Ergebnissen nach den Bereichen. Überdurchschnittlich zufrieden sind die Unternehmen, die Vertreter der freien Berufe, die Landesverwaltungen sowie Institutionen der Wissenschaft und Forschung. Die Bundesverwaltung, die Verbände und Kammern sowie NGOs und Vereine sind etwas weniger zufrieden. Allerdings liegen auch hier die Mittelwerte zwischen 3 und 4, was auf einer Skala von 1 sehr zufrieden bis 10 gar nicht zufrieden ebenfalls ein gutes Ergebnis darstellt.

Die Mehrheit der befragten Experten konnte bisher aus der ehrenamtlichen Facharbeit einen konkreten Nutzen für die eigene Arbeit ziehen (88%). Nur 12% der Befragten gaben an, dass dies eher nicht (10%) oder gar nicht (2%) auf sie zutreffen würde. Als konkreten Nutzen nannten die Befragten insbesondere folgende Punkte: die Gewinnung von Ansprechpartnern zu bestimmten Fragestellungen, partnerschaftlicher Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen verschiedenen Bereichen, den eigenen Horizont erweitern, Übernahme bzw. Berücksichtigung der Ergebnisse im eigenen Unternehmen, Adressierung dringlicher Probleme, aktuelle, qualitativ hochwertige Fachinformationen und Informationen über zukünftige Entwicklungen, Networking, aktive Mitgestaltung an Projekten, Best-Practice-Beispiele, Know-how nutzen und selber weitergeben und Präsentation und Erarbeitung von neuen Lösungsansätzen. Am häufigsten wurde der Punkt Informationsbeschaffung genannt.

Auch bei dieser Frage variieren die Werte nach den Bereichen. Einen besonders großen Nutzen konnten die Unternehmen aus der Facharbeit ziehen (93%). Etwas geringer schätzte insbesondere die Bundesverwaltung den Nutzen ein (75%) (vgl. Abb. 7).

**Abb. 7: Konnten Sie aus Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit bei der AWW einen konkreten Nutzen für Ihre Arbeit erzielen?, nach Bereichen, Angaben in %**



Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

Bei 42% der Befragten hat die Mitarbeit und die erzielten Ergebnisse bzw. gewonnenen Erfahrungen im Rahmen der AWW-Tätigkeit zu einer konkreten Veränderung im Unternehmen/in der Verwaltung geführt. Auch hier variieren die Werte nach Bereichen. Insbesondere Experten aus Unternehmen (51%) sowie NGOs/ Vereinen (50%) gaben an, dass die Ergebnisse der Facharbeit zu konkreten Veränderungen geführt haben.

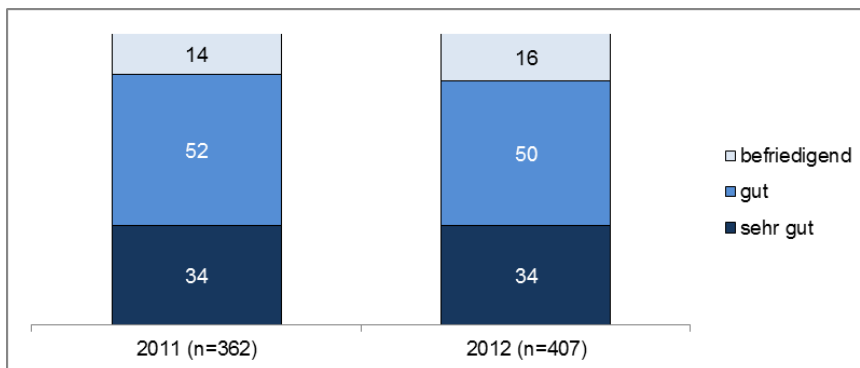
Von allen Befragten (n=190) kam es somit bei 72 Befragten zu konkreten Veränderungen im Unternehmen oder in der Einrichtung. In der Hälfte der Fälle waren es organisatorische Veränderungen (36), in 22 Fällen kam es zu einem Abbau von Bürokratie und jeweils in 10 Fällen zu Veränderungen von Verwaltungsvorschriften oder zur Veränderung von Gesetzen. 27 Befragte nannten sonstige Veränderungen.

### **Zufriedenheit der Kunden**

Unter Kunden werden im Folgenden die Zielgruppen des Ergebnistransfers in Form von Publikationen, Seminaren und Veranstaltungen gefasst.

Käufer von Publikationen der AWW-Schriftenreihe und Nutzer von Bescheinigungen konnten im Rahmen der Evaluation nicht befragt werden. Dafür wurden Feedbackbögen der Veranstaltungs- und Seminarteilnehmer ausgewertet: Bei den Veranstaltungen, insbesondere Roadshows und Fachveranstaltungen, ist die Zufriedenheit seitens der Teilnehmer hoch. So wurde die Roadshow Wissensbilanz von über 80% der Teilnehmer, welche überwiegend KMU waren, in 2011 und 2012 mit (sehr) gut bewertet. Keiner der Teilnehmer, die an dem Feedback teilgenommen haben, hat sich in 2011 oder 2012 negativ zu den Roadshows „Wissensbilanz“ geäußert (vgl. Abb. 8). Auch die Organisation der Veranstaltung wurde sowohl in 2011 als auch 2012 überwiegend mit sehr gut oder gut bewertet.

**Abb. 8: Gesamteindruck „Roadshow Wissensbilanz“ 2011 und 2012\*, Angaben in %**



\*Die Kategorien nicht gut und gar nicht gut wurden nicht genannt.

**Quelle: Statusberichte zur Roadshow Wissensbilanz 2011 und 2012**

Den Teilnehmern gefielen insbesondere die Praxisbeispiele, das konkrete an die Hand geben von Instrumenten zur Einführung einer Wissensbilanz im eigenen Unternehmen (Wissensbilanz-Toolbox), der rege Erfahrungsaustausch, die Vorträge und die Möglichkeit den Praktikern Fragen zu stellen. Für viele gab die Veranstaltung auch Anlass, eigene Praktiken zu reflektieren und „den eigenen Horizont zu erweitern“. In 2011 hatten insgesamt 41% der befragten Teilnehmer die Absicht, eine Wissensbilanz durchzuführen, 17% eventuell und 42% planten dies nicht. 2012 hatten bereits 47% der Teilnehmer die feste Absicht und jeder Vierte eventuell die Absicht, eine Wissensbilanz einzuführen.

Auch alle befragten Teilnehmer der Roadshow der Projektgruppe FeRD waren mit der Veranstaltung insgesamt (sehr) zufrieden. 95% der Befragten waren mit der Organisation der Roadshow „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“. 86% der Befragten sind der Meinung, weitere Veranstaltungen zum Thema elektronische Rechnung mit ZUGFeRD seien sinnvoll. 94% der Befragten konnten einen konkreten Nutzen aus der Veranstaltung für ihre eigene Arbeit ziehen. Der

Nutzen bestand aus ihrer Sicht vor allem darin, dass sie einen guten Einstieg ins Thema insbesondere durch Praxisbeispiele erhielten, Einblicke in rechtliche Rahmenbedingungen, Anregungen zur Umsetzung sowie zu eventuell auftretenden Problemen. Insgesamt haben 79% der Befragten die Absicht, auf elektronische Rechnungen umzustellen, 5% eventuell und 16% haben bisher kein Interesse daran. Allein die hohe Absichtserklärung, elektronische Rechnungen einzuführen, zeigt, dass diese Form der Veranstaltung ein werbewirksames Mittel ist, um insbesondere KMU für elektronische Rechnungen zu sensibilisieren und zu einer Umstellung zu bewegen.

Im Schnitt wurden die Seminare und die Referenten gut bewertet und die Teilnehmer konnten auch einen Nutzen aus den Seminaren ziehen. Allerdings wurde bei zwei von sechs Seminaren der Nutzen bzw. Mehrwert des Seminars von der Hälfte der Teilnehmer als eher gering eingeschätzt. Ein Seminar offenbarte auch methodische sowie inhaltliche Defizite.

### 2.3 Wirtschaftlichkeitskontrolle

Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitskontrolle wurde untersucht, ob die AWW effizient in Hinblick auf den Ressourcenverbrauch gewirtschaftet hat (Vollzugswirtschaftlichkeit) und ob die Förderung in Hinblick auf übergeordnete Zielsetzungen bzw. Wirkungen insgesamt wirtschaftlich war (Maßnahmewirtschaftlichkeit).

#### Ergebnisse der Evaluation

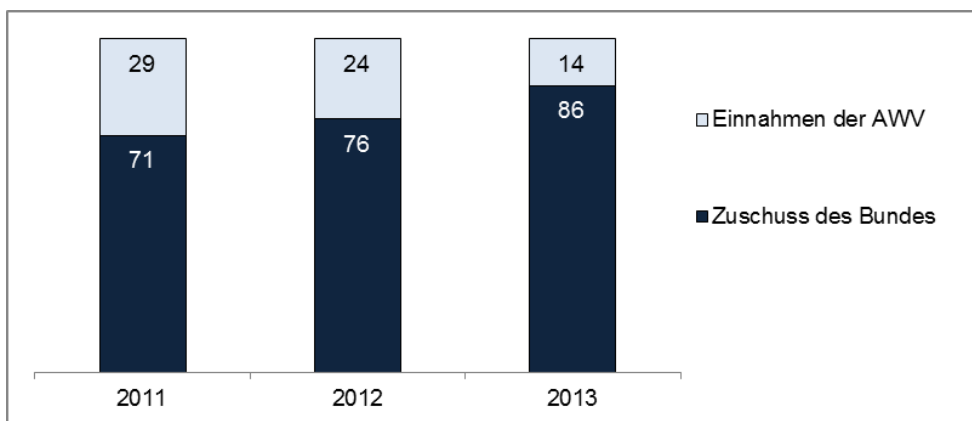
##### a) Finanzierung der AWW

#### **Einnahmen**

Die Einnahmen der AWW in Höhe von rund 1,4 Millionen Euro (2013) setzen sich zusammen aus den Zuwendungen des BMWi (2013: 1,2 Mio. Euro), den Mitgliedsbeiträgen, den Drittmitteln aus Projektvorhaben, den Einnahmen aus Seminaren und Veranstaltungen sowie den Einnahmen aus dem Verkauf von Publikationen.

Die AWW ist eine fehlbedarfsfinanzierte Institution. Im Evaluierungszeitraum ist der Anteil des Zuschusses des Bundes an den Gesamteinnahmen der AWW von 71% in 2011 auf 86% in 2013 gestiegen. Folglich lag die Eigenmittelquote in 2013 nur bei 14% (vgl. Abb. 9). Die AWW ist somit existenziell von den Zuschüssen des Bundes abhängig.

**Abb. 9: Zusammensetzung der Einnahmen von 2011 bis 2013, Angaben in %**



Quelle: Wirtschaftspläne

Im Evaluierungszeitraum sind insbesondere die Einnahmen aus Drittmitteln von 189.000 Euro in 2011 auf 12.000 Euro in 2013 stark zurückgegangen. In 2013 betrug der Anteil der Drittmittel an den Gesamteinnahmen der AWW nur noch ein Prozent (2011: 12%). Dies ist auf eine Veränderung des Aufgabenzuschnitts der AWW in 2012 zurückzuführen. So führt die AWW seit 2012 im erheblichen Umfang projektförmige Arbeiten für das BMWi durch, ohne dass diese mit Projekteinnahmen verbunden wären. In der Regel sind diese Aufgaben vom Zuwendungsgeber gewünscht und der AWW übertragen worden. Mit solchen Aufgaben ist auch in Zukunft zu rechnen. Diese verstärkten direkten Zuarbeiten für Themen des Zuwendungsgebers führen zur Verminderung der Akquise von Projektmitteln auf Grund begrenzter Ressourcen, die durch eine Erhöhung des Zuschusses kompensiert werden müssen. Folglich ist die Projektakquise nur noch in einem sehr begrenzten Umfang möglich.

Darüber hinaus sind die Einnahmen aus dem Verkauf von Veröffentlichungen leicht zurückgegangen. Dagegen sind die Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen und Spenden sowie aus Veranstaltungen und Lehrgängen leicht gestiegen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Mitgliederzahl moderat gestiegen ist sowie in 2012 und 2013 größere Veranstaltungen wie die Fachtagung Verrechnungspreise und FeRD stattfanden. Jedoch sind die Einnahmen aus Veröffentlichungen und Veranstaltungen in 2013 (3,5% der Gesamteinnahmen) sowie aus Mitgliedsbeiträgen (4,4% der Gesamteinnahmen) nur als gering zu bewerten.

### **Ausgaben**

Die Ausgaben der AWW setzen sich zusammen aus Personalkosten, sächlichen Verwaltungskosten, Zuweisungen und Zuschüssen und Ausgaben für Investitionen sowie Ausgaben für die Projektförderung im Rahmen der Vergabe von Aufträgen an Dritte.

Den mit Abstand größten Anteil an den Ausgaben machen die Personalkosten mit 79% bzw. rund 1,1 Millionen Euro in 2013 aus. Ein Fünftel der Ausgaben sind sächliche Verwaltungsausgaben. Im Evaluierungszeitraum sind die Personalkosten nur leicht um 4,5% gestiegen und die sächlichen Verwaltungsausgaben deutlich gesunken (17%). Diese Zahlen verdeutlichen, dass die AWW in den letzten drei Jahren solide gewirtschaftet hat.

Um die Höhe der Kosten und die adäquate Nutzung der Mittel bewerten zu können, stützten sich die Evaluatoren auf den Prüfbericht der Internen Revision des BMWi von 2013. Laut Bericht ergaben sich im Wesentlichen keine Beanstandungen: Es gab keine Beanstandungen bei der Prüfung des Mittelabflusses der Zuwendungen. Auch die Arbeitsplatzbeschreibungen wurden eingesehen und als aktuell befunden. Auf Grundlage der Aussagen der interviewten Mitarbeiter der AWW und der Geschäftsführung sowie der eigens erhobenen Daten kommen die Evaluatoren ebenfalls zu dem Urteil, dass die Stellen adäquat besetzt und die Mitarbeiter voll ausgelastet sind. Folglich gibt es auch aus Sicht der Evaluatoren in Hinblick auf die Personalkosten keine Beanstandungen.

#### **b) Vollzugswirtschaftlichkeit**

### **Kosten-Leistungsrechnung**

Die Grundlage für die wirtschaftliche Bewertung der Leistungen der AWW bildet das Programmbudget, welches sich in vier Teilprogrammbudgets (TB) unterteilt:

TB I : Förderung und Weiterentwicklung der Kommunikation und Kooperation zwischen öffentlicher Verwaltung, der Wirtschaft und dem Dritten Sektor

TB II: Die Begleitung der Aktivitäten zur Gesetzesfolgenabschätzung in eigenen Arbeitskreisen mit Zuarbeit durch themenverwandte Arbeitskreise

TB III: Verbreitung von Informationen zu den AWV-Kernthemen durch Schriften, Stellungnahmen, Workshops, Onlineauftritt, Beantwortung von Anfragen, Vorträge, Artikel etc.

TB IV: Durchführung von Projektvorhaben/Drittmittelprojekten

### Teilprogrammbudget I und II

Die Teilprogrammbudgets I und II umfassen die aktive Facharbeit der ehrenamtlichen Experten in den Arbeitskreisen und Projektgruppen. Die Erfolgsmessung erfolgt anhand von fünf Indikatoren: Anzahl Mitglieder der Facharbeit, Anzahl Sitzungen, Anzahl Teilnehmertage, Teilnahme an externen Sitzungen und Anzahl Bescheinigungskunden. Die Auswertungen zeigen, dass im Evaluierungszeitraum die Ziele der Teilprogrammbudgets I und II erreicht wurden (vgl. 2.1 Zielerreichungskontrolle, Tab. 1).

Beide Teilprogrammbudgets finanzieren sich zum größten Teil aus dem Zuschuss des BMWi, der im Evaluierungszeitraum bei über 90% lag. Insgesamt sind die Zuschüsse in den letzten Jahren gestiegen, was insbesondere auf die Ausweitung der Aufgaben im Teilprogrammbudget II, welche mit zusätzlichen Sitzungen und Veranstaltungen einherging, zurückzuführen ist. Die Einnahmen aus Honoraren und Bescheinigungen sind in allen drei Jahren geringer als geplant. Laut Aussage der AWV wird bei Veranstaltungen öfters auf ein Honorar verzichtet, da der grundsätzliche Transfer der Ergebnisse der AWV-Facharbeit mehr im Vordergrund steht als die Generierung von Einnahmen über Honorare. Diese Haltung wird auch vom BMWi unterstützt.

Die Kosten setzen sich aus Personalkosten, Sachkosten und Gemeinkosten zusammen und sind im gesamten Berichtszeitraum geringer als ursprünglich veranschlagt wurde. Im Rahmen der Evaluation wurde einmal berechnet, welche Kosten entstehen würden, wenn den in der AWV-Facharbeit aktiven Experten ein entsprechendes Honorar gezahlt werden müsste sowie die Kosten für Anreise und Übernachtung. Für alle Sitzungen in 2013 würden sich Gesamtkosten von rund 1,2 Millionen Euro ergeben, wobei diese Kosten nur die An- und Abreise sowie die Teilnahme an der Sitzung selbst umfassen. Diese Kosten schließen nicht die Vor- und Nachbereitungszeit auf die Sitzungen, die Aufwände für Telefonkonferenzen sowie für die Ausarbeitung und den Transfer von Arbeitsergebnissen ein. Unter Berücksichtigung der ausgewiesenen Expertise der Ehrenamtlichen sowie der hohen Qualität der erarbeiteten Produkte (siehe Wirkungskontrolle) ist somit ein Zuschuss des BMWi in Höhe von 785.000 Euro in 2013 mehr als gerechtfertigt.

### Teilprogrammbudget III

Das Teilprogrammbudget III umfasst den Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Ergebnistransfer. Die Erfolgsmessung erfolgte anhand von 14 Indikatoren u.a. Nutzeranzahl Webseiten, Anzahl der Publikationen und Veranstaltungen etc. Die Auswertungen zeigen, dass im Evaluierungszeitraum die Ziele des Teilprogrammbudgets III erreicht wurden (vgl. 2.1 Zielerreichungskontrolle, Tab. 5).

Die Einnahmen des Teilprogrammbudgets III setzen sich zusammen aus Einnahmen aus Honoraren, Bescheinigungen, Veranstaltungen und Veröffentlichungen und dem Zuschuss des Bundes. Auch das Teilprogrammbudget III finanziert sich mit 89% zum überwiegenden

Teil aus den Zuwendungen des Bundes. Die Einnahmen aus Veranstaltungen etc. in Höhe von rund 50.000 Euro liegen deutlich unter dem Planwert. Allerdings steht, wie bereits erwähnt, aus Sicht des Zuwendungsgebers der möglichst breite Transfer der Ergebnisse der AWW-Facharbeit stärker im Fokus als die Generierung von Einnahmen. Die AWW und der Zuwendungsgeber äußerten das Bedenken, dass kostenpflichtige Publikationen sowie Teilnehmerbeiträge für Veranstaltungen den Interessentenkreis deutlich verkleinern würden.

Die Kosten setzen sich aus Personalkosten, Sachkosten und Gemeinkosten zusammen und sind im gesamten Berichtszeitraum geringer als ursprünglich veranschlagt wurde. Unter Berücksichtigung der Aspekte, dass die Ergebnisse der AWW-Facharbeit über die unterschiedlichsten Kanäle (Homepage, Veranstaltungen, AWW-Informationen) verbreitet werden und gesetzliche Änderungen durch die Unterstützung der AWW die betroffenen Gruppen (Vereine, kommunale Verwaltungen, KMU etc.) erreichen und damit Folgekosten auf Grund eines Nichtwissens vermieden werden können, ist die Zuwendung durch das BMWi aus Sicht der Evaluatoren gerechtfertigt. Des Weiteren werden im Rahmen der AWW-Facharbeit qualitativ hochwertige Produkte ehrenamtlich, also kostenfrei, erarbeitet und auch Gesetzesfolgenabschätzungen durchgeführt. Würde ein Teil dieser Produkte als Studien extern nach außen vergeben werden, würde dies hohe Kosten für das BMWi verursachen, und eine entsprechend hohe Qualität wäre nicht in jedem Fall gewährleistet.

#### Teilprogrammbudget IV

Das Teilprogrammbudget IV umfasst die von der AWW akquirierten und durchgeführten Projekte. Die wichtigsten Indikatoren für die Erfolgsmessung sind die Anzahl an akquirierten Projekten bzw. die Höhe der eingeworbenen Drittmittel sowie der erfolgreiche Abschluss der Projekte. Die Auswertungen zeigen, dass im Evaluierungszeitraum die Ziele des Teilprogrammbudgets IV erreicht wurden (vgl. 2.1 Zielerreichungskontrolle, Tab. 4).

Die Projektstätigkeit finanziert sich komplett aus den eingeworbenen Drittmitteln. In 2013 waren die Drittmittel deutlich geringer als in 2011 und 2012, da zum einen, wie bereits erwähnt, die Projektstätigkeit insbesondere die Durchführung von Veranstaltungen zurückgefahren wurde. Zum anderen sind die akquirierten Projekte zwar bereits in 2013 gestartet, aber die AWW als Unterauftragnehmer ist erst in 2014 an den Projekten aktiv beteiligt. Folglich fließen die Mittel auch erst in 2014. Insgesamt konnten im Rahmen der Projektstätigkeit nur sehr begrenzt Überschüsse generiert werden, die dem Gesamthaushalt der AWW zugeführt werden konnten. In 2013 wurde sogar weniger eingenommen als ausgegeben, was ebenfalls darin begründet liegt, dass ein Teil der Mittel erst in 2014 an die AWW gezahlt wird. Da die eingeworbenen Drittmittel ausschließlich Projekte der öffentlichen Hand sind (BMWi, BMBF), erfolgt die Mittelvergabe kostendeckend. Es können somit kaum Überschüsse, die in den Gesamthaushalt der AWW fließen, generiert werden. Die Akquise von Drittmitteln hat folglich kaum einen Einfluss auf die Höhe der Zuwendungen durch das BMWi.

#### Bewertung des Programmbudgets

Aus Sicht der Evaluatoren ist das Programmbudget ein sinnvolles, strategisches Controlling-Instrument zur Erfolgsmessung. Die gewählten Teilprogrammbudgets spiegeln die Arbeit der AWW sehr gut wieder. Insgesamt sind auch die Indikatoren für die Erfolgsmessung der einzelnen Teilprogrammbudgets gut geeignet. Im Teilprogrammbudget III sollten noch die folgenden Indikatoren für die Erfolgsmessung mit aufgenommen werden: Die Absatzzahlen von

Publikationen, die Anzahl der Downloads und die Zahl der tatsächlich verteilten AWW-Informationen. Da ein großer Teil der AWW-Aktivitäten nicht quantitativ erfasst werden kann, sollte aus Sicht der Evaluatoren die qualitative Beschreibung der Ergebnisse der AWW-Facharbeit in den Berichten zum Programmbudget noch ausgebaut werden. Insgesamt ist aus Sicht der Evaluatoren, soweit dies überhaupt möglich war, die Verknüpfung von Wirtschaftsplan und Programmbudget gut gelungen.

### **Prozessanalyse**

Sowohl die internen als auch die externen Arbeits- und Abstimmungsprozesse können insgesamt als sehr positiv bewertet werden. Vereinsintern besteht eine enge Verknüpfung zwischen dem Vorstand und der Facharbeit, da die Fachausschussleiter gleichzeitig Mitglieder im Vorstand sind. Darüber hinaus gibt es eine regelmäßige Abstimmung zwischen dem Vorstand und der Geschäftsführung sowie der Geschäftsführung und den Fachreferenten. Auch in Hinblick auf die Zusammenarbeit zwischen Facharbeit und Öffentlichkeitsarbeit ist nichts zu beanstanden.

Die Mitgliederzahl ist seit 2005 nur moderat gestiegen. Allerdings konnten starke Abgänge infolge der Wirtschaftskrise 2008/2009 und Unternehmenszusammenlegungen durch gewonnene Neuzugänge kompensiert werden. Um die Mitglieder stärker an den Verein zu binden, wird zukünftig versucht, sie noch stärker als bisher in die Facharbeit einzubinden.

Extern besteht eine gute Zusammenarbeit zwischen BAFA 411 und der AWW. Darüber hinaus arbeiten die AWW und der Zuwendungsgeber eng zusammen. Die Themen der Facharbeit der AWW werden im Programmbudget festgelegt, welches mit dem BMWi abgestimmt wird. Trotz allem besteht eine klare Trennung zwischen Verein und Zuwendungsgeber. Außerdem arbeitet die AWW auch gut mit anderen Ministerien sowie verschiedenen Kooperationspartnern zusammen.

#### **c) Maßnahmewirtschaftlichkeit**

Die Facharbeit der AWW, insbesondere die Ergebnisse, haben ressortübergreifend eine hohe volkswirtschaftliche Bedeutung. Dies konnte beispielhaft belegt werden. So war die AWW an fünf von zehn dem NKR seit 2006 vorgelegten Gesetzen mit den größten Entlastungen für die Wirtschaft beteiligt. Welchen Anteil die Arbeit bzw. der Input seitens der AWW an den Einsparungen konkret hatte, konnte nicht genauer quantifiziert werden.

### **3. Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen**

Die Evaluation hat gezeigt, dass die Ergebnisse der AWW-Facharbeit einen wichtigen Beitrag in Hinblick auf Bürokratieabbau und Entbürokratisierung in der Verwaltung und Wirtschaft leisten. Da das Thema Bürokratieabbau erklärter politischer Wille der Bundesregierung ist, wird damit das erhebliche Bundesinteresse, welches bei einer institutionellen Förderung gegeben sein muss, erfüllt.

In der ehrenamtlichen Facharbeit liegt das entscheidende Alleinstellungsmerkmal der AWW. Die AWW bildet eine neutrale Plattform, die den konstruktiven und ergebnisorientierten Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Vertretern aller Verwaltungsebenen, der Wirtschaft und dem Dritten Sektor ermöglicht. Dieser Ansatz garantiert Arbeitsergebnisse, die aus wissenschaftlichen Erkenntnissen verbunden mit Erfahrungswissen abgeleitet werden und



somit praxistauglich sind sowie Transferangebote enthalten. Die Gremien der Facharbeit bilden Kommunikationsplattformen, auf welche die öffentliche Verwaltung angewiesen ist, da die Bundesministerien diese Arbeit selbst nicht leisten können. Folglich bündelt die AWW-Facharbeit im Interesse des Bundes die Expertise der Vertreter der drei Sektoren und gibt aus Praxissicht wertvolle Anregungen für eine effiziente Rechtssetzung und die praxisbezogene Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben in der Verwaltungspraxis. Die Evaluation hat auch gezeigt, dass durch die von den Ehrenamtlichen kostenlos eingebrachte Expertise erhebliche Kostenvorteile für den Bund entstehen. Des Weiteren findet die Facharbeit der AWW ressortübergreifend statt.

Die Empfehlungen der letzten Evaluation wurden erfolgreich umgesetzt. So erfolgte die strategische Neuausrichtung der AWW unter der Dachmarke Bürokratieabbau, begleitet von einer neuen Marketingstrategie und eine damit einhergehende Zunahme der Bekanntheit der AWW beim Fachpublikum. Außerdem wurde ein mehrjähriges Programmbudget eingeführt, um eine stärker ergebnisorientierte Förderung zu gewährleisten.

- 1) Auf Grundlage der Ergebnisse der Evaluation wird eine Fortführung der institutionellen Förderung der AWW seitens der Evaluatoren empfohlen.

Weiterhin sehen die Evaluatoren in folgenden Bereichen Anpassungsbedarf:

- 2) Organisation der Facharbeit und Themenfindung
- 3) Vereinsinterne und externe Prozesse
- 4) Neuer Strategieplan Öffentlichkeitsarbeit
- 5) Stärkere europäische Ausrichtung der AWW-Facharbeit
- 6) Programmbudget und begleitende Erfolgskontrolle

## 1. Ausgangssituation und gesetzliche Rahmenbedingungen

Die Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V. (AWV) ist ein gemeinnütziger Verein, der bereits 1926 gegründet wurde und aktuell über 200 Mitglieder, darunter Großunternehmen, mittelständische Unternehmen, wissenschaftliche Einrichtungen, Verbände und Behörden, hat.

Die Aufgabe der AWV ist die Förderung und Weiterentwicklung der Kommunikation und Kooperation zwischen öffentlicher Verwaltung, der Wirtschaft und dem Dritten Sektor. Sie verfolgt das Ziel, zur prozess- und ergebnisorientierten Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit dieser gesellschaftlichen Sektoren national wie international beizutragen. Dabei versteht sich die AWV als neutraler Mittler zwischen den genannten Sektoren. Sie berät und evaluiert deren Kooperation, um bürokratische, rechtliche, organisatorische und informationstechnische Probleme aufdecken und lösen zu helfen (siehe Leitbild Programmbudget).

In Hinblick auf den Koalitionsvertrag vom 26.10. 2009 war es das Anliegen der Arbeit der AWV, insbesondere folgende Ziele zu unterstützen: Bürokratieabbau bzw. Abbau von Verwaltungslasten (S.15f.) und die Gewährleistung rechtsverbindlicher, elektronischer Kommunikation in Verwaltungsverfahren im Rahmen der in der EU-Dienstleistungsrichtlinie vorgesehenen elektronischen Kommunikationsmöglichkeiten mit Behörden (S.102).

Finanziert wird die Arbeit der AWV aus Mitgliedsbeiträgen, Einnahmen aus Publikationen und Veranstaltungen, Einwerbung von Drittmitteln und Spenden sowie insbesondere aus Zuwendungen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). Das BMWi fördert die AWV institutionell im Wege der Fehlbedarfsfinanzierung. Es deckt die Ausgaben der AWV, die die Einrichtung nicht durch fremde oder eigene Mittel zu decken in der Lage ist. Die Administration der institutionellen Förderung obliegt dem Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA).

Nach § 23 der Bundeshaushaltsordnung (BHO) dürfen Zuwendungen an Stellen außerhalb der Bundesverwaltung nur veranschlagt werden, wenn ein erhebliches Interesse des Bundes vorliegt und die Leistung ohne die Zuwendung nicht oder nicht im notwendigen Umfang erbracht werden könnte. Diese Voraussetzungen erfüllte die AWV bisher durch folgende Merkmale: Die Gremien der Facharbeit der AWV bilden Kommunikationsplattformen, in denen ehrenamtliche Experten aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung zusammenarbeiten. Die öffentliche Verwaltung ist auf diese Art von Kommunikationsplattformen angewiesen, da durch die Kommunikation mit der Wirtschaft und dem Dritten Sektor die Auswirkungen des Verwaltungshandelns (Gesetze, Verordnungen, Dienstanweisungen u.ä.) abgeschätzt und mögliche Fehlentwicklungen vermieden oder korrigiert werden können. Aus der Facharbeit ergeben sich daher bisher erhebliche Kostenvorteile für den Bund. Die „AWV-Plattformen“ nutzen neben dem BMWi auch weitere Bundesministerien zu einem Informationsaustausch (siehe Mitteilung des Bundesrechnungshofs ans BMWi über die Prüfung der Konzeption für die zukünftige Förderung der AWV aus Kap. 0902 Titel 686 65 vom 18.01.2006).

Nach § 7 Abs.2 i.V.m. § 44 Abs.4 Nr.11a BHO unterliegen institutionelle Förderungen grundsätzlich einer Erfolgskontrolle, welche eine Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle umfasst. Bei der Zielerreichungskontrolle soll überprüft werden, ob die angestrebten Ziele tatsächlich erreicht wurden, und ob diese Ziele nach wie vor Bestand haben sollen. Mit der Wirkungskontrolle soll ermittelt werden, ob die Maßnahmen für die Zielerreichung geeignet und ursächlich waren. Die Wirtschaftlichkeitskontrolle untersucht, ob die

Maßnahmen mit Blick auf den Ressourcenverbrauch (Vollzug) und mit Blick auf die übergeordnete Zielsetzung (Maßnahme) wirtschaftlich waren.

Die letzte Evaluation der AWV erfolgte 2004/2005 durch die Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbh (GIB), welche allerdings keine Erfolgskontrolle umfasste. Es wurde ein Gutachten zum Thema „Evaluation und entwicklungsstrategische Analyse der AWV“ erstellt. Inhalt des Gutachtens waren sowohl eine Bestandsaufnahme und Bewertung der bisherigen Aktivitäten der AWV als auch eine Strategie-, Organisations- und Netzwerkanalyse. Zentrale Ergebnisse der Evaluation waren sowohl die strategischen Neuausrichtung der AWV in Hinblick auf Bürokratieabbau und Gesetzesfolgenabschätzung und ein damit einhergehender Zuständigkeitswechsel für die Betreuung der AWV durch die Unterabteilung ZD „Gesetzesfolgenabschätzung, Bürokratieabbau, Recht“ des BMWi als auch die Einführung eines mehrjährigen Programmbudgets als Basis für die institutionelle Förderung, um eine stärker ergebnisorientierte Förderung zu gewährleisten.

Das BMWi hat dem BAFA die Aufgabe der Evaluation der AWV in 2013/2014 übertragen. Ziel der Evaluation ist die Durchführung einer Erfolgskontrolle nach § 7 BHO. Grundlage für die Erfolgskontrolle bildet das Programmbudget der AWV. Der betrachtete Evaluierungszeitraum erstreckt sich von Januar 2011 bis Dezember 2013.

Der Evaluationsbericht ist wie folgt aufgebaut:

- » Kapitel 2 stellt die Zielsetzung und das methodische Vorgehen vor.
- » Kapitel 3 stellt die Struktur und Arbeitsweise der AWV im Überblick dar.
- » In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Evaluation in Hinblick auf den Transfer der Arbeitsergebnisse von der Facharbeit in die Öffentlichkeit erläutert.
- » Kapitel 5 umfasst die Darstellung von zwei Fallstudien.
- » Kapitel 6 fasst die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsanalyse zusammen.
- » Kapitel 7 beschreibt die aktuelle und zukünftige Relevanz der Ziele der AWV.
- » Kapitel 8 formuliert schließlich Handlungsempfehlungen.

Zur Förderung der Lesbarkeit wird im Folgenden auf die Verwendung beider Geschlechtsformen verzichtet.

## 2. Zielsetzung und Evaluationsdesign

Im folgenden Kapitel wird auf die Zielsetzung der Evaluation sowie das methodische Vorgehen eingegangen.

### 2.1 Hintergrund und Zielsetzung der Evaluation

Nach § 7 Abs. 2 i. V. m. § 44 Abs. 4 Nr.11a BHO unterliegen institutionelle Förderungen grundsätzlich regelmäßigen Erfolgskontrollen. Diese liefern „vor dem Hintergrund zwischenzeitlich eingetretener ökonomischer, gesellschaftlicher und technischer Veränderungen die notwendigen Informationen für die Entscheidung, ob und wie die Maßnahme fortgeführt werden soll (§ 7 BHO).“

Vor diesem Hintergrund verfolgte die Evaluation mehrere Ziele:

- Durchführung einer Erfolgskontrolle nach § 7 BHO
- Prüfung der Umsetzung der Empfehlungen aus der Evaluation 2004/2005 von GIB
- Prüfung der Relevanz aktueller Ziele und Analyse zukünftiger Ziele/Aufgabenfelder
- Handlungsempfehlungen und Vorschläge für eine begleitende Erfolgskontrolle

#### 2.1.1 Durchführung einer Erfolgskontrolle

Eine Erfolgskontrolle nach § 7 BHO umfasst eine Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle:

##### a) Zielerreichungskontrolle

Im Rahmen der Zielerreichungskontrolle wurde überprüft, ob der Vereinszweck und die satzungsmäßigen Ziele (siehe Vereinssatzung) tatsächlich erreicht wurden sowie ob sie weiterhin Bestand haben:

Der Vereinszweck besteht in der „Förderung von Wissenschaft und Forschung auf dem Gebiet der wirtschaftlichen Gestaltung von Verwaltungsabläufen“. Daraus leiten sich die folgenden satzungsmäßigen Ziele der AWV ab (vgl. § 2 (2) der Satzung):

- Gestaltung und Optimierung von Dienstleistungstätigkeiten in der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland durch Verbesserung der Kommunikation zwischen Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung
- Effizienzsteigerung durch Verwaltungsvereinfachung
- Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen bei der Optimierung ihrer Verwaltungsprozesse
- praxisgerechte Gestaltung von Rechtsvorschriften
- Förderung und Weiterentwicklung des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologien

Somit ist der ergebnisorientierte, kooperative Erfahrungsaustausch zwischen Wirtschaft und Verwaltung auf der neutralen Ebene der AWW-Fachgremien auf Basis ehrenamtlicher Mitarbeit eines von zwei übergeordneten Zielen der AWW-Facharbeit, welches im Rahmen der Evaluation überprüft wurde. Darüber hinaus war der Ergebnistransfer in entsprechende Institutionen (Stellungnahmen, Gutachten an Ministerien) und Zielgruppen (z.B. Seminare, Veranstaltungen, Veröffentlichungen, Bescheinigungen, Handlungsleitfäden, Anwendungsbeispiele für KMU) ein zweites zu überprüfendes Ziel der Evaluation.

Grundlage für die Zielerreichungskontrolle bildeten die im Programmbudget der AWW aus den satzungsmäßigen Zielen abgeleiteten vier Teilprogrammbudgets. Für jedes Teilprogrammbudget wurden Erfolgsindikatoren und entsprechende Planwerte definiert, die im Rahmen der Evaluation überprüft wurden:

*Ziel 1: Ermöglichung einer ergebnisorientierten Kommunikation zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Dritten Sektor auf neutraler Plattform*

Dieses Ziel wurde auf Basis der Teilprogrammbudgets I und II überprüft:

Teilprogrammbudget I: Förderung und Weiterentwicklung der Kommunikation und Kooperation zwischen öffentlicher Verwaltung, der Wirtschaft und dem Dritten Sektor

Teilprogrammbudget II: Die Begleitung der Aktivitäten zur Gesetzesfolgenabschätzung in eigenen Arbeitskreisen mit Zuarbeit durch themenverwandte Arbeitskreise

Folgende Erfolgsindikatoren wurden geprüft:

- Anzahl Mitglieder Facharbeit insgesamt sowie der neuen Mitglieder
- Institutionelle Zusammensetzung der Fachgremien
- Anzahl Sitzungen
- Anzahl Teilnehmertage
- Anzahl externe Sitzungen
- Zufriedenheit der ehrenamtlichen Mitarbeiter in Hinblick auf die Zusammenarbeit in den Fachgremien
- Abfrage der Expertise der Arbeitskreise durch externe Dritte (Bundesministerien, Nationaler Normenkontrollrat und Fachressorts)
- Vernetzungen und Kooperationen
- Einhaltung der Meilensteine der Facharbeit

Die entsprechend erhobenen Daten wurden zum einen nach Fachausschuss, Arbeitskreis sowie Projektgruppe aufgeschlüsselt und zum andern mit denen im Programmbudget vorgegebenen Planzahlen abgeglichen.

*Ziel 2: Transfer der Arbeitsergebnisse aus der Facharbeit in die Öffentlichkeit*

Dieses Ziel wurde auf Basis der Teilprogrammbudgets III und IV überprüft:

Teilprogrammbudget III: Verbreitung von Informationen zu den AWW-Kernthemen durch Schriften, Stellungnahmen, Workshops, Onlineauftritt, Beantwortung von Anfragen, Vorträgen, Artikel etc.

Die Bearbeitung dieses Arbeitsschwerpunktes erfolgt durch die Öffentlichkeitsarbeit der AWW. Wichtigste Produkte sind die AWW-Informationen, die AWW-Schriftenreihe; Artikel in Fachzeitschriften, Bescheinigungen, Stellungnahmen, die Webseiten, Veranstaltungen (Roadshows, Fachtagungen), Seminare, Workshops; Teilnahmen an externen Messen und Fachtagungen (Vorträge, Podium). Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit sind Medienzielgruppen (Fachmedien, Lokalmedien, überregionale Tagesmedien, Wirtschaftsmagazine), interne Zielgruppen (Vorstand, Fachausschuss-Vorsitzende, ehrenamtliche Experten) und Fachzielgruppen (Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, Bundes- und Landesministerien, Verbände IHKs, etc.). Folgende Erfolgsindikatoren wurden geprüft:

- Anzahl, regionale Verteilung und Themen der Veranstaltungen, Zufriedenheit mit Veranstaltungen
- Teilnehmerzahlen auf Schulungen und Zufriedenheit mit Schulungen
- Absatz der Publikationen
- Publikationen in Fachzeitschriften
- Jährliche Seitenaufrufe der AWW-Webseiten
- Artikel und die Bereitschaft zu Interviews in den AWW-Informationen

Teilprogrammbudget IV: Durchführung von Projektvorhaben/Drittmittelprojekten

Die Bearbeitung dieses Arbeitsschwerpunktes erfolgt durch den Fachausschuss 5 der AWW. Generell umfassen die Projektstätigkeiten der AWW insbesondere die Organisation von Transferveranstaltungen und Workshops und dienen damit auch dem Ergebnistransfer. Projektpartner sind wissenschaftliche Einrichtungen, Bundeseinrichtungen wie Bundesministerien oder Behörden, IT-Firmen und Beratungsfirmen. Folgende Erfolgsindikatoren wurden geprüft:

- Zahl der Teilnahme an Ausschreibungen
- Zahl der akquirierten Projekte bzw. Höhe der Drittmittel (Woher stammen die Drittmittel?)
- Erfolgreiche Durchführung der Projekte (Fristeinhalten und zufriedenstellendes Endergebnis)
- Anzahl an Veranstaltungen
- Anzahl an Teilnehmern

Die entsprechend erhobenen Daten wurden (soweit vorhanden) mit denen im Programmbudget vorgegebenen Planzahlen abgeglichen.

Darüber hinaus wurde im Rahmen der Überprüfung des Ziels 2 erfasst, inwiefern die AWW in der Öffentlichkeit bekannt ist.

Abschließend wurde geprüft, ob die einzelnen satzungsmäßigen Ziele der AWW wie Verwaltungsvereinfachung thematisch abgedeckt sind und auch zukünftig Relevanz haben.

### b) Wirkungskontrolle

Im Rahmen der Wirkungskontrolle im Sinne einer Qualitätskontrolle des Ergebnistransfers wurde ermittelt, inwiefern die Arbeitsergebnisse der AWW-Fachgremien von den jeweiligen Zielgruppen wahrgenommen und tatsächlich umgesetzt wurden, sowie inwiefern die Arbeit der AWW tatsächlich einen Beitrag zu Bürokratieabbau bzw. zum Abbau von Verwaltungslasten und für die Gewährleistung rechtsverbindlicher elektronischer Kommunikation in Verwaltungsverfahren geleistet hat. Folgende Erfolgsindikatoren wurden geprüft:

#### 1) Das BMWi als Zuwendungsgeber und andere Ministerien/EU

- Berücksichtigung von Stellungnahmen/Richtlinien/Gutachten in Gesetzesvorhaben
- fachliche Unterstützung der verschiedenen Ministerien

#### 2) ehrenamtliche Experten

- Können Unternehmen/Verwaltungen/Einrichtungen, die Arbeitnehmer für die Facharbeit der AWW (ehrenamtliche Experten) ohne Aufwandsentschädigung freistellen, die Ergebnisse der Facharbeit für sich selbst nutzen (Mehrwert)?

#### 3) Kunden

- Zufriedenheit mit Seminaren und Veranstaltungen
- Konnten die Kunden einen Nutzen aus den Arbeitsergebnissen der AWW-Fachgremien (Publikationen, Seminare, Veranstaltungen) ziehen?
- Haben die Kunden die Ergebnisse der AWW-Facharbeit im eigenen Unternehmen/Verwaltung/Einrichtung umgesetzt?

### c) Wirtschaftlichkeitskontrolle

Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitskontrolle wurde untersucht, ob die AWW effizient in Hinblick auf den Ressourcenverbrauch gewirtschaftet hat (Vollzugswirtschaftlichkeit) und ob die Förderung in Hinblick auf übergeordnete Zielsetzungen bzw. Wirkungen insgesamt wirtschaftlich war (Maßnahmewirtschaftlichkeit).

#### I. Vollzugswirtschaftlichkeit:

##### *1. Kosten-Leistungs-Analyse:*

Im Rahmen der Einführung des Programmbudgets steht eine output-orientierte Förderung im Fokus, d.h. der Ressourceneinsatz wird an den Ergebnissen und Leistungen einer Institution und deren Mitarbeiter orientiert. Das Programmbudget enthält einen Leistungsplan, welcher nach Teilprogrammbudgets gegliedert ist. Für die einzelnen Programmbereiche werden erbrachte und geplante Leistungen ausgewiesen und den korrespondierenden Kosten und Erlösen gegenübergestellt. Hier fließen die Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung speziell der Kostenträgerrechnung ein. Darüber hinaus enthält das Programmbudget einen betriebswirtschaftlichen Erfolgsplan bzw. Wirtschaftsplan.

a) Soll/Ist-Vergleich (Erfassung und Bewertung der erbrachten Leistungen, Einnahmen und Ausgaben für 2011 bis 2013 und Abgleich mit den Planzahlen)

b) Prüfung der Verzahnung von Programmbudget und Wirtschaftsplan

## 2. Prozessanalyse:

Im Rahmen der Prozessanalyse wurde zwischen internen und externen Prozessen unterschieden. Bei der Analyse wurden auch die Ergebnisse bzw. Handlungsempfehlungen der von der AWV durchgeführten internen Evaluation von 2004 berücksichtigt.

- a) Die Evaluation der internen Prozesse untersuchte schwerpunktmäßig die
  - Einbindung der Mitglieder in den Verein
  - Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung
  - Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Geschäftsstelle
  - Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Facharbeit und Öffentlichkeitsarbeit der AWV-Geschäftsstelle
- b) Die Evaluation der externen Prozesse untersuchte schwerpunktmäßig die
  - Themenfindung im Rahmen der AWV-Facharbeit
  - Bildung und Zusammensetzung der Gremien der AWV-Facharbeit
  - Zusammenarbeit der AWV mit Kooperationspartnern
  - Zusammenarbeit der AWV mit dem BMWi
  - Zusammenarbeit mit anderen Ministerien

## II. Maßnahmewirtschaftlichkeit

Im Rahmen der Maßnahmewirtschaftlichkeit wurde geprüft, inwiefern durch die Ergebnisse der Facharbeit der AWV volkswirtschaftliche Ziele erreicht werden konnten wie Kostensparnisse für Staat und Unternehmen durch Bürokratieabbau und eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland.

### **2.1.2 Prüfung der Umsetzung der Empfehlungen aus der Evaluation 2004/2005**

Im Rahmen der letzten Evaluation (2004/2005) wurde von den Gutachtern eine Reihe von Empfehlungen erarbeitet. Eine zentrale Aufgabe einer nachfolgenden Evaluation ist die Umsetzungskontrolle. Es wurde folglich geprüft, inwiefern folgende Empfehlungen von GIB umgesetzt wurden:

- Strategische Ziele und ein System für ein strategisches Management einführen
- Dachmarkenstrategie einführen
- Überprüfbare Arbeitsziele für die Facharbeit definieren
- Systematik für Themenfindung und Themenauswahl einführen
- Messung der Zielerreichung durch ein Controlling
- Aufbau eines Themenfeldmanagements
- Optimierung interner Leistungsprozesse
- Verbesserung der Einnahmesituation über die Mitgliedschaft, durch verstärkte Seminartätigkeit sowie durch verstärkte Drittmittelakquise



### **2.1.3 Prüfung der Relevanz aktueller Ziele und Analyse zukünftiger Ziele/Aufgabenfelder**

Es wurde die Relevanz bestehender Ziele geprüft sowie zukünftige Ziele und Aufgabenfelder ermittelt. Dabei wurde unterschieden zwischen Programmzielen und den dazugehörigen Leistungszielen, welche sich auf inhaltliche Schwerpunkte, Themen bzw. Betätigungsfelder beziehen, und Strukturzielen, welche u.a. die Finanzierungsstruktur (wie Höhe des Eigenanteils), Kooperationen und die Organisation der AWW im Fokus haben.

### **2.1.4 Handlungsempfehlungen**

Auf Basis der Evaluationsergebnisse haben die Evaluatoren Empfehlungen in Hinblick auf zukünftige Zielsetzungen, die Finanzierungsstruktur, den Ergebnistransfer und die Gestaltung externer und interner Prozesse formuliert. Darüber hinaus wurden Vorschläge für eine Überarbeitung des Programmbudgets erarbeitet.

## **2.2 Evaluationsdesign**

Bei der Evaluation kamen mehrere Analysemethoden zum Einsatz. Es wurden sowohl qualitative als auch quantitative Verfahren angewendet. Ein Methodenmix ermöglicht es, die Informationstiefe der qualitativen mit der Breite der Informationen der quantitativen Methode zu verbinden. Der Schwerpunkt wurde im qualitativen Bereich auf leitfadengestützte Interviews gelegt und im quantitativen Bereich auf eine Online-Befragung der ehrenamtlichen Experten.

### **2.2.1 Qualitative Interviews und Dokumentenanalyse**

Im Rahmen der Evaluation wurden strukturierte, leitfadengestützte Interviews mit den hauptamtlichen Mitarbeitern der AWW und dem BAFA Fachreferat 411, welches die Verwendungsnachweise der AWW prüft, geführt. In diesem Rahmen sind zum einen der Geschäftsführer und sein Stellvertreter interviewt worden und zum anderen sowohl alle Referenten der Facharbeit als auch der Referent und der Sachbearbeiter der Öffentlichkeitsarbeit. Die Interviews dauerten zwischen eineinhalb und zwei Stunden und sind persönlich vom Evaluationsteam des BAFA durchgeführt worden. Durch die Interviews konnten sich die Evaluatoren einen Überblick über die Struktur der AWW, die Arbeitsweise der Facharbeit und mögliche Problemfelder verschaffen.

Neben den hauptamtlichen Mitarbeitern der AWW-Geschäftsstelle (insgesamt neun Interviews) wurden weitere acht face-to-face Interviews mit Personen geführt, die ehrenamtlich in der AWW mitarbeiten. Die Auswahl der Interviewpartner beschränkte sich auf Personen aus dem BMWi, BMAS, BMF, BMI, NKR und drei Mitgliedern aus dem Vereinsvorstand der AWW (aus der Wirtschaft, aus der Verwaltung und dem BMWi). Die Auswahl der Interviewpartner ergab sich aus den Empfehlungen der hauptamtlichen Mitarbeiter. Die Dauer der Interviews betrug 60 bis 90 Minuten.

Ein weiterer Arbeitsbereich, der qualitativ betrachtet wurde, sind die Drittmittelprojekte der AWW. In diesem Fall wurden drei Projektpartner, die im Evaluierungszeitraum mit der AWW zusammengearbeitet haben, telefonisch befragt. Keiner der befragten Projektpartner ist derzeit aktiv in die Facharbeit eingebunden. Die Zusammenarbeit beschränkte sich laut Aussagen der Interviewten auf die Laufzeit der gemeinsam durchgeführten Projekte. Des Weiteren wurde eine Vertreterin der Verwaltungsakademie, mit welcher die AWW gemeinsam Seminare veranstaltet, telefonisch befragt.

Darüber hinaus wurden im Rahmen einer Daten- und Dokumentenanalyse vorliegende Materialien gesichtet und ausgewertet. Diese umfassten Protokolle und Teilnehmerlisten der Arbeitskreis- und Projektsitzungen, Stellungnahmen, Publikationen (AWV-Schriften, AWV-Informationen), die Vereinssatzung, die Geschäftsordnung, Programmbudgets, Berichte zum Programmbudget, Mitteilungen des BMWi und des BRH, den Bericht der Internen Revision des BMWi (2013), Wirtschaftspläne, Tätigkeitsberichte und Berichte von Veranstaltungen der AWV. Durch die Dokumentenanalyse konnten Informationen über die Struktur der AWV, behandelte Themen, die Arbeitsweise der AWV sowie über die Qualität der Ergebnisse gewonnen werden. Die vorhandenen Feedbackbögen von den AWV Veranstaltungen und Seminaren wurden ebenfalls ausgewertet und sind in die Ergebnisse der Evaluation mit eingeflossen. Von einer eigenen Befragung der Seminarteilnehmer, wie ursprünglich geplant, wurde infolge der geringen Teilnehmerzahlen abgesehen.

### **2.2.2 Teilnehmende Beobachtungen**

Die offene Arbeitsweise der AWV machte es möglich, an einzelnen Arbeitskreisen aus verschiedenen Fachausschüssen teilzunehmen. Die Anwesenheit der Evaluatoren führte nach Aussage des jeweiligen Fachreferenten zu keiner Beeinflussung des Arbeitsablaufs. Bei den Beobachtungen handelte es sich ebenfalls um qualitative Beobachtungen, die teilnehmend und teilstrukturiert angelegt waren. Hierbei ging es vornehmlich darum, die durch die Interviews gewonnenen Erkenntnisse in der Praxis zu verifizieren und einen Eindruck von der Arbeitsweise der ehrenamtlich Experten in den Arbeitskreisen zu erhalten. Für die Arbeitskreise lagen außerdem sowohl die Ergebnisprotokolle als auch die Anwesenheitslisten vor.

Neben der Teilnahme an vier Arbeitskreissitzungen und einem Projektgruppentreffen der Fachausschüsse 1, 3 und 4 wurde auch an einer Roadshow (FeRD), an einem Seminar zum Thema Inventur, an einer großen Fachveranstaltung (SEPA) und der Messe „Moderner Staat“ teilgenommen. Im Rahmen der Messeteilnahme wurde erfasst, inwiefern die AWV ihre Zielgruppen erreicht und sich öffentlichkeitswirksam präsentiert.

### **2.2.3 Online-Befragung der ehrenamtlichen Experten**

Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Interviews, den Beobachtungen und der Dokumentenanalyse sind in den Fragebogen für die Online-Befragung der ehrenamtlichen Experten eingeflossen. Der Fragebogen wurde inhaltlich mit dem BMWi und der AWV abgestimmt, um sicher zu gehen, dass alle relevanten Aspekte abgedeckt werden. Es wurden sowohl geschlossene als auch offene Fragen gestellt. Themenschwerpunkte der Befragung waren u.a. Gründe für die ehrenamtliche Mitarbeit, allgemeine Fragen zur ehrenamtlichen Mitarbeit und zum Ergebnistransfer sowie welchen Nutzen die Mitarbeit bei der AWV für die Ehrenamtlichen hat.

Vor dem Start der Hauptbefragung wurde mit 10 ehrenamtlichen Experten ein Pretest durchgeführt, um die Befragung auf Sachrichtigkeit, Verständlichkeit, thematische Vollständigkeit und technisches Funktionieren hin zu überprüfen.

Die Befragung wurde von Ende Februar bis Ende März durchgeführt. Eine Einladung zur Umfrage haben die Experten erhalten, die in mindestens einem Arbeitskreis oder einer Projektgruppe zum Zeitpunkt der Befragung aktiv mitgearbeitet haben. Nicht angeschrieben wurden diejenigen, die lediglich im Netzwerk der AWV tätig sind, also nur mit Informationen der AWV versorgt werden oder als Referenten zu einzelnen Treffen eingeladen wurden. Die Anschreiben (inklusive Umfragelink) wurden aus Datenschutzgründen von den Fachreferen-

ten der AWW versendet. Die Stichprobe umfasste nach Angaben der AWW-Fachreferenten insgesamt ca. 1.300 aktive Ehrenamtliche. Die Anzahl an abgeschlossenen Fragebögen beläuft sich auf 190. Damit liegt die Rücklaufquote bei ca. 15%. Vermutlich hätte die Versendung einer Erinnerungsemail an die Experten durch die AWW, die Rücklaufquote noch erhöht.

#### **2.2.4 Fallbeispiele**

Im Rahmen der Evaluation wurde an zwei konkreten Fallbeispielen exemplarisch für die AWW-Facharbeit die Themenfindung, die Arbeitsweise, der Ergebnistransfer und die Wirtschaftlichkeit betrachtet. Dabei wurde die Projektgruppe zum SEPA-Lastschriftverfahren sowie das Forum elektronische Rechnungen (FeRD) analysiert.

#### **2.2.5 Wirtschaftlichkeitsanalyse**

a) Im Rahmen der Prüfung der Vollzugswirtschaftlichkeit wurden auf Basis der Kosten-Leistungsrechnung die erbrachten Leistungen den Einnahmen und Ausgaben für 2011 bis 2013 gegenübergestellt sowie die Planzahlen mit den Ist-Zahlen verglichen und vor dem Hintergrund des Minimalprinzips (Mit möglichst geringen Input ein gegebenes Ziel erreichen.) bewertet. Die Ergebnisse der internen Revision des BMWi von 2013 und eine monetäre Bewertung der Arbeit der ehrenamtlichen Experten wurden ebenfalls in dieser Betrachtung berücksichtigt. Darüber hinaus wurde auf die Verzahnung zwischen Wirtschaftsplan (kameralistische Buchführung) und Programmbudget eingegangen sowie der Nutzen des Programmbudgets bzw. seine Funktion als betriebswirtschaftliches Steuerungselement erläutert. Im Rahmen der Prozessanalyse wurden interne und externe Prozesse erfasst und bewertet.

b) Die Prüfung der Maßnahmewirtschaftlichkeit in Hinblick auf die volkswirtschaftliche Bedeutung der AWW-Facharbeit war im Rahmen der Evaluation auf Grund der Themenvielfalt nur beispielhaft möglich. Darüber hinaus konnte nicht exakt bestimmt werden, welcher Anteil der volkswirtschaftlichen Wirkung der Ergebnisse der Facharbeit allein auf die AWW zurückgeführt werden kann.

### 3. Ziele, Struktur und Arbeitsweise der AWW

#### 3.1 Leitbild und Ziele der AWW

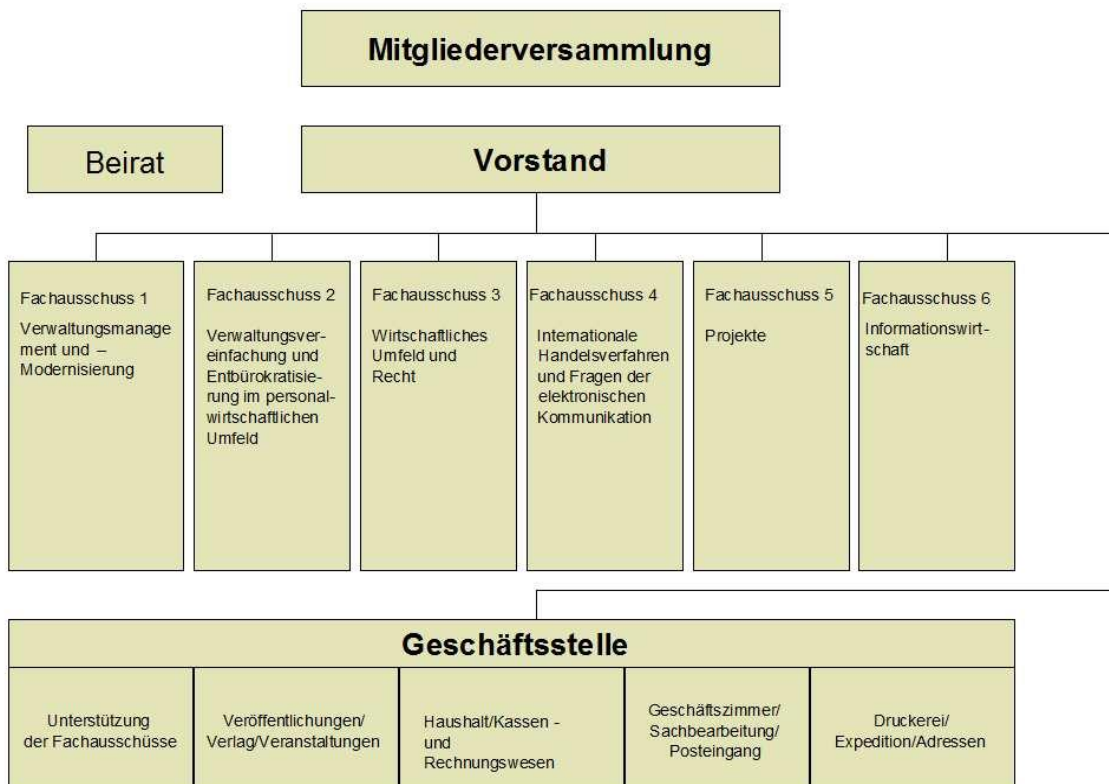
Aufgabe der AWW ist die Förderung und Weiterentwicklung der Kommunikation und Kooperation zwischen der öffentlichen Verwaltung, der Wirtschaft und dem Dritten Sektor, welcher insbesondere wissenschaftliche und gemeinnützige Einrichtungen wie Vereine und Stiftungen umfasst. Dabei versteht sich die AWW als neutraler Mittler an der Schnittstelle zwischen den genannten Sektoren. Die AWW verfolgt das Ziel, zur prozess- und ergebnisorientierten Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit dieser drei Sektoren national wie international und damit zu Bürokratieabbau bzw. Abbau von Verwaltungslasten beizutragen. Im Konkreten bedeutet das (vgl. Programmbudget):

- bessere Umsetzbarkeit von Gesetzen
- reibungsloser Transfer zwischen Wirtschaft und Verwaltung
- leistungsstarke, wirtschaftliche und wettbewerbsfähige Verwaltungen
- Abbau des Reformstaus in Staat und Wirtschaft
- Praxis- und transferorientierte Hilfestellungen für die Modernisierung der Verwaltungen der drei gesellschaftlichen Sektoren (Best-Practice-Beispiele)

#### 3.2 Struktur der AWW

Die AWW ist ein gemeinnütziger Verein nach bürgerlichem Recht mit Sitz in Eschborn. Organe der AWW sind die Mitgliederversammlung, der Vorstand, der Beirat, die Fachausschüsse und die AWW-Geschäftsstelle (vgl. Abb. 10).

Abb. 10: Organisationsstruktur der AWW



Dem Beirat gehören bis zu fünf Mitglieder an, „die sich auf dem Gebiet der Verwaltungsvereinfachung verdient gemacht haben“ (§ 20 der Satzung). Er kann gebildet werden, um die zweckmäßige Kooperation der AWW mit anderen Institutionen zu fördern. Ein Beirat ist zurzeit nicht eingesetzt.

Der Personalbestand der AWW setzt sich zusammen aus den vereinsinternen, ehrenamtlichen Vereinsmitarbeitern (Vorstands- und Beiratsmitglieder), dem hauptamtlichen Vereinspersonal in der Geschäftsstelle sowie den vereinsexternen, ehrenamtlichen Mitarbeitern.

### **3.2.1 Die Mitgliederversammlung und Mitgliederstruktur sowie -entwicklung**

#### Die Mitgliederversammlung

Die Mitgliederversammlung wird regelmäßig mindestens alle vier Jahre durchgeführt. Sie ist das oberste beschlussfassende Organ des Vereins. Es werden alle Vereinsangelegenheiten durch die Mitgliederversammlung geregelt, soweit sie nicht durch die Satzung ausdrücklich einem anderen Organ zugewiesen sind. Die Mitgliederversammlung ist gegenüber dem Vorstand weisungsberechtigt.

#### Die Mitgliederstruktur und -entwicklung

Grundsätzlich wird zwischen einer ordentlichen Mitgliedschaft und einer Ehrenmitgliedschaft unterschieden. Ordentliches Mitglied kann jede natürliche oder juristische Person werden. Bei der AWW besteht der größere Teil der ordentlichen Mitglieder aus Firmenmitgliedern. Dazu zählen 14 Dax-Unternehmen von Allianz bis VW. Behörden und sonstige Institutionen der öffentlichen Hand gehören grundsätzlich nicht zu den Mitgliedern der AWW. Die Ehrenmitgliedschaft wird vom Vorstand an Personen vergeben, die sich im Bereich der Ziele des Vereins besonders hervorgetan haben. Aktuell beträgt der Mitgliedsbeitrag für persönliche Mitglieder 70 Euro und für Firmenmitglieder 350 Euro. Ab 2015 wird der Beitrag für Firmenmitglieder auf 400 Euro erhöht. Die Mitglieder der AWW erhalten Vergünstigungen auf AWW-Veröffentlichungen, ermäßigte Teilnahmegebühren für Veranstaltungen der AWW und beziehen kostenlos die AWW-Informationen.

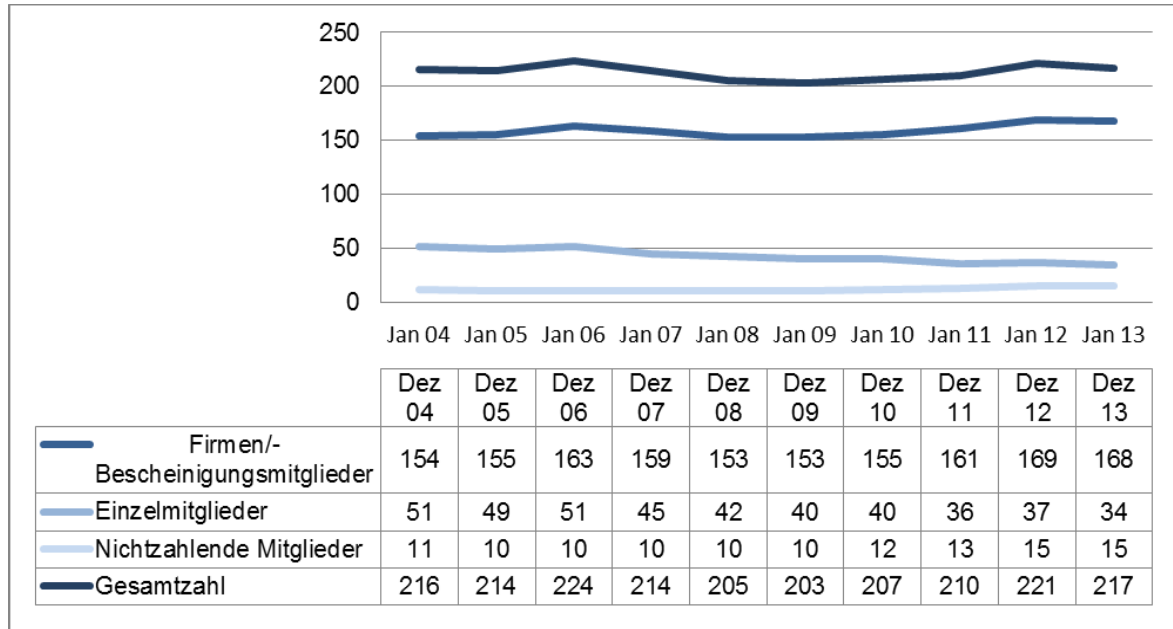
Viele Mitgliedschaften des Vereins entstehen, wenn Experten aus den Firmen in der Facharbeit mitwirken. Darüber hinaus gibt es Mitgliedschaften, die aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung oder wegen dem Bezug von AWW-Produkten (Bescheinigungen) geschlossen werden. Des Weiteren tritt der Vorstand an potentielle Firmen heran, um für die AWW-Mitgliedschaft zu werben.

Über die Hälfte der Firmenmitglieder sind Bescheinigungsmitglieder, die eine Mitgliedschaft erworben haben, um die Ergebnisse des Arbeitskreises „Vereinheitlichung der Bescheinigungen in der Lohn- und Gehaltsabrechnung“ nutzen zu können (Zweckmitgliedschaft Bescheinigungswesen). Allerdings geht laut Aussage der AWW mit der Einführung neuer Verfahren die Anzahl der Bescheinigungsmitglieder leicht zurück (2007: 85; 2012: 78, 2013: 74).

Folgende Abbildung zeigt die Mitgliederentwicklung zwischen 2004 und 2013 (vgl. Abb. 11). Zugrunde liegen jeweils die Mitgliederzahlen zum 31. Dezember des jeweiligen Jahres. Im Betrachtungszeitraum schwankt die Mitgliederzahl zwischen 203 und 221 Mitgliedern. In den Jahren der Wirtschaftskrise (2008/2009) waren die Mitgliederzahlen am niedrigsten. Seit 2010 sind die Mitgliedszahlen wieder moderat gestiegen, wobei 2013 wiederum ein leichter Rückgang zu verzeichnen ist. 2013 betrug die Gesamtmitgliederzahl 217, davon waren 168 Firmen-

und 49 Einzel- oder Ehrenmitglieder (Stand: 31.Dezember 2013). Insgesamt ist die Zahl der Einzelmitglieder von 51 (2004) auf 34 (2013) zurückgegangen. Im gleichen Zeitraum ist die Zahl der Ehrenmitglieder von 11 auf 15 und die Zahl der Firmenmitglieder von 154 auf 168 (um ca. 9%) gestiegen.

**Abb. 11: Mitgliederentwicklung der AWV zwischen 2004- 2013 (Stand 31.12.)**



Quelle: Unterlagen der AWV

Nach der Wirtschaftskrise war außer 2013 der Zugang an Mitgliedern konstant höher als die Zahl der Abgänge (vgl. Tab. 6). Dies zeigt, dass die Geschäftsführung der AWV und der Vorstand in den letzten Jahren aktiv geworden sind, um neue Mitglieder anzuwerben. Laut der Geschäftsführung der AWV sind die Abgänge insbesondere auf die Wirtschaftskrise, die Zusammenlegung von Firmen sowie das „Sterben“ der IT-Firmen zurückzuführen.

**Tab. 6: Abgänge und Neuzugänge der Mitglieder zwischen 2004 und 2013**

Jahr	Abgänge	Neuzugänge	Differenz
2004	15	18	3
2005	7	13	6
2006	16	17	1
2007	18	11	-7
2008	11	9	-2
2009	16	9	-7
2010	16	20	4
2011	6	19	13
2012	11	17	6
2013	12	7	-5

Quelle: Unterlagen der AWV

Die Mitarbeit in den Fachgremien ist nicht an eine Mitgliedschaft gebunden. „Die Mitglieder üben über die Mitgliederversammlung ihre vereinsrechtliche Funktion aus und stellen somit,

im Rahmen der Rechtsform der AWV als gemeinnütziger Verein, die organisatorische Selbstständigkeit und fachliche Ausrichtung sicher. Für wertvolle Arbeitsergebnisse ist die AWV hingegen vor allem auf die aktive Mitarbeit der ehrenamtlich tätigen Experten – unabhängig von einer Mitgliedschaft – angewiesen“ (vgl. GIB 2005: 28). Begründet liegt dies in der Arbeitsweise des Vereins. So kommt das Know-how für die Facharbeit fast ausschließlich von den ehrenamtlichen Experten, die ihre Expertise kostenfrei in den Arbeitskreisen zur Verfügung stellen.

In Hinblick auf die Handlungsempfehlung der letzten Evaluation in 2005 von GIB „Einnahmesteigerung über die Mitgliedschaft durch Erhöhung der Anzahl der Mitglieder und eine Staffe- lung der Beiträge für Firmenmitglieder“ (vgl. GIB 2005: 63) kommen die Evaluatoren zu dem Schluss, dass seit 2010 viele neue Firmenmitglieder gewonnen werden konnten, aber gleichzei- tig auch relativ hohe Abgänge zu verzeichnen waren, so dass die Anzahl der Firmenmitglieder insgesamt nur moderat gestiegen ist. Des Weiteren werden unabhängig von der Firmengröße weiterhin die gleichen Mitgliedsbeiträge erhoben. Obwohl sich der Vorstand, laut eigener Aussage, verstärkt um neue Firmenmitglieder bemüht, besteht das Problem, dass Firmen in einer Mitgliedschaft, wenn sie nicht Bescheinigungen der AWV nutzen wollen, keinen Mehr- wert sehen bzw. jene Firmen, die bereits Mitarbeiter für die Facharbeit freistellen, aus ihrer Sicht bereits einen ausreichenden Beitrag für die AWV leisten. Grundsätzlich ist eine Erhö- hung der Beiträge für Firmenmitglieder fraglich, da dies auf Grund der geringen Mitglieder- zahl kaum Auswirkungen auf die finanzielle Situation der AWV haben würde. Um eine signifi- kante Einnahmesteigerung zu erzielen, müsste der Jahresbeitrag stärker angehoben werden als wie geplant um 50 Euro. Dann ist jedoch fraglich, ob die Firmenmitglieder noch bereit sind, den erhöhten Beitrag zu zahlen.

Einer, wie in der letzten Evaluation empfohlenen Staffe- lung der Beiträge für Firmen, steht die Geschäftsführung der AWV eher kritisch gegenüber. Dies könnte den Eindruck von Premi- ummitgliedschaften vermitteln, die auf Grund der Zahlung eines höheren Beitrags stärker Einfluss auf den Verein haben wollen. Folglich bleibt nur die Möglichkeit, die bereits hohe Akquisetätigkeit durch Vorstand und Geschäftsführung auf dem bestehenden Niveau zu hal- ten und wenn möglich noch auszubauen. Auch sollte versucht werden, mehr Mitgliedsfirmen über die Facharbeit zu gewinnen, indem der Verein in den Arbeitskreisen regelmäßig vorge- stellt wird. Dies wird auch bereits praktiziert. Darüber hinaus ist es auch ein Anliegen des Vorstands, zu prüfen, inwiefern die Mitglieder, die nicht bereits in der Facharbeit tätig sind, stärker in die AWV-Arbeit eingebunden werden können, um Abgänge von Firmen zu reduzie- ren.

### **3.2.2 Vorstand**

Die Leitung der AWV obliegt dem Vorstand. Er erarbeitet das Leitbild, die Strategie und Ziele des Vereins und stellt deren Umsetzung sicher (siehe auch Strategiepapier 2020). Neben weite- ren in der Satzung festgelegten Zuständigkeiten hat er insbesondere die Aufgabe, die Fachar- beit des Vereins zu initiieren, zu koordinieren und zu steuern; Fachausschüsse einzusetzen und aufzulösen; deren Vorsitzende und Stellvertreter zu bestätigen und deren Arbeit zu überwa- chen (vgl. § 18 (2) der Satzung). Laut Aussage eines Vorstandsmitglieds ist die Mitgliedergewin- nung keine prioritäre Aufgabe des Vorstands. Allerdings wird bei den Mitgliedern, die austre- ten wollen, aktiv nach den Gründen gefragt und in der Regel können diese überzeugt werden, im Verein zu bleiben. Darüber hinaus ist der Vorstand daran interessiert, dass der Verein re-

gelmäßig in den Arbeitskreissitzungen vorgestellt wird, um auch den Bezug zwischen Verein und Facharbeit herzustellen.

Der Vorstand besteht aus dem Vorsitzenden (Präsident), einem stellvertretenden Vorsitzenden (Vizepräsident), einem Vertreter des Zuwendungsgebers (BMW), weiteren von der Mitgliederversammlung auf die Dauer von vier Jahren gewählten Mitgliedern sowie den Vorsitzenden der Fachausschüsse. Die Vorsitzenden der Fachausschüsse werden aus der Facharbeit heraus gewählt und gehören dem Vorstand unmittelbar nach ihrer Bestätigung durch diesen an.

Der Vorstand und damit der Verein sind unabhängig vom BMW. Die AWW arbeitet für und mit allen Ressorts zusammen. Die Themen der Facharbeit der AWW werden im Programmbudget festgelegt, das mit dem BMW abgestimmt wird.

Insgesamt umfasst der Vorstand derzeit 13 Personen, fünf Vertreter aus der öffentlichen Verwaltung und acht Vertreter aus der Wirtschaft (vgl. Anhang 1). Dies entspricht der Satzung, nach welcher im Vorstand sowohl Vertreter der Wirtschaft als auch der öffentlichen Verwaltung vertreten sein sollen (vgl. § 17(1) der Satzung). Der Vorstand trifft sich zweimal im Jahr, um sich zu beraten und auf den neuesten Sachstand über die Facharbeit der AWW zu bringen. In diesem Rahmen wird auch über Erweiterungen der Fachausschüsse durch weitere Arbeitskreise entschieden. Bei jeder Vorstandssitzung wird kurz aus allen fünf Fachausschüssen berichtet. In der Regel referiert im Wechsel bei jeder Vorstandssitzung immer ein Fachausschussleiter vertiefender über seinen Fachausschuss.

### **3.2.3 Die Geschäftsführung**

Die Geschäftsführung besteht zurzeit aus einem Geschäftsführer (Herr Dr. Naujokat) und einem stellvertretenden Geschäftsführer (Herr Dr. Wirth). Sie „führt die Geschäfte der AWW nach den Vorgaben und Weisungen des Vorstandes. Sie ist für die Wirtschaftsführung verantwortlich, erstellt den Haushaltsplan, die Jahresrechnung und den Geschäftsbericht, bereitet die Sitzung des Vorstandes, der Mitgliederversammlung, sowie der Fachausschüsse und Arbeitskreise vor“ (vgl. § 22 (1) der Satzung).

### **3.2.4 Die Geschäftsstelle der AWW**

Die Geschäftsführung wird durch die Geschäftsstelle bei der Durchführung ihrer Aufgaben unterstützt. Der Sitz der Geschäftsstelle ist in Eschborn. Der Geschäftsstelle gehören zurzeit, inklusive der Geschäftsführung, 17 hauptamtliche Mitarbeiter an. Die Geschäftsführung ist zusammen mit fünf Fachreferenten für die Betreuung der Facharbeit zuständig. Die Fachreferenten und die Geschäftsführung sind für die Organisation der Fachgremien zuständig und unterstützen die ehrenamtlichen Mitarbeiter bei der Bearbeitung der Themen. Die Fachreferenten nehmen im Regelfall an den Treffen der Fachgremien teil und stehen beratend zur Seite. Sie sind für die Organisation, die inhaltliche Vor- und Nachbereitung der Sitzungen und die Protokollierung der Ergebnisse zuständig sowie an dem Transfer der Arbeitsergebnisse in Form von Publikationen und Veranstaltungen beteiligt. Darüber hinaus suchen sie für die jeweilige Themenstellung aus dem Pool der Ehrenamtlichen die für ihre Arbeitskreise geeigneten Experten bzw. versuchen bei Bedarf externe Referenten oder neue ehrenamtliche Mitarbeiter zu gewinnen.

Für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit und den daran angeschlossenen Eigenverlag der AWW sind ein Fachreferent und zwei Sachbearbeiter zuständig. Zu ihren Aufgaben gehören die



Erstellung des regelmäßig erscheinenden Periodikums und die Veröffentlichung der Publikationen der AWW-Schriftenreihe. Sie sind für die Pressearbeit, Pflege der Webseiten, die Teilnahme an Messen und die Zusammenarbeit mit externen Verlagen und Veranstaltern sowie für die Organisation von Veranstaltungen und Seminaren zuständig. Weitere sieben Mitarbeiter sind dem administrativen Bereich in der Geschäftsstelle zuzuordnen.

Die Geschäftsführung pflegt laut Aussage aller hauptamtlichen Fachreferenten einen engen Kontakt zu ihnen, sodass die Kommunikationswege kurz sind. Alle 2-3 Wochen treffen sich die Fachreferenten und berichten aus ihren Fachausschüssen. Über diesen Weg können thematische Überschneidungen zeitnah erkannt werden. Darüber hinaus wird auch die Zusammenarbeit zwischen Facharbeit und Öffentlichkeitsarbeit von allen Beteiligten sehr positiv bewertet. Die Fachreferenten geben der Öffentlichkeitsarbeit rechtzeitig Bescheid, wenn Sie einen Artikel in der AWW-Informationen veröffentlichen wollen oder eine größere Veranstaltung ansteht. Auch bei der Erarbeitung der Marketingstrategie für das Projekt FeRD gab es eine enge Abstimmung zwischen dem Fachausschuss 4 und der Öffentlichkeitsarbeit. Laut Aussage der Öffentlichkeitsarbeit werden die Artikel in der Regel pünktlich zugearbeitet. Die Teilnahme von den Mitarbeitern der Öffentlichkeitsarbeit an Sitzungen der Arbeitskreise und Projektgruppen ist auf Grund der begrenzten Ressourcen nur sehr begrenzt möglich. Es wird allerdings auch nicht als unbedingt erforderlich gesehen.

### 3.2.5 Die Fachausschüsse

Die Fachgremienarbeit bildet das zentrale Element der AWW. In den Fachausschüssen findet themenbezogen die ehrenamtliche Arbeit von Experten aus Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung und dem Dritten Sektor statt.

Die Leitung der Fachgremien besteht aus dem Fachausschussleiter, welcher gleichzeitig Vorstandsmitglied ist, und seinem Stellvertreter. Zur Leitung eines Fachausschusses gehören die Arbeitskreisleiter und Gastmitglieder in beratender Funktion, die zu aktuellen Themen Stellung beziehen und zur Abstimmung der Arbeit mit anderen Organisationen beitragen.

Der Fachausschussleiter hat regelmäßig Kontakt mit der Geschäftsführung der AWW sowie mit den hauptamtlichen Fachreferenten, die den Fachausschuss betreuen. Es finden regelmäßig Fachausschusssitzungen statt. Die Vernetzung der Fachausschüsse bei überschneidenden Themen erfolgt vor allem über die Geschäftsführung und die Fachreferenten.

Derzeit werden fünf Themenfelder bearbeitet. Für jedes dieser Themengebiete wurde vom Vorstand ein Fachausschuss eingerichtet (FA 1, 2, 3, 4 und 6). Darüber hinaus gibt es noch einen weiteren Fachausschuss (FA 5), der keine fachliche Ausrichtung hat, sondern in dem Drittmittelprojekte und Projektvorhaben zusammengefasst sind. Die Themengebiete die derzeit von der AWW bearbeitet werden, sind<sup>1</sup>:

- **Fachausschuss 1:** Verwaltungsmanagement und -modernisierung (Schwerpunkte: Bürokratieabbau, Finanzmanagement, eGovernment, neue Organisationsformen, Personal/Führung, Arbeits- und Wissensmanagement, Integrationsmanagement)
- **Fachausschuss 2:** Verwaltungsvereinfachung und Entbürokratisierung im personalwirtschaftlichen Umfeld (Schwerpunkte: Vereinheitlichung der Bescheinigungen in der

---

<sup>1</sup> Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Themenfelder der Fachausschüsse kann im Programmbudget der AWW nachgelesen werden.

- Lohn- und Gehaltsabrechnung, elektronischer Entgeltnachweis bzw. Lohnsteuerkarte, Vereinheitlichung von Datenübermittlungssystemen)
- **Fachausschuss 3:** Wirtschaftliches Umfeld und Recht (Schwerpunkte: Inventurfragen, Mehrwertsteuer, Bilanzierungsfragen, Electronic Commerce)
  - **Fachausschuss 4:** Internationale Handelsverfahren und Fragen der elektronischen Kommunikation (Schwerpunkt: Themen des elektronischen Geschäftsverkehrs insbesondere elektronische Rechnungen, Datenschutzrecht)
  - **Fachausschuss 5:** Projektvorhaben Drittmittelprojekte
  - **Fachausschuss 6:** Informationswirtschaft (Schwerpunkte: Dokumentenmanagement, IT-/Web- Archivierung und Speichermedien)

Die einzelnen Fachausschüsse sind nochmals unterteilt in Arbeitskreise (AK) und Projektgruppen (PG), die sich speziellen Themen aus dem Themenfeld des Fachausschusses zuwenden. „Die Funktion der Arbeitskreise liegt zum einen in der gezielten Erarbeitung von Problemlösungen und dem unmittelbaren Transfer von Know-how, vor allem aber in der qualitativen Sicherung und Abstimmung einzelner Arbeitsergebnisse. Voraussetzungen für eine Mitarbeit sind fundierte Erfahrungen in der jeweiligen Themenstellung, regelmäßige aktive Beteiligung an den Sitzungen und die Übernahme von redaktionellen Aufgaben bei der inhaltlichen Vor- und Nachbereitung der Arbeitsergebnisse“ (Programmbudget 2011-2013: 8).

Bei den Arbeitskreisen unterscheidet man in dauerhafte und temporäre Arbeitskreise. Vor allem die Projektgruppen ermöglichen es, Einzelthemen zeitnah zu bearbeiten. Bei den dauerhaften Arbeitskreisen liegt der Schwerpunkt insbesondere auf einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen Praktikern und der Verwaltung in Hinblick auf aktuelle politische Entwicklungen z.B. Umsetzung von EU-Gesetzen in Deutschland. Sie haben teilweise auch eine beratende Funktion und erstellen Stellungnahmen für die Ministerien. Bei den temporären Arbeitskreisen ist ein Zeitplan vorgegeben bis zu dem ein bestimmtes Ergebnis erarbeitet werden soll. Zur Erleichterung der operativen Arbeit wurde der Arbeitskreis 2.18 (Bescheinigungen) in sechs Teams untergliedert und die Projektgruppe 4.5.1 (FeRD) in sieben Arbeitspakete aufgeteilt. Folglich ist die Struktur der Facharbeit sehr flexibel und ermöglicht es, verschiedene Themenstellungen adäquat zu bearbeiten.

Die ehrenamtlichen Experten bearbeiten ihre Themen derzeit in 23 Arbeitskreisen, 18 Projektgruppen und sechs Teams (AK 2.18), wobei ein Arbeitskreis (AK 6.1) im Evaluationszeitraum nicht aktiv war (vgl. Anhang 3). Drei Projektgruppen befanden sich zum Zeitpunkt der Evaluation in Neuausrichtung (PG 3.4.2, PG 3.4.3 und PG 3.4.4), eine Projektgruppe in Gründung (PG 3.1.1) und drei Projektgruppen sind aktuell nicht aktiv (PG 1.2.1, PG 1.3.1, PG 1.3.2).

Wie bereits eingangs erwähnt, ist es erklärtes Ziel der AWW, die Kommunikation zwischen den drei Sektoren zu unterstützen. Folglich wurde im Rahmen der Evaluation auf Basis der Protokolle und Teilnehmerlisten der einzelnen Arbeitskreis- und Projektsitzungen untersucht, wie sich die einzelnen Fachausschüsse, Arbeitskreise und Projektgruppen zusammensetzen und inwiefern aktiv in den Arbeitskreisen oder Projektgruppen gearbeitet wurde. Aktivität wird dabei definiert über regelmäßig stattfindende Treffen.

Wie die Übersicht in Anhang 3 zeigt, sind in allen aktiven Arbeitskreisen bis auf zwei (AK 3.1 und 6.3) Institutionen aus allen drei Sektoren vertreten<sup>2</sup>. Je nach Arbeitskreis fanden zwischen ein bis fünf Treffen im Jahr statt. Die durchschnittliche Teilnehmerzahl lag je nach Arbeitskreis bzw. Projektgruppe zwischen fünf und vierzig Personen. Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer (um die 60%) haben nur ein- oder zweimal an den Arbeitskreisen (ausgenommen sind Arbeitskreise, die sich nur insgesamt ein- oder zweimal im Evaluationszeitraum getroffen haben) teilgenommen. Dies liegt vor allem darin begründet, dass Institutionen, insbesondere die Bundesverwaltung, häufig durch wechselnde Personen vertreten sind. Darüber hinaus nehmen externe Referenten, die einen Vortrag im Arbeitskreis halten, in der Regel ebenfalls nur einmal teil. Ein Kern an gleichen Personen von 20 bis 30% nimmt regelmäßig an den Arbeitskreissitzungen teil, wobei dies nur Durchschnittswerte sind, welche je nach Arbeitskreisgröße sehr stark variieren<sup>3</sup>. Allerdings ist der Großteil der Institutionen, auch wenn es wechselnde Vertreter sind, regelmäßig bei den Arbeitskreisen präsent.

Je nach Themenfeldern konzentrieren sich die Sektoren unterschiedlich stark in den Fachausschüssen. Der Verwaltungssektor, insbesondere die Kommunalverwaltungen, konzentriert sich am stärksten im Fachausschuss 1. Der Sektor Wirtschaft dominiert insbesondere die Fachausschüsse 2, 3 und 6. Der Dritte Sektor (inklusive Verbände) ist besonders stark in den Fachausschüssen 1 und 6 vertreten.

Neben der Facharbeit in Arbeitskreisen und Projektgruppen kooperiert die AWW mit verschiedenen Institutionen, u.a. mit dem Statistischen Bundesamt, BITKOM, DIN, GDV, DLR Darmstadt, IAO Stuttgart, der Universität Speyer und ITSG. Mit den Kooperationspartnern findet ein fachbezogener, regelmäßiger Informationsaustausch statt, welcher auch in die Arbeit der Fachgremien einfließt.

### **3.2.6 Die ehrenamtlichen Experten**

Das Herzstück der Facharbeit der AWW bilden die ehrenamtlichen Experten. Zum überwiegenden Teil handelt es sich dabei um ausgewiesene Praktiker aus Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung oder dem Dritten Sektor sowie Wissenschaftler, die weitreichende Kompetenzen und einen reichen Erfahrungsschatz auf dem jeweiligen Themengebiet vorweisen können.

Die Facharbeit umfasst etwa 2.000 Personen (Stand: September 2013), welche sich in drei Gruppen untergliedern. Das sind die in der Facharbeit aktiven Ehrenamtlichen (1), das Netzwerk (2) sowie die zusätzlich Informierten und Ansprechpartner (3). Die Gruppe der aktiven Ehrenamtlichen umfasst etwas mehr als 1.000 Personen. Das Netzwerk, welches etwa 300 Personen umfasst, besteht aus Personen, die sowohl aktiv an Arbeitskreisen teilnehmen als auch wichtige Netzwerkpartner der AWW sind. Die dritte Gruppe umfasst 700 Personen. Diese werden über den AWW-Newsletter und die AWW-Informationen zu den Ergebnissen der Facharbeit informiert und können bei Bedarf von der AWW angesprochen werden („stille Reserve“).

Seit der letzten Evaluation in 2005 hat sich der Pool an aktiven Ehrenamtlichen (ohne Netzwerk) von 600 auf 1.041 Ehrenamtliche in 2013 vergrößert. Dies entspricht einem Zuwachs von 74%.

---

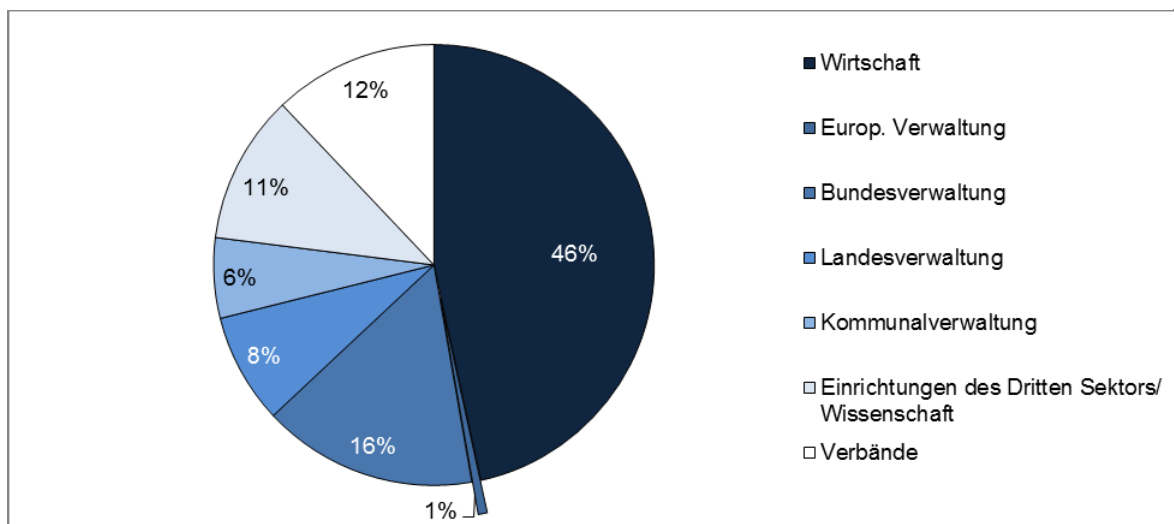
<sup>2</sup> Um die Verteilung der Sektoren auf die Arbeitskreise bzw. Projektgruppen zu bestimmen, wurden die einzelnen Institutionen erfasst und nicht die Teilnehmerzahl, die bei den Treffen im Arbeitskreis bzw. in der Projektgruppe vertreten waren, d.h. auch wenn fünf verschiedene Vertreter des Bundeskanzleramts an den Treffen teilgenommen haben, wurde die Institution Bundeskanzleramt nur einmalig für einen Arbeitskreis gezählt.

<sup>3</sup> In kleinen Arbeitskreisen ist der Kern an gleichen Personen anteilig deutlich größer als in großen Arbeitskreisen.

Laut den Unterlagen der AWW stammen 124 Experten (12%) aus 62 unterschiedlichen Verbänden<sup>4</sup>, 64 Experten (6%) aus dem Bereich Wissenschaft (vorrangig Universitäten und wissenschaftliche Institute), 49 (5%) aus dem Dritten Sektor (u.a. Vereine, Einrichtungen der Sozialwirtschaft und Stiftungen) und aus dem Bereich Medien, 293 Experten (28%) aus 96 großen Unternehmen sowie 203 Experten (20%) stammen aus 139 unterschiedlichen KMU<sup>5</sup> und freien Berufen<sup>6</sup>. Den größten Anteil macht die Öffentliche Verwaltung mit 308 Experten (30%) aus 135 Behörden aus (Stand: September 2013).

Um nachzuvollziehen, ob die in den Listen aufgeführten ehrenamtlichen Experten auch tatsächlich im betrachteten Evaluationszeitraum (Januar 2011 bis September 2013) aktiv waren, wurde anhand der Teilnehmerlisten der Sitzungsprotokolle der Arbeitskreise und Projektgruppen, die im Evaluationszeitraum stattfanden, ebenfalls die Verteilung der Teilnehmer nach Sektoren erfasst (vgl. Abb. 12).

**Abb. 12: Verteilung der Teilnehmer nach Sektoren, n=1.200**



**Quelle: Teilnehmerlisten der Sitzungsprotokolle der AK und PG (Januar 2011 bis September 2013)**

Insgesamt nahmen an den Arbeitskreis- und Projektsitzungen 1.200 verschiedene Ehrenamtliche im Evaluationszeitraum teil. Die Teilnehmer umfassen Ehrenamtliche der aktiven Facharbeit; Referenten, die für bestimmte Themen zu Arbeitskreisen eingeladen worden und Personen des Netzwerks. Von den 1.200 aktiven Experten sind 46% in der Wirtschaft tätig. 31% kommen aus dem Bereich Verwaltung, wobei die Verwaltungsebenen, wie in der Grafik zu sehen ist, sich unterteilen in europäische Verwaltung (1%), Bundesverwaltung (16%), Landesverwaltung (8%) und Kommunalverwaltung (6%). Aus den Verbänden stammen 12% der Experten und die übrigen 11% sind dem Bereich Wissenschaft und Einrichtungen des Dritten Sektors zuzuordnen. Die Verteilung nach Sektoren entspricht den entnommenen Angaben der Unterlagen der AWW. Folglich waren die meisten gelisteten Ehrenamtlichen auch tatsächlich im Evaluierungszeitraum aktiv bzw. die einzelnen Sektoren repräsentativ in der aktiven Facharbeit vertreten.

<sup>4</sup> In der Facharbeit sind u.a. folgende Verbände vertreten: BDA, BDI, DIHK, ZDH, GDV und Spitzenverbände der Sozialversicherung.

<sup>5</sup> In der Facharbeit sind u.a. folgende Unternehmen vertreten: BASF, Bayer, BMW, Bosch, VW, Commerzbank, Daimler, Deutsche Bank, Deutsche Post, Siemens, Lufthansa und REWE.

<sup>6</sup> Unter freie Berufe fallen vereinzelte Anwaltskanzleien, die sich an der Facharbeit der AWW beteiligen.

Im Rahmen der Online-Befragung der ehrenamtlichen Experten durch die Evaluatoren wurde unter anderem erfasst, welche Qualifikation sowie welchen beruflichen Status die Ehrenamtlichen haben. Darüber hinaus wurde erhoben, welche Motivation die Ehrenamtlichen haben, bei der AWW mitzuarbeiten und wie sie auf die AWW aufmerksam geworden sind.

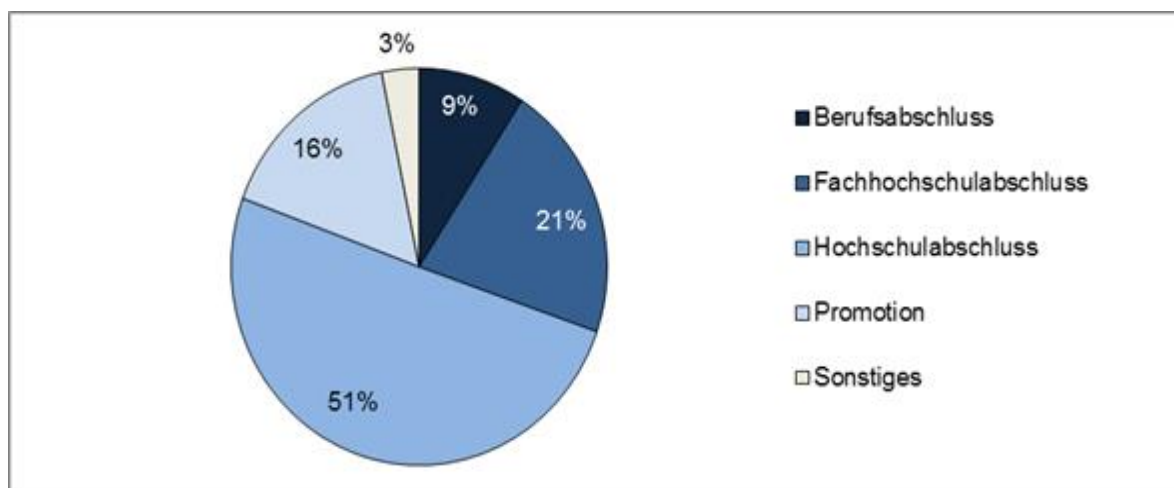
Insgesamt haben sich 190 ehrenamtliche Experten, von denen 82% männlich sind, aus allen Arbeitskreisen an der Befragung beteiligt. Jeweils 28% der Befragten stammen aus Fachausschuss 1 und 3, 24% aus Fachausschuss 2, 11% aus dem Fachausschuss 4 und 9% aus Fachausschuss 6.

19% der ehrenamtlichen Befragten sind in der öffentlichen Verwaltung tätig. Folglich ist dieser Bereich in der Stichprobe unterrepräsentiert. Demgegenüber ist der Bereich Wirtschaft/freie Berufe mit zusammen 54% in der Umfrage stärker vertreten als es in den Protokollen (46%)<sup>7</sup> der Fall ist. Der Anteil an Ehrenamtlichen aus Wissenschaft und Forschung und dem Dritten Sektor beträgt insgesamt 12% und ist damit repräsentativ. Auch die Verbände sind mit 10% repräsentativ vertreten. 5% der ehrenamtlichen Befragten kommen aus sonstigen Bereichen.

Das durchschnittliche Alter der befragten Experten betrug zum Zeitpunkt der Befragung 49 Jahre, wobei der jüngste Befragte 27 und der älteste Befragte 79 Jahre war. Wenn man davon ausgeht, dass mit steigendem Alter die Spezialisierung auf einem Fachgebiet steigt, so spricht das hohe Alter für eine kompetente Zusammensetzung der Arbeitskreise.

Über 50% der Befragten haben einen Hochschulabschluss, 9% haben einen Berufsabschluss und 21% einen Fachhochschulabschluss. Besonders auffällig ist die Gruppe der promovierten Personen. Diese ist mit 16% gemessen am deutschen Durchschnitt, der bei ca. 1% liegt<sup>8</sup>, extrem groß (vgl. Abb. 13).

**Abb. 13: Höchster Bildungsabschluss, n=185**



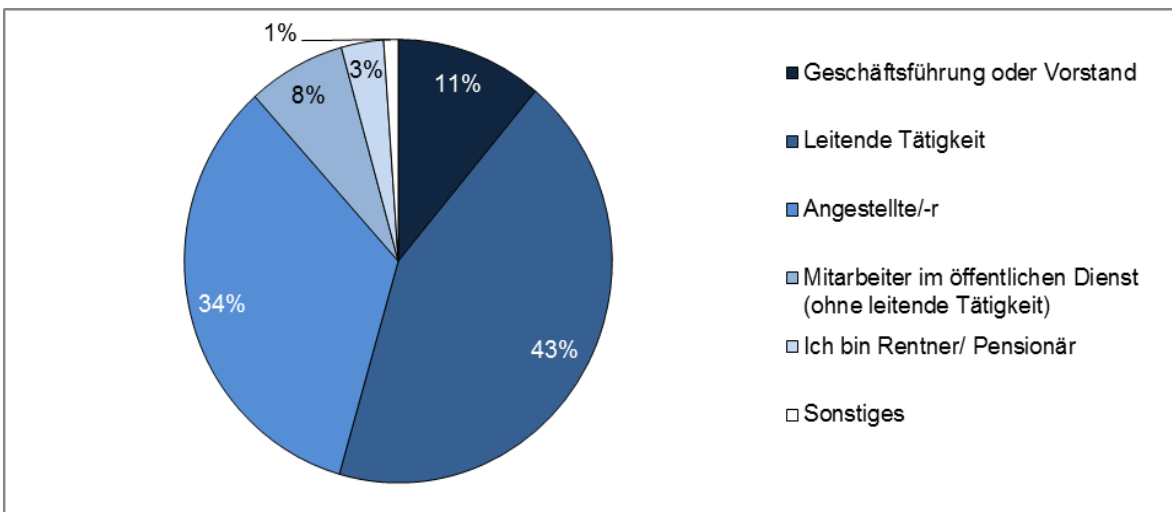
Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

<sup>7</sup> In den Protokollen und auch in den Dokumenten der AWW wird nicht explizit zwischen Freie Berufe und dem Bereich Wirtschaft unterschieden. Im Rahmen der Umfrage wurde die Antwortoption Freie Berufe ergänzt, um eine weitere Differenzierung zu ermöglichen.

<sup>8</sup>(vgl. Vera Müller Promovierte Hochqualifizierte in Deutschland, in: Forschung & Lehre 10/13, S.826f, ([http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2013/ful\\_10-2013.pdf](http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2013/ful_10-2013.pdf)).

Auf die Frage nach der aktuellen Position im jeweiligen Unternehmen/Behörde/Einrichtung gab über die Hälfte der Befragten an, in der Geschäftsführung oder im Vorstand tätig zu sein (11%) oder eine Leitende Tätigkeit (43%) auszuüben. Jeder Dritte kommt aus einem Angestelltenverhältnis und 8% sind Mitarbeiter im Öffentlichen Dienst ohne leitende Tätigkeit. 3% der Antwortenden gaben an, bereits Rentner bzw. Pensionär zu sein (vgl. Abb. 14). Die Verteilungen in Hinblick auf Berufsabschluss und aktuelle berufliche Position untermauern die Aussagen aus den qualitativen Interviews, in denen mehrfach die hohe Qualität der Facharbeit und die hohe fachliche Kompetenz der Experten hervorgehoben wurde.

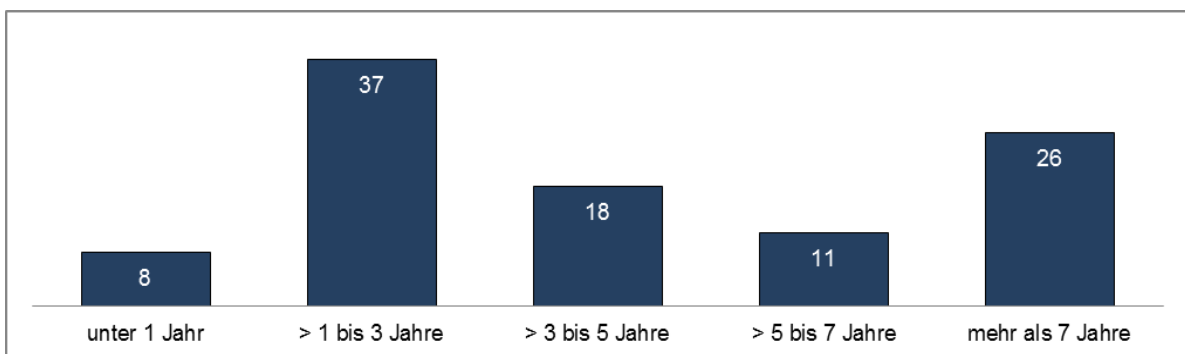
**Abb. 14: Position der Experten im Unternehmen/Behörde/Einrichtung, n=189**



**Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014**

45% der Befragten sind seit weniger als drei Jahren bei der AWW aktiv. 8% der befragten Ehrenamtlichen sind ganz neu bei der AWW eingestiegen. Über die Hälfte der ehrenamtlichen Experten ist bereits seit über drei Jahren bei der AWW aktiv. Jeder vierte Ehrenamtliche ist sogar schon mehr als sieben Jahre in der AWW-Facharbeit tätig (vgl. Abb. 15). Somit liegt eine gute Mischung aus bereits Erfahrenen und neuen Ehrenamtlichen vor, was ebenfalls für die Qualität der Facharbeit spricht.

**Abb. 15: Seit wann sind Sie ehrenamtlich in der Facharbeit der AWW tätig? n=186, Angaben in %**

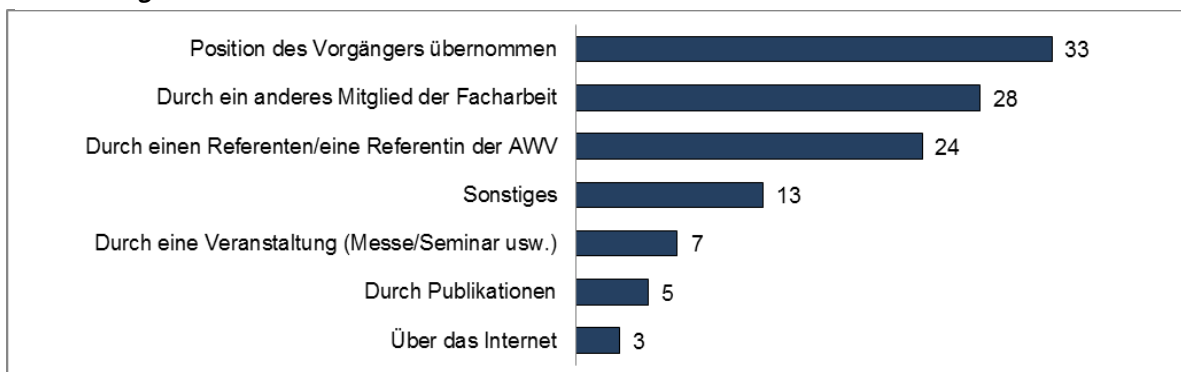


**Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014**

Für 73% der befragten Experten ist der Arbeitskreis, in dem sie derzeit tätig sind, der erste Arbeitskreis/ Projektgruppe der AWV, an dem/der sie teilnehmen. 58% der Experten kennen auch noch andere Arbeitskreise/Projektgruppen außer denen, in denen sie selbst mitarbeiten. 84% der Befragten arbeiten aktuell in einem Arbeitskreis/Projektgruppe mit. 16% der Experten arbeiten aktuell in mehreren Arbeitskreisen/Projektgruppen mit.

Viele ehrenamtliche Befragte (33%) sind zur AWV gekommen, indem sie die Position des Vorgängers übernommen haben, d.h. wenn ein Unternehmen einen neuen Mitarbeiter für einen Bereich eingestellt hat und der Vorgänger bei der AWV aktiv war, nimmt der neue Mitarbeiter dessen Platz ein. Dies schafft eine Kontinuität in der AWV Facharbeit. 28% der Experten gaben an, durch ein anderes Mitglied der Facharbeit auf die AWV aufmerksam geworden zu sein. Das zeigt, dass auch über die Ehrenamtlichen sehr erfolgreich Networking betrieben wird. Jeder vierte befragte Ehrenamtliche wurde durch die Fachreferenten der AWV angesprochen. 15% der Befragten sind durch Veranstaltungen, Publikationen oder über das Internet auf die AWV aufmerksam geworden (vgl. Abb. 16). Bei den Angaben ist zu berücksichtigen, dass die Befragten die Möglichkeit hatten, mehrere Antworten zu geben und sich nicht auf eine Quelle festlegen mussten.

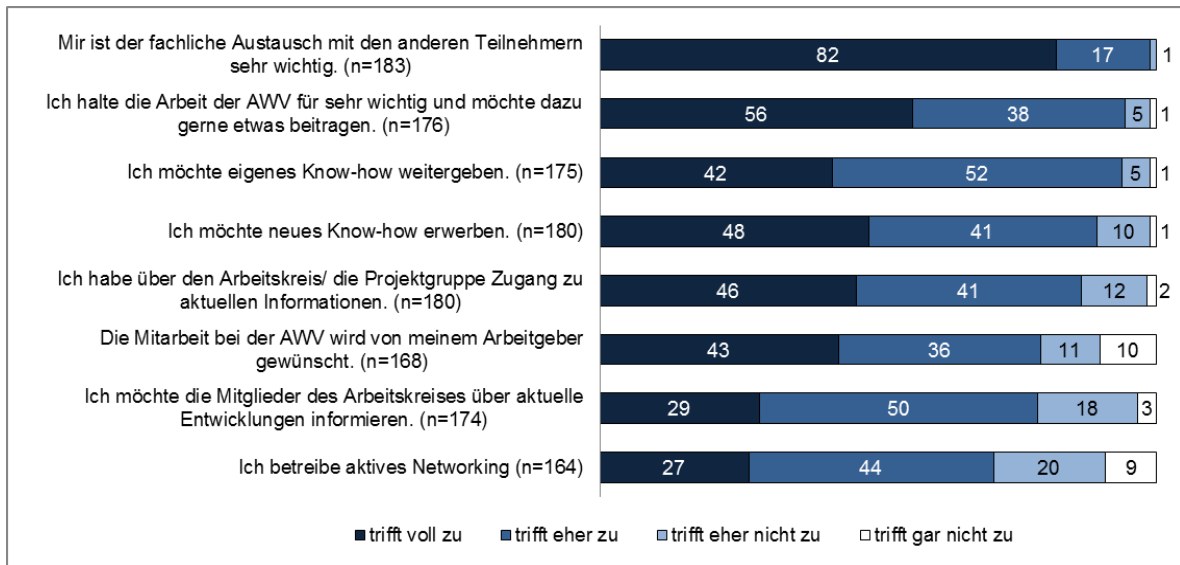
**Abb. 16: Wie sind Sie auf den AK/PG aufmerksam geworden?, n=215 (Mehrfachnennungen möglich), Angaben in %**



**Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014**

Mit einer Fragebatterie wurde erfasst, welche Gründe es für die ehrenamtliche Mitarbeit bei der AWV aus Sicht der Experten gibt (vgl. Abb. 17). Dabei antworteten fast alle Befragten auf die Aussage „Mir ist der fachliche Austausch mit den anderen Teilnehmern sehr wichtig“ mit „trifft voll zu“ (82%) und „trifft eher zu“ (17%). 94% halten die Arbeit der AWV für sehr wichtig und möchten gerne etwas dazu beitragen. Die Aussage „Ich möchte eigenes Know-how weitergeben“ wurde ebenfalls von 94% der Antwortenden mit „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“ beantwortet und auch der Erwerb von neuem Know-how wird von 89% als Grund angegeben. Weitere Gründe sind der Zugang zu Informationen (87%), die Möglichkeit zu informieren (79%) und aktives Networking (71%). Bei 79% der befragten Ehrenamtlichen wird die Mitarbeit bei der AWV „vom Arbeitgeber gewünscht“. Dies lässt vermuten, dass auch in den Institutionen und Unternehmen wahrgenommen wird, welchen Mehrwert eine Beteiligung an der AWV-Facharbeit bietet.

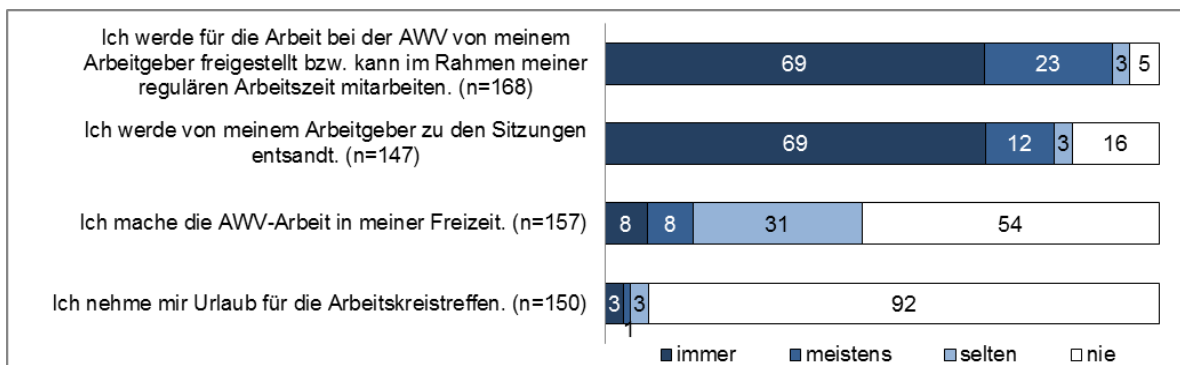
**Abb. 17: Warum arbeiten Sie in einem AWW-Arbeitskreis/ einer Projektgruppe mit? Angaben in %**



**Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014**

Das Interesse der Arbeitgeber an der AWW bestätigt sich auch, wenn man die Antworten auf die Frage, woher die Zeit für die ehrenamtliche Arbeit bei der AWW genommen wird, einbezieht. So geben 69% der Befragten an, immer von ihrem Arbeitgeber für Sitzungen der AWW freigestellt zu werden bzw. innerhalb ihrer regulären Arbeitszeit mitarbeiten zu können. Bei 23% ist dies zumindest „meistens“ der Fall. 81% der befragten Experten werden „immer“ oder „meistens“ von ihren Arbeitgebern zu den Sitzungen entsandt. Lediglich 8% der Befragten nehmen immer und 8% meistens in ihrer Freizeit an den Sitzungen der AWW teil. Dies sind insbesondere die Pensionäre. Ein kleiner Teil der ehrenamtlichen Experten nimmt sich immer (3%) oder meistens (1%) Urlaub für die Arbeitskreistreffen. Dies sind ausschließlich Personen, die eine leitende Tätigkeit innehaben oder in der Geschäftsführung bzw. im Vorstand tätig sind (vgl. Abb. 18).

**Abb. 18: Woher nehmen Sie die Zeit für die Arbeit bei der AWW? Angaben in %**



**Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014**



Im Durchschnitt wenden die ehrenamtlichen Experten jährlich 7,3 Tage für die ehrenamtliche Facharbeit bei der AWW auf, wobei dieser Wert starken Schwankungen unterliegt.<sup>9</sup> Das Maximum liegt bei 39 Tagen. Der Median liegt bei 5 Tagen. Ein Viertel der Ehrenamtlichen investiert maximal 3 Tage in die Facharbeit der AWW. Dagegen wenden weitere 25% mindestens 10 Tage für die Facharbeit im Jahr auf. Dieses breite Spektrum deckt sich auch mit den Aussagen aus den geführten Interviews. Die Pensionäre bringen im Durchschnitt 10,3 Tage im Jahr auf. Interessanterweise liegen auch Experten, die im Vorstand oder der Geschäftsführung tätig sind, mit 8,7 Tagen über dem Durchschnitt. Dies verdeutlicht noch einmal, welche Bedeutung die Geschäftsführer und Vorstände der Facharbeit der AWW beimessen. Am wenigsten Zeit haben Personen mit leitender Tätigkeit (6,6 Tage). Betrachtet man die durchschnittliche Zeit, die für die AWW Facharbeit aufgebracht wird, nach Bereichen, liegt die Bundesverwaltung mit durchschnittlich 8,8 Tagen deutlich vorne, gefolgt von Privatunternehmen und Verbänden/Kammern (jeweils 7,8 Tage) und dem Bereich Wissenschaft und Forschung (7 Tage). Am wenigsten können sich Vereine/NGOs (3,5 Tage) und Kommunalverwaltungen (4,7 Tage) einbringen, was sicher auch auf die dünne Personaldecke zurückzuführen ist.

Darüber hinaus wurden die Ehrenamtlichen auch nach der Bekanntheit der AWW als Verein gefragt. Auf die Frage „Wie gut kennen Sie die AWW als Verein?“ auf einer 10-stufigen Bewertungsskala von 1 „sehr gut“ bis 10 „gar nicht gut“, ergab sich ein Mittelwert von 4,5. Der Median lag bei 4. Folglich ist in der Tendenz die Bekanntheit der AWW als Verein höher als zunächst vermutet. Knapp die Hälfte der befragten Experten kennt die AWW jedoch nur teilweise bis gar nicht und definiert sich deutlich stärker über die Facharbeit bzw. den Arbeitskreis/die Projektgruppe, in der sie sich einbringen.

### **3.3 Die Arbeitsweise der AWW**

#### **3.3.1 Allgemein**

Die Facharbeit der AWW findet grundsätzlich in den Arbeitskreisen oder Projektgruppen statt. Den Arbeitskreisen und Projektgruppen gehören die ehrenamtlich Experten an. Diese sind an der Themenfindung beteiligt, legen die Vorgehensweise bei der Bearbeitung eines Themas fest sowie die Art der Ergebnisse und deren Umsetzung. Sie sind zugleich Produzenten und Konsumenten der Leistungen der Facharbeit.

#### Themenfindung und -auswahl und Gewinnung neuer Experten

In den geführten Interviews wurde deutlich, dass Themen in der Regel von Ehrenamtlichen aus der Facharbeit oder dem Zuwendungsgeber (BMW) vorgeschlagen werden. Darüber hinaus werden Themen von anderen Ministerien, dem Vorstand, den Mitgliedsfirmen oder auch den Fachreferenten der AWW eingebracht. Letztendlich entscheidet der Vorstand der AWW über die Umsetzung eines Themas.

Grundsätzlich leiten sich die in der Facharbeit bearbeiteten Themen aus dem Programmbudget, welches mit dem BMW abgestimmt wird, ab. Darüber hinaus bearbeitet die AWW Langzeitthemen wie das Bundesdatenschutzgesetz oder Elster. Auslöser für neue Themenstellungen sind in der Regel geplante Gesetze und Verordnungen, technische Entwicklungen, aktuelle Trends, neue Kontakte und Anregungen aus der Unternehmenspraxis.

---

<sup>9</sup> Unter den Begriff ehrenamtliche Facharbeit wurde die Vor- und Nachbereitung von Sitzungen, die Teilnahme und An- und Abreise zu Arbeitskreis-/Projektgruppentreffen sowie die Zeit für die Erstellung von Produkten der AWW (inklusive Teilnahme an Veranstaltungen) gefasst.

Bei der Themenauswahl wird ein festes Vorgehen eingehalten. Es wird geprüft, ob ein vorgeschlagenes Thema für eine repräsentative Menge an Akteuren sowohl aus Wirtschaft als auch Verwaltung relevant ist. Dabei wird unterschieden, ob ein Thema bereits einem bestehenden Arbeitskreis zugeordnet werden kann oder ob die Gründung eines neuen Arbeitskreises notwendig ist. Wenn neue Themen innerhalb eines bestehenden Arbeitskreises behandelt werden sollen, wird darüber in den Arbeitskreisen abgestimmt. Bei einem positiven Votum werden die Themen anschließend in einer Projektgruppe oder Unterarbeitsgruppe, die dem Arbeitskreis zugeordnet wird, bearbeitet. Ein Projektleiter wird in der Regel aus dem Arbeitskreis heraus gewählt. Ist für die Durchführung eines neuen Themas ein neuer Arbeitskreis vorgesehen, erstellt der Fachausschussleiter ein Gründungspapier und organisiert in Zusammenarbeit mit dem Fachreferenten einen Gründungsworkshop. Zu diesem Workshop lädt der jeweilige Fachreferent der AWV gezielt ehrenamtliche Experten ein, die mit dem Thema fachlich befasst sind. Im Rahmen des Workshops werden das Problem oder die Fragestellung geschärft, Kernthemen und Zielgruppen definiert, mögliche Produkte diskutiert und am Ende durch Abstimmung der Anwesenden entschieden, ob ein Arbeitskreis zum Thema gegründet werden soll. Bei positivem Votum werden im weiteren Verlauf ein Arbeitskreisleiter gewählt und Experten für den Arbeitskreis gesucht. Oft arbeiten viele Experten des Gründungsworkshops auch danach im Arbeitskreis mit. Grundsätzlich wird die Bildung eines neuen Arbeitskreises mit dem Vorstand, der Facharbeit und der Geschäftsführung abgestimmt.

Für die Bearbeitung neuer Themen kann in der Regel auf Experten aus dem bestehenden Pool zurückgegriffen werden oder es werden von bereits bekannten Experten weitere potenzielle Experten benannt. Diese werden dann vom Fachreferenten akquiriert. Eine Kaltakquise ist laut Aussage der Interviewpartner auf Grund der guten Vernetzung der AWV nur in Ausnahmefällen notwendig.

#### Vorbereitung und Ablauf der Arbeitskreise

Jeder Arbeitskreis wird, wie bereits erwähnt, von einem Fachreferenten betreut und von einem Arbeitskreisleiter, der aus der Mitte der ehrenamtlichen Experten der Facharbeit gewählt wird, geleitet. Die Einladungen zu Arbeitskreissitzungen werden vom Fachreferenten verschickt. Zusätzlich zur Einladung erhalten die Experten des Arbeitskreises eine Tagesordnung, das letzte Sitzungsprotokoll und gegebenenfalls Unterlagen zur Vorbereitung der Sitzung. Die Fachreferenten sind auch für die Einladung von externen Referenten für eine Sitzung zuständig. Das Protokoll zur Sitzung wird ebenfalls vom Fachreferenten verfasst. Die Moderation der Sitzung wird vom Arbeitskreisleiter übernommen. Je nach Thema werden nach einer kurzen Begrüßung durch den Arbeitskreisleiter Vorträge gehalten und im Anschluss daran diskutiert. Am Ende jeder Sitzung werden die Tagesordnung und mögliche Referenten für die nächste Sitzung besprochen sowie ein Termin vereinbart. Darüber hinaus werden gegebenenfalls Arbeitsaufträge an die einzelnen Experten verteilt. Im Rahmen der Nachbereitung der Sitzung versendet der Fachreferent an alle Experten des Arbeitskreises das Sitzungsprotokoll sowie Unterlagen, die im Rahmen der Sitzung besprochen bzw. die Präsentationen, die von Referenten erstellt worden.

#### Ergebniserstellung

Aufgabe der Arbeitsgremien ist nicht nur die gezielte Erarbeitung von Problemlösungen, sondern auch der Transfer der Arbeitsergebnisse in die Öffentlichkeit. Dafür werden zu Beginn einer Themenbearbeitung, insbesondere von den zeitlich begrenzten Arbeitskreisen und

Projektgruppen, Arbeitspläne mit Meilensteinen und Produkten für den Ergebnistransfer (Stellungnahmen, Publikationen, Veranstaltungen etc.) erarbeitet.

Die Sichtung der Unterlagen ergab, dass für alle Arbeitskreise und Projektgruppen der Fachausschüsse 1, 2, 3 und 4 Arbeitspläne vorlagen, so dass von einer zielorientierten Arbeitsweise ausgegangen werden kann. Für den Fachausschuss 6 lagen keine Arbeitspläne vor. Als Begründung wurde von der AWW angeführt, dass die Arbeitskreise und Projektgruppen des Fachausschuss 6 dauerhafte Gremien sind, die zurzeit im Wesentlichen für die Themen der anderen Fachausschüsse (FeRD, EXTRA, OMS, etc.) technisches Know-how bereitstellen und weniger eigenständige Themen bearbeiten.

Die Produkte, insbesondere Publikationen und Stellungnahmen, werden in der Regel von den Ehrenamtlichen der Facharbeit selbst erstellt. Die Fachreferenten haben die Aufgabe, die Ergebniserstellung zu koordinieren, d.h. die Ergebnisse zusammenzuführen und bei Bedarf redaktionell zu überarbeiten. Wenn die Referenten selbst stark im Thema involviert sind, verfassen sie auch eigenständig Fachartikel. Veranstaltungen, bei welchen Arbeitsergebnisse eines Arbeitskreises oder einer Projektgruppe der interessierten Öffentlichkeit präsentiert werden, werden ebenfalls von den Fachreferenten organisiert. Die Ehrenamtlichen halten dann Vorträge auf den Veranstaltungen oder moderieren gegebenenfalls die Diskussionsrunden.

Der Übersicht (siehe Anlage 3) ist zu entnehmen, dass alle aktiven Arbeitskreise und Projektgruppen im Evaluationszeitraum Produkte, in welchen die Arbeitsergebnisse eingeflossen sind, vorgelegt bzw. Vorträge, Veranstaltungen und Seminare durchgeführt haben.

Über die Hälfte der befragten Ehrenamtlichen (57%) hat sich an der Erstellung von Publikationen, an Artikeln für die AWW-Informationen, an Vorträgen oder Stellungnahmen bereits beteiligt. Jeweils 61 Befragte haben an Publikationen mitgeschrieben oder im Rahmen von Veranstaltungen Vorträge gehalten. 48 Befragte haben an Stellungnahmen mitgeschrieben. 32 befragte Experten verfassten Artikel für die AWW-Informationen (vgl. Abb. 19).

**Abb. 19: An welcher Art von Veröffentlichung haben Sie sich beteiligt?**



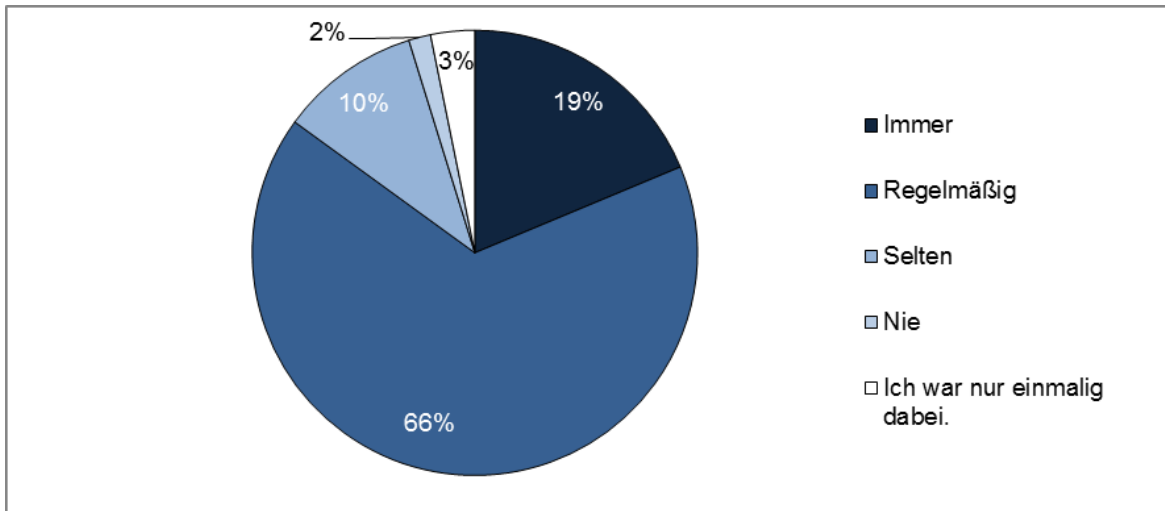
Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

### 3.3.2 Bewertung der Arbeitsweise der AWW

Ein Hauptziel der AWW ist die ergebnisorientierte Kommunikation zwischen Wirtschaft und Verwaltung auf neutraler Plattform. Anhand der Teilnahme an verschiedenen Sitzungen und Veranstaltungen sowie auf Basis der Interviews und Befragungsergebnisse ergibt sich folgendes Bild:

19% der Befragten waren bisher bei allen Sitzungen anwesend. Zwei von drei befragten Experten nehmen regelmäßig an den Sitzungen teil. Jeder Zehnte nimmt selten teil. 2% der Befragten waren bisher nie bei einer Sitzung dabei und 3% waren nur einmalig anwesend (vgl. Abb. 20). Als Hauptgrund für eine seltene oder keine Teilnahme nannten die Befragten Zeitmangel.

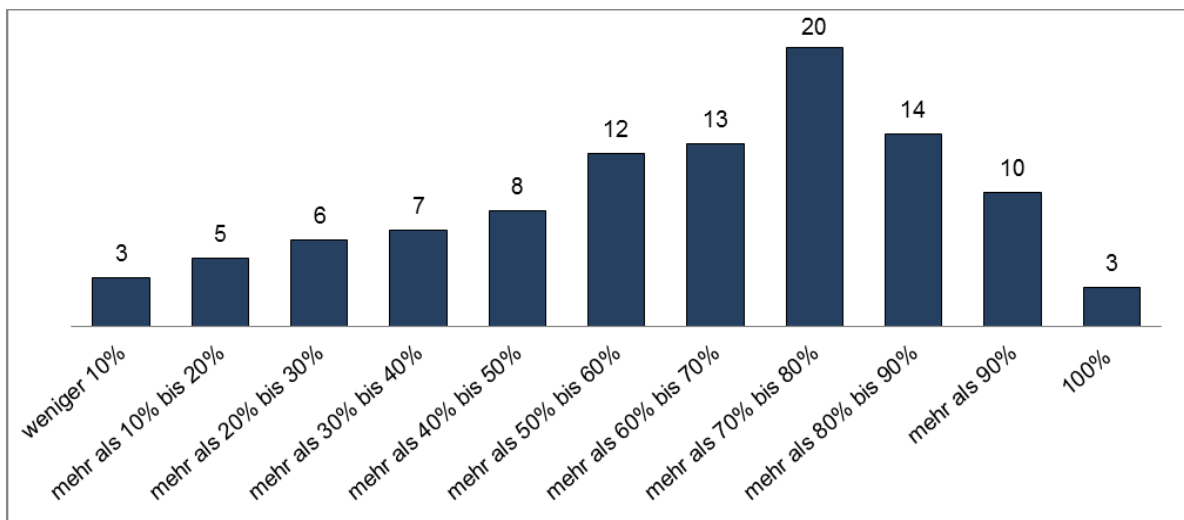
**Abb. 20: Wie häufig sind Sie bei den Sitzungen anwesend? n=187, Angaben in %**



**Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014**

Um die Aktivität der Experten in den Arbeitskreisen einschätzen zu können und einen Anhaltspunkt für das aufgebrachte Interesse an den Arbeitskreisen und Projektgruppen zu erhalten, wurde erfragt, wie hoch der Anteil an Experten geschätzt wird, der sich in den Arbeitskreisen aktiv durch Wortbeiträge oder Vorträge beteiligt. Insgesamt 72% der Befragten geben an, dass sich in den Sitzungen, an denen sie teilnehmen, mehr als 50% der Teilnehmer aktiv beteiligen (vgl. Abb. 12).

**Abb. 21: Wie viele der Anwesenden beteiligen sich aktiv bspw. durch Wortbeiträge oder Vorträge? n=147, Angaben in %**

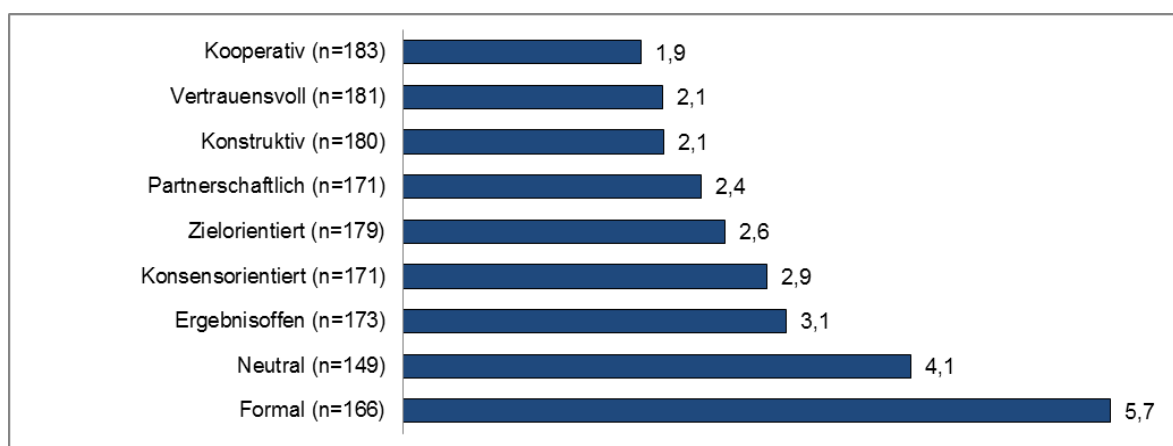


**Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014**

Die Atmosphäre in den Arbeitskreisen wurde von den Interviewpartnern als sehr konstruktiv, kooperativ und zielorientiert beschrieben. Dies konnte auch durch die eigenen Beobachtungen bestätigt werden.

Im Rahmen der Befragung wurde auf einer Skala von 1 (trifft voll zu) bis 10 (trifft gar nicht zu) erfasst, welche Eigenschaften die Arbeitsatmosphäre bei Arbeitskreis- und Projektgruppentreffen aus Sicht der Experten am besten beschreiben. Die beste Bewertung mit einem Durchschnittswert von 1,9 erhielt die Eigenschaft kooperativ, gefolgt von den Eigenschaften vertrauensvoll (2,1) und konstruktiv (2,1). Bis auf zwei Ausnahmen lag die Bewertung aller Eigenschaften im Bereich bis 3,1 (ergebnisoffen), was auf einer 10-stufigen Skala als eine (sehr) gute Bewertung einzuordnen ist. Die Ausnahmen sind zum einen die Neutralität (4,1) und zum anderen die Formalität (5,7) (vgl. Abb. 22).

**Abb. 22: Beschreiben Sie die Arbeitsatmosphäre bei den Arbeitskreis- und Projektgruppentreffen. Mittelwerte (Skala: 1 trifft voll zu – 10 trifft gar nicht zu)**



Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

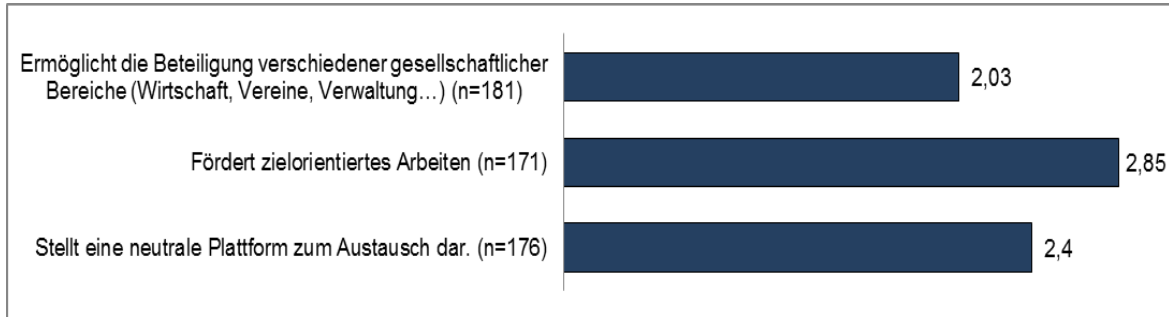
Die Bewertung der Atmosphäre variiert kaum nach Bereichen (Wirtschaft, Verwaltung, Dritter Sektor), sodass von allen Akteuren aus allen Bereichen die Atmosphäre sehr positiv wahrgenommen wird.

Darüber hinaus wurde festgestellt, dass vor allem die Eigenschaften kooperativ, vertrauensvoll, konstruktiv und zielorientiert stark mit dem Item „Ich konnte einen Nutzen aus der Arbeit ziehen.“ korrelieren und in Hinblick auf den Punkt neutral keine Korrelation besteht, d.h. auch wenn ein Experte den Arbeitskreis etwas schlechter in Hinblick auf Neutralität bewertet hat, hatte dies keinen Einfluss auf den letztendlichen Nutzen, den er aus der Facharbeit gezogen hat. In Anbetracht der verschiedenen Interessenlagen, die in einem Arbeitskreis aufeinandertreffen, ist eine absolut neutrale Facharbeit nicht zu erwarten. Jedoch werden laut Aussage der Interviewpartner die verschiedenen Interessen gut austariert, sodass keine Partei benachteiligt wird. Darüber hinaus wird die Arbeitsatmosphäre als eher nicht formal wahrgenommen, was insbesondere auch auf einen partnerschaftlichen, vertrauten, weniger distanzierten Umgang hinweist.

Insgesamt betonen die Befragten, dass im Rahmen der Facharbeit eine Beteiligung der verschiedenen gesellschaftlichen Bereiche ermöglicht sowie ein zielorientiertes Arbeiten gefördert wird. Weiterhin stellen die Gremien der AWW eine neutrale Plattform zum Austausch dar

(vgl. Abb. 23). Auch bei diesen Items variieren die Antworten kaum nach Bereichen. Somit ergibt sich ein sehr positives Gesamtbild.

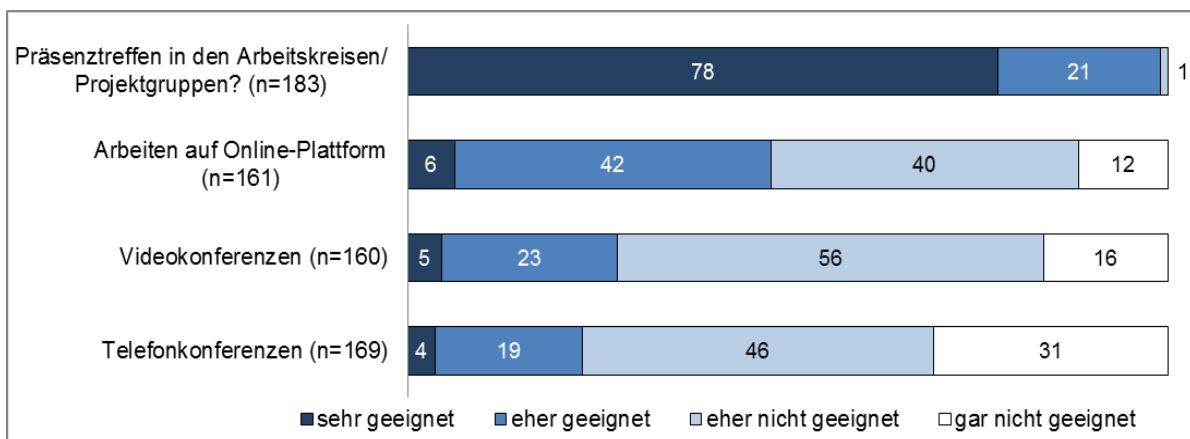
**Abb. 23: Wie würden Sie aus Ihrer Sicht die Arbeitsweise der AWW insgesamt charakterisieren?  
Mittelwerte (1 trifft voll zu – 10 trifft gar nicht zu)**



Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

In Hinblick auf die zukünftige Ausgestaltung der Facharbeit ergab sich ein sehr deutliches Ergebnis: So halten 78% der befragten Experten für die Durchführung der ehrenamtlichen Facharbeit Präsenztreffen für „sehr geeignet“ und 21% für „eher geeignet“. Insbesondere Präsenztreffen ermöglichen es, Vertrauen zwischen den ehrenamtlichen Experten bis hinzu Vertretern konkurrierender Unternehmen aufzubauen und in den Pausen im informellen Gespräch einen zusätzlichen Know-how-Transfer zu gewährleisten. Alternativvorschläge wie das Arbeiten auf Online-Plattformen empfinden 48% der Befragten als sehr oder eher geeignet. Videokonferenzen halten insgesamt nur 28% für eine gute Alternativlösung und Telefonkonferenzen lediglich 23%. Somit sollte auch zukünftig an den Präsenztreffen festgehalten und ergänzend dazu über Möglichkeiten des Ausbaus von Onlineplattformen nachgedacht werden (vgl. Abb. 24).

**Abb. 24: Wie geeignet finden Sie die folgenden Arbeitsformen für die ehrenamtliche Facharbeit bei der AWW? Angaben in %**

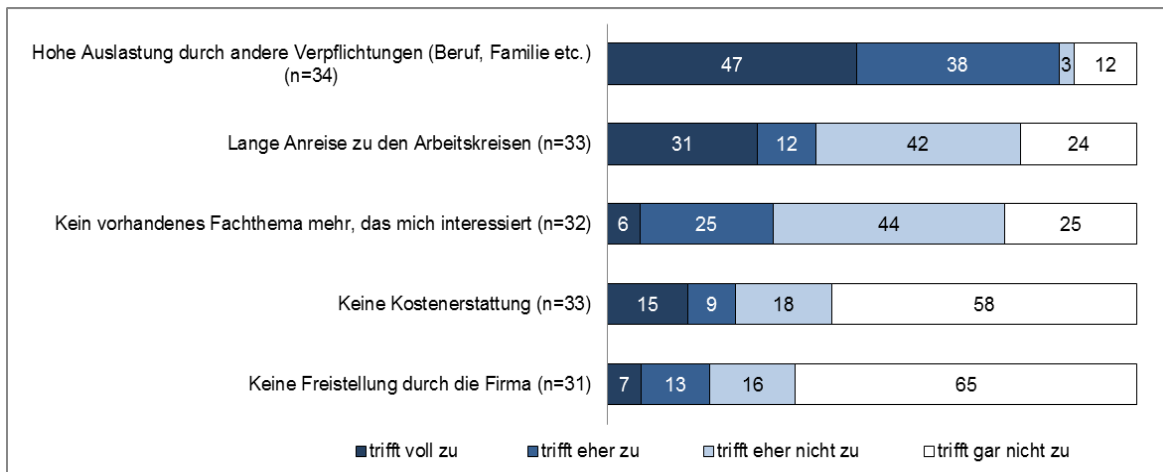


Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

Auch in Zukunft wollen sich 91% der befragten Ehrenamtlichen an der Facharbeit im gleichen Umfang wie bisher beteiligen (4% sogar mehr). Nur 2% der Befragten werden sich zukünftig gar nicht mehr beteiligen bzw. 7% nur noch selten.

Als Gründe für einen Rückzug aus der Facharbeit wurden insbesondere Zeitmangel bzw. die hohe Auslastung durch andere berufliche und familiäre Verpflichtungen sowie lange Anreizeiten zu den Sitzungen angeführt. Nur vereinzelt wurden Gründe wie kein vorhandenes Fachthema, keine Kostenerstattung sowie keine Freistellung durch die Firma genannt (vgl. Abb. 25).

**Abb. 25: Gründe für einen Rückzug aus der Facharbeit, Angaben in %**



Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

### 3.4 Vereinsinterne und externe Prozesse

Im Rahmen der Evaluation wurde eine Prozessanalyse durchgeführt, welche eine Analyse und Bewertung vereinsinterner und externe Prozesse umfasste. Die Analyse stützte sich dabei ausschließlich auf die Aussagen der verschiedenen Interviewpartner.

#### 3.4.1 Vereinsinterne Prozesse

Vereinsintern erfolgt eine enge Abstimmung zwischen dem Vorstand und der Geschäftsführung. Insbesondere die Fachausschussleiter, welche gleichzeitig Mitglied im Vorstand sind, stehen im regelmäßigen Austausch sowohl mit der Geschäftsführung als auch mit den Fachreferenten. Dadurch ist eine Verknüpfung der Facharbeit mit dem Vorstand gewährleistet. Darüber hinaus nimmt die Geschäftsführung an den zweimal jährlich stattfindenden Vorstandssitzungen teil. Auch zwischen der Geschäftsführung und den Fachreferenten erfolgt ein regelmäßiger Austausch. Alle 2-3 Wochen findet eine gemeinsame Sitzung statt, bei der sich die Fachreferenten gegenseitig über Neuigkeiten aus den einzelnen Fachausschüsse informieren. Gleichzeitig versucht die Geschäftsführung, Know-how der einzelnen Fachausschüsse bei inhaltlichen Überschneidungen zusammenzuführen. Innerhalb der Fachausschüsse kommen ein- bis zweimal im Jahr die Arbeitskreisleiter, der Fachausschussleiter und der den Fachausschuss betreuende Fachreferent zusammen und besprechen den aktuellen Stand sowie die zukünftige Vorgehensweise. Innerhalb des Geschäftsbereichs besteht, wie bereits angesprochen, eine gute Zusammenarbeit zwischen den Fachreferenten und der Öffentlichkeitsarbeit. Die Mitglieder werden alle vier Jahre zu einer Mitgliederversammlung eingeladen. Darüber hinaus erhalten Sie die AWV-Informationen und arbeiten zum Teil auch aktiv in den Arbeits-

kreisen und Projektgruppen der AWW mit. Laut Aussage des Vorstands sollte allerdings die Einbindung der Mitglieder in den Verein zukünftig noch weiter ausgebaut werden.

### **3.4.2 Externe Prozesse**

Die externen Abstimmungsprozesse sowie Kooperationen mit externen Partnern werden durchweg als sehr positiv bewertet. So besteht eine zuverlässige Zusammenarbeit zwischen dem BAFA Fachreferat 411, welches für die Verwendungsnachweisprüfung zuständig ist, und der AWW. Es besteht eine enge Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsführung der AWW und dem BMWi-Fachreferat VII A5 (Spezielle Projekte der Entbürokratisierung und Deregulierung), welches für die AWW zuständig ist. Der Referatsleiter nimmt selbst an vielen Arbeitskreisen der AWW, insbesondere des Fachausschusses 1, teil. Darüber hinaus leitet der Referatsleiter wichtige Ergebnisse der Facharbeit an die verschiedenen Ministerien weiter, die mit den entsprechenden Themen befasst sind. Außerdem akquiriert der Referatsleiter auch Vertreter anderer Ministerien für die Facharbeit. Darüber hinaus findet auch eine regelmäßige Zusammenarbeit mit den anderen Ressorts wie dem BMAS, BMI, BMF, Bundeskanzleramt und NKR statt. Vertreter der Ressorts nehmen selbst an den Sitzungen der Arbeitskreise und Projektgruppen teil.

Kooperationen unterhält die AWW im Rahmen der gemeinsamen Bearbeitung von akquirierten Projekten u.a. mit dem DLR, Hochschulen und wissenschaftlichen Instituten, im Rahmen der fachlichen Zusammenarbeit beispielsweise mit DATEV und DIN und im Rahmen ihrer Seminartätigkeit mit der Verwaltungsakademie Bordesholm. Die Kooperationen in der fachlichen Zusammenarbeit dienen zum einem dem Erfahrungsaustausch und zum anderen der Verbreitung der Arbeitsergebnisse der AWW in die Netzwerkkreise der jeweiligen Kooperationspartner. Im Rahmen der Projektstätigkeit ist die AWW auf Kooperationspartner angewiesen, um den wechselnden Projektanforderungen gerecht werden zu können. Allerdings unterhält die AWW bisher keine nennenswerten Kooperationen zu Partnern im europäischen Ausland. Dies sollte zukünftig ausgebaut werden.

## **3.5 Zwischenresumee**

Zusammenfassend kann man sagen, dass das Ziel der AWW „eine ergebnisorientierte Kommunikation zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Dritten Sektor auf neutraler Plattform“ erfüllt wird. Insgesamt steht der AWW ein Expertenpool von 2.000 Experten zur Verfügung. An der Facharbeit beteiligen sich derzeit aktiv rund 1.000 ehrenamtliche Experten aus den Bereichen Wirtschaft, Verwaltung und Dritter Sektor. Die Experten sind hochqualifiziert, sehr erfahren auf ihrem Gebiet und haben oftmals Führungspositionen oder leitende Tätigkeiten in ihrem Unternehmen bzw. ihrer Einrichtung inne.

Insgesamt sind alle drei Sektoren sowohl in Hinblick auf die Zahl der ehrenamtlichen Experten als auch die Zahl der Institutionen repräsentativ in der Facharbeit vertreten. Im Bereich der Verwaltung dominiert sowohl personell als auch institutionell die Bundesverwaltung. Zukünftig sollte der Anteil an NGOs und Vereinen erhöht werden. Bisher umfasst der Dritte Sektor überwiegend wissenschaftliche Institutionen und Verbände. Darüber hinaus ist die europäische Verwaltung mit 1% eher unterrepräsentiert. Mit Blick auf den starken Einfluss der EU auf die nationale Gesetzgebung sollte angestrebt werden, mehr Vertreter der europäischen Verwaltung für die ehrenamtliche Facharbeit zu gewinnen. Auch im Vorstand sind Ehrenamtliche aus allen drei Bereichen vertreten. Den Vorstandsvorsitz teilen sich ein Vertreter aus der



Wirtschaft und ein Vertreter aus der Verwaltung. Durch die flexible Struktur der AWW, d.h. die Aufteilung in Fachausschüsse, Arbeitskreise, Projektgruppen und bei Bedarf Unterarbeitsgruppen kann auf neue Entwicklungen und neu zu bearbeitende Themen schnell reagiert und entsprechendes Know-how gebündelt werden. Darüber hinaus werden von den ehrenamtlichen Experten in der Mehrzahl Präsenztreffen weiterhin Telefonkonferenzen und dem Austausch über Onlineportale vorgezogen. Die bestehenden Arbeitskreise und Projektgruppen sind bis auf wenige begründete Ausnahmen aktiv und haben im Evaluierungszeitraum viele unterschiedliche Produkte erarbeitet. Über die Hälfte der befragten Ehrenamtlichen beteiligte sich bisher an der Ergebniserstellung. Insgesamt wird die Arbeitsatmosphäre bei den Sitzungen von der Mehrheit der Befragten aller Bereiche als sehr konstruktiv, zielorientiert, partnerschaftlich und vertrauensvoll wahrgenommen. Des Weiteren stellt die Mitarbeit in den Arbeitskreisen der AWW für nahezu alle Experten einen Mehrwert dar, der in Deutschland ihres Erachtens nach kein zweites Mal existiert. Grund dafür ist das Aufeinandertreffen der Akteure aus den unterschiedlichen Bereichen. Die AWW-Facharbeit ermöglicht es, dass es zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Drittem Sektor in Fachkreisen zu einem ungezwungenen Austausch von Erfahrungen kommen kann und so für alle Seiten neue Erkenntnisse und Problemlösungen erarbeitet werden können.

Insgesamt ist die Mitgliederzahl seit 2005 nur moderat gestiegen, allerdings konnten starke Abgänge infolge der Wirtschaftskrise und Unternehmenszusammenlegungen durch gewonnene Neuzugänge kompensiert werden. Um die Mitglieder stärker an den Verein zu binden, wird zukünftig versucht, sie noch stärker als bisher in die Facharbeit einzubinden.

Sowohl die vereinsinternen als auch die externen Abstimmungsprozesse sowie Kooperationen mit externen Partnern werden als durchweg sehr positiv von den interviewten Personen bewertet.

## 4. Ergebnistransfer

Über den Erfahrungsaustausch der Teilnehmer der jeweiligen Gremien hinaus besteht ein Hauptziel der AWW im Transfer der Arbeitsergebnisse aus der Facharbeit in die Öffentlichkeit. Die Arbeitsergebnisse der Arbeitskreise und Projektgruppen werden den Führungskräften und Praktikern in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung und der interessierten Öffentlichkeit in Form von Publikationen, durch Bescheinigungen, durch Anwendungsbeispiele, in Form von Gutachten und Stellungnahmen, die in Gesetzgebungsvorhaben eingebracht werden können, in Form von Seminaren und Workshops, auf Veranstaltungen und durch Vorträge sowie durch das Internet bereitgestellt. Es werden bewusst verschiedene Produkte erarbeitet, um möglichst viele Kanäle zu bedienen und somit ein breites Fachpublikum zu erreichen.

### 4.1 Publikationen, Bescheinigungen, Stellungnahmen und Gutachten

#### 4.1.1 AWW-Informationen

Alle zwei Monate gibt die Geschäftsstelle der AWW (Bereich Öffentlichkeitsarbeit) das Periodikum AWW-Informationen heraus. Angesprochene Zielgruppen sind IT-Verantwortliche, Entscheidungsträger in öffentlich-rechtlichen Körperschaften, in Verbänden, in der privatwirtschaftlichen und in der öffentlichen Verwaltung. Die Zeitschrift enthält aktuelle Ergebnisse aus der Facharbeit. Im Evaluierungszeitraum haben alle Fachausschüsse Artikel für die AWW-Informationen erstellt. Die Artikel werden von Ehrenamtlichen der Facharbeit, den Fachreferenten oder externen Fachleuten verfasst.<sup>10</sup> Externe Fachleute werden von den Fachreferenten der AWW für Artikel angefragt. Im Evaluierungszeitraum wurden ca. 40% der Artikel von Externen verfasst, was wiederum auch ein Hinweis auf die Bedeutung der AWW für die Fachwelt ist. Die inhaltliche Beurteilung der Artikel erfolgt durch die Fachreferenten oder die ehrenamtlichen Experten der Facharbeit. Darüber hinaus werden in den AWW-Informationen anstehende Seminar- und Veranstaltungstermine bekanntgegeben sowie von vergangenen Veranstaltungen berichtet. Auch Exklusiv-Interviews mit einer hochrangigen Persönlichkeit aus der Wirtschaft, Politik, Verwaltung oder dem Dritten Sektor werden in nahezu jeder Ausgabe der AWW-Informationen veröffentlicht. Es handelt sich dabei um Interviews, die einen aktuellen Fachbezug zu den von der AWW bearbeiteten Themen haben. Im Evaluierungszeitraum wurden insgesamt 18 Interviews geführt (vgl. Anhang 2). Beispielsweise wurde zum Thema Integrationsmanagement mit der Bundestagspräsidentin a.D., Prof. Dr. Rita Süßmuth oder mit dem Präsidenten des Statistischen Bundesamtes, Herr Egeler zum Thema Zensus 2011 und Datensicherheit ein Interview geführt. Bei den Interviewpartnern handelt es sich um ausgesprochene Experten auf ihrem jeweiligen Gebiet. Dementsprechend hochwertig sind auch die Interviews und die daraus gewonnenen Ergebnisse anzusehen. Durch die Auswahl der Interviewpartner und deren Interviewbereitschaft kann auf die hohe Qualität der AWW-Arbeit und die Relevanz der bearbeiteten Themen geschlossen werden.

Die Artikel werden durch die Fachreferenten inhaltlich vorbereitet, durch den Bereich Öffentlichkeitsarbeit redaktionell und layout-technisch überarbeitet und in der Druckerei der AWW gedruckt.<sup>11</sup> In 2011 und 2012 betrug die Auflage 2.000 Exemplare, wovon 1.800 verteilt wurden.

---

<sup>10</sup> Darüber hinaus wurden im Evaluierungszeitraum von den Ehrenamtlichen der Facharbeit und den Fachreferenten Fachartikel verfasst (im Durchschnitt sechs pro Jahr), die in Fachzeitschriften veröffentlicht wurden.

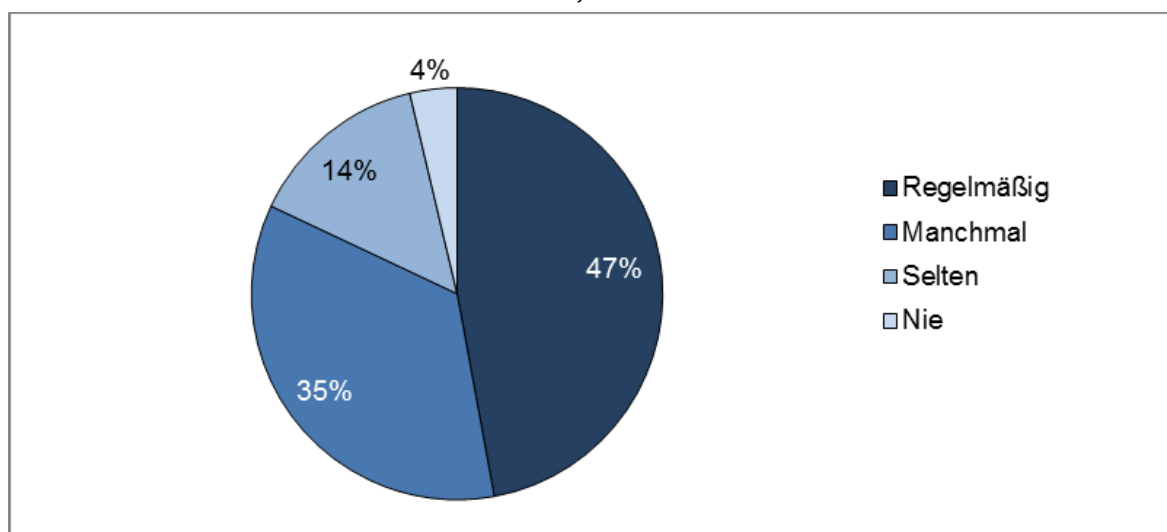
<sup>11</sup> Der Druck der Veröffentlichungen im Rahmen der AWW-Schriftenreihe erfolgt extern.

In 2013 betrug die Auflage 2.500 Hefte, von denen 2.000 verteilt wurden. Die AWW-Informationen werden an die Mitglieder der AWW, die ehrenamtlichen Fachausschuss- und Arbeitskreismitglieder sowie Interessierte verschickt. Die Zeitschrift wird überwiegend kostenfrei vergeben. Daneben gibt es 14 zahlende Abonnenten, wobei der Jahresbezugspreis aktuell 25,00 Euro zzgl. 6,70 Euro Porto beträgt. Dies sind überwiegend Landesbibliotheken. Der Rest der Auflage wird von der AWW-Öffentlichkeitsarbeit auf Veranstaltungen kostenlos verteilt. An dieser Stelle sollte geprüft werden, ob nicht auch die 14 Abonnenten die AWW-Informationen kostenlos beziehen könnten, um den administrativen Aufwand zu begrenzen oder inwiefern die Zahl der Abonnenten erhöht werden könnte. Allerdings müsste auch hier die Zahl sehr hoch liegen, damit die Einnahmen über solche Abonnements überhaupt einen Einfluss auf die Einnahmesituation der AWW hätten. Wenn insbesondere der Ergebnistransfer im Vordergrund steht und weniger die finanzielle Komponente, sollte davon abgesehen werden.

Neben den regelmäßig erscheinenden Ausgaben werden in der Regel ein- bis zweimal im Jahr Sonderausgaben der Zeitschrift mit dem Titel „AWW-Informationen Special“ veröffentlicht. Die Sonderausgaben beschäftigen sich dann im Gegensatz zu den Periodika nur mit einem bestimmten Thema. Im Rahmen des Themenfeldes Bürokratieabbau ist zwischen 2008 und 2013 eine Reihe von sechs Spezialheften erschienen, was zeigt, dass auf diesem Feld sehr aktiv gearbeitet wurde. Darüber hinaus gibt es Sonderausgaben u.a. zum Thema „Webarchivierung“ und zur „Optimierung der Verwaltungspraxis zur Einreise ausländischer Fach- und Führungskräfte“.

Die Befragung der ehrenamtlichen Experten ergab, dass 47% der Experten die AWW-Informationen „regelmäßig“ und 35% „manchmal“ lesen. Insgesamt 18% lesen das Periodikum „selten“ (14%) oder „nie“ (4%) (vgl. Abb. 26).

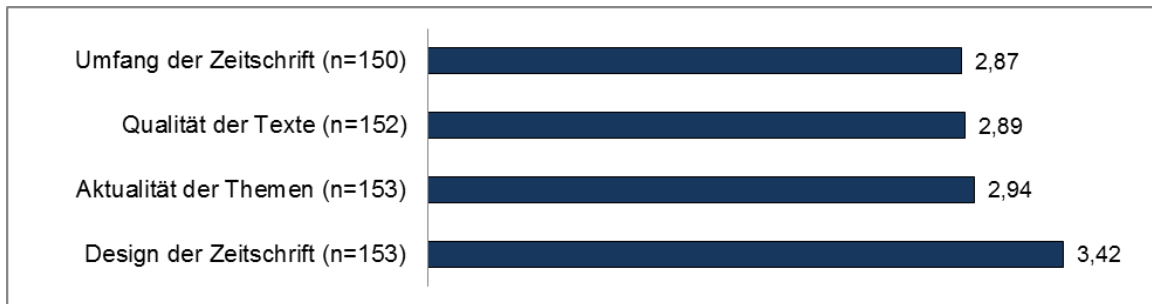
**Abb. 26: Wie oft lesen Sie die AWW-Informationen?, n=189**



**Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014**

Insgesamt sind die befragten Experten mit dem Umfang der Zeitschrift, der Qualität der Texte, und der Aktualität der Themen (sehr) zufrieden. Etwas schlechter wurde das Design der Zeitschrift bewertet (vgl. Abb. 27).

**Abb. 27: Wie zufrieden sind Sie mit den „AWV-Informationen“ in Hinblick auf..., Mittelwerte (Skala: 1 sehr zufrieden – 10 gar nicht zufrieden)**



Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

#### 4.1.2 AWV-Schriftenreihe

Einen weiteren Teil der Publikationen stellen die Schriften dar, die ebenfalls von den ehrenamtlichen Experten eines Arbeitskreises oder einer Projektgruppe verfasst werden. So veröffentlichte die AWV unter anderen ein Handbuch zum Thema „Bürokratieentlastung des Dritten Sektors und des bürgerschaftlichen Engagements“ im Jahr 2011, eine Dokumentation mit dem Titel „Bürgerschaftliches Engagement im World Wide Web“ in 2012 und 2013 „Trends der Datenspeicherung“. Auf Grund der sehr spezifischen Themen werden die Bücher in der Regel nur in geringer Stückzahl (Auflage beträgt zwischen 400 und 1.000 Exemplaren) aufgelegt. Die Schriften werden in der AWV-Geschäftsstelle inventarisiert, archiviert und über die Bereiche Fakturierung und Auftragsabwicklung vertrieben. Die Aufbewahrung der Schriften erfolgt in einem Büroraum, der als Lager genutzt wird.

Die Schriften (insbesondere die Neuerscheinungen) werden durch die AWV-Informationen, die AWV-Webseite, den AWV-Newsletter<sup>12</sup> und im Rahmen von Veranstaltungen sowie Seminaren beworben. In wenigen Fällen werden auch Presseinformationen an die für den jeweiligen Themenbereich relevante Fachpresse versandt.<sup>13</sup> Darüber hinaus bewerben Multiplikatoren wie Verbände die Bücher bei ihren Mitgliedern und es gibt auch auf Messen, an denen die AWV mit einem Stand vertreten ist, einen Büchertisch. Aktuell besteht eine Kooperation mit vier Instituten (FinSoz, RKW, DGI und REFA) in Hinblick auf eine gegenseitige Bewerbung der erstellten Publikationen, um so einen größeren Bezieherkreis zu erreichen. Es wurden früher auch Werbemaßnahmen über Amazon getätigt. Dies wurde jedoch eingestellt, da es sich nicht rentiert hat. So standen eigene Buchtitel in Konkurrenz zu zahlreichen anderen Titeln zum gleichen Thema. Grundsätzlich sind die Mittel für die Bewerbung der Schriften sehr begrenzt.

Im Jahr 2011 wurden fünf Publikationen (inklusive AWV-Informationen Special) veröffentlicht, im Jahr 2012 waren es sieben und in 2013 waren es vier Veröffentlichungen. Im Evaluationszeitraum von 2011 bis 2013 sind insgesamt 908 Publikationen (inklusive AWV-Informationen Special) vertrieben worden. Neben den neu erschienen Publikationen wurden

<sup>12</sup> Der AWV-Newsletter kann kostenlos über die Homepage bestellt werden. Der Verteiler umfasst 520 Adressen (Stand August 2013). Die Zielgruppe sind insbesondere KMU. Der Newsletter wird im Jahr etwa vier bis fünfmal versandt.

<sup>13</sup> Über die Vorstellung von Neuerscheinungen hinaus werden Pressemitteilungen nur bei besonderen Ereignissen oder wichtigen Ergebnissen der Facharbeit (wie bei FeRD geschehen) herausgegeben. In 2002 und 2003 hatte die AWV auch eine Mediendatenbank (Kosten 4.000-5.000 Euro im Jahr), welche sich aber ebenfalls nicht rentiert hat.

auch ältere Publikationen nachgefragt. Im Vertrieb befinden sich insgesamt 130 Schriften<sup>14</sup>, wovon 26 unterschiedliche Schriften (nur 20%) im Evaluierungszeitraum (oftmals nur im einstelligen Bereich) vertrieben wurden. Dies wurde seitens der Geschäftsführung der AWV damit begründet, dass alle erschienen Schriften aufbewahrt werden müssten, auch wenn sie keinen Absatz mehr finden, da sie Eigentum des Zuwendungsgebers sind.

Insgesamt sind die Vertriebszahlen als sehr gering zu bewerten. Die Hauptursache liegt laut Aussage des Fachreferenten der Öffentlichkeitsarbeit in den begrenzten, finanziellen Möglichkeiten die Schriften zu bewerben. Darüber hinaus gibt es zu vielen Themen wie Zeitarbeit konkurrierende Publikationen, die oftmals auch stärker beworben werden und entsprechend einen besseren Absatz finden. Drittens schränkt die freie Verfügbarkeit von Informationen im Internet den Absatz von kostenpflichtigen Veröffentlichungen stark ein.

Von den 908 vertriebenen Publikationen waren knapp 400 (ca. 43%) kostenlos. Insbesondere die AWV-Informationen Special, die zum Teil einen guten Absatz fanden, sind kostenlos. Insgesamt haben sich im Zeitraum von 2000 bis 2013 die Einnahmen aus Veröffentlichungen mehr als halbiert (vgl. Tab. 7).

**Tab. 7: Einnahmen aus Veröffentlichungen**

Jahr	2000	2004	2011	2013
<b>Einnahmen in €</b>	49.700	43.300	23.000	21.000

Quelle: Evaluation GIB (2005), Wirtschaftspläne 2012-2014

Es sollte geprüft werden, ob weiterhin ein großer Teil der Publikationen dem Fachpublikum kostenlos zur Verfügung gestellt werden sollte oder ob ein Verkaufspreis oder zumindest eine Schutzgebühr die anfallenden Kosten begrenzen könnte ohne, dass der Verkauf zum Erliegen käme.

Aufgrund der oftmals geringen Absätze der Veröffentlichungen bleibt die AWV auf den Restbeständen sitzen. Dies verursacht zum einen Platzprobleme und zum anderen stehen den Druckkosten keine Einnahmen gegenüber. Darüber hinaus müssen einige Veröffentlichungen im Bereich Datenschutz, Rechnungslegung und Steuerrecht regelmäßig überarbeitet werden, sodass ebenfalls Restbestände alter Auflagen zurückbleiben. Folglich sollte überlegt werden, die Publikationen vorrangig online als PDF zur Verfügung zu stellen. Das spart zum einen die Druckkosten und zum anderen sind auch Überarbeitungen bestehender Publikationen einfacher zu handhaben. Derzeit sind laut Programmbudget von 130 vertriebenen Publikationen nur sieben elektronisch verfügbar. Laut Aussage der AWV-Geschäftsführung laufen bereits Gespräche, die Schriften durch ein zu beauftragendes Unternehmen in einer Mediathek anzubieten. Die Anbieter solcher Mediatheken verdienen in der Regel durch den Verkauf an den Büchern anteilig mit. Hier stellt sich nur das Problem für die AWV, dass viele Schriften bisher kostenfrei sind.

<sup>14</sup> Nur einige wenige Schriften wie „Aufbewahrungspflichten und –fristen nach Handels- und Steuerrecht“ werden über Fremdverlage verlegt. Die AWV ist am Umsatz dieser Schriften nur anteilig (25%) – im Sinne eines Autorenhonorars – beteiligt, da die Herstellungs- und Vertriebskosten sowie das Absatzrisiko durch den jeweiligen Vertrag getragen werden.

### 4.1.3 Bescheinigungen

Ein weiteres Standbein der AWW ist die Loseblattsammlung „Vereinheitlichte Bescheinigungen in der Lohn- und Gehaltsabrechnung“<sup>15</sup> (AK 2.18), welche ca. 30 Bescheinigungen umfasst, die von derzeit 74 Bescheinigungsmitgliedern, die bei der AWW als Kunden gegen einen jährlichen Nutzungsbeitrag registriert sind, bezogen werden. Die Loseblattsammlung wird regelmäßig aktualisiert und durch neue Vordrucke ergänzt und kann so der hohen Änderungsgeschwindigkeit im Bescheinigungswesen Rechnung tragen.

Die Bezieher sind insbesondere Softwareunternehmen, die die Bescheinigungen in ihre Software implementieren und weiterverkaufen. Derzeit liegen Bescheinigungen für Sozialversicherungsträger, die Bundesagentur für Arbeit, für Gemeinden, für Amtsgerichte, für Arbeitgeber, für Versicherungen und für statistische Ämter vor. Von einer Befragung der Bescheinigungsempfänger wurde abgesehen. Stattdessen haben sich die Evaluatoren im Folgenden auf qualitative Aussagen zum Nutzen der Bescheinigungen gestützt:

Die Zeitschrift LOHN+GEHALT von September 2006 (Fachzeitschrift für Entgeltabrechnung) kommt zu dem Urteil:

*„Der zuständige Arbeitskreis setzt sich seit fast 20 Jahren mit der Harmonisierung und Entbürokratisierung im betrieblichen Bescheinigungswesen auseinander. Im Mittelpunkt steht dabei die Kommunikation mit dem auf Empfängerseite zuständigen Behörden oder sonstigen öffentlichen Einrichtungen. Mit dieser sehr praxisorientierten Harmonisierung im Bescheinigungswesen und der Verbreitung der Ergebnisse im Rahmen der Nutzervereinbarung erfüllt dieses Gremium in idealtypischer Weise den Auftrag der AWW“ (LOHN+GEHALT 2006: 60).*

Darüber hinaus hat der Arbeitskreis eine Kommentierung der Entgeltbescheinigungsverordnung<sup>16</sup> herausgegeben, welche im Anhang auch Fallbeispiele enthält. Zum Ergebnis äußerte sich der Leiter der Abteilung Sozialversicherung, Alterssicherung, Sozialhilfe des BMAS wie folgt:

*„Mit der nunmehr veröffentlichten Kommentierung der Entgeltbescheinigungsverordnung (EBV) [...] liegt der Praxis eine hervorragende Arbeitsanweisung zum zukünftigen Umgang mit der Verordnung vor. Erste positive Reaktionen aus der Praxis zeigen mir, dass das Ziel einer praxisorientierten Handreichung erreicht worden ist“ (Schreiben von BMAS vom 24. April 2013).*

Der interviewte Mitarbeiter des BMAS, der auch aktiv im Arbeitskreis 2.18 mitarbeitet, sieht die AWW als große Arbeitsentlastung. Das BMAS kann fachliches Know-how der Ehrenamtlichen für die eigene Arbeit sehr gut nutzen. Der Arbeitskreis bzw. die einzelnen Teams stellen eine sehr gute Gesprächsplattform dar. Die Ehrenamtlichen sind unheimlich engagiert und auch sehr zuverlässig. Es besteht ein sehr gutes Vertrauensverhältnis zwischen dem BMAS und den Projektteams. Die BMAS setzt auch die in den Teams erarbeiteten Ergebnisse soweit wie möglich um. Generell führt die Vereinheitlichung der Bescheinigungen zu einer Ressourcensparnis. Darüber hinaus stellt das BMAS auch Kontakte zu anderen Ministerien wie dem BMFS her, die ebenfalls mit Bescheinigungen (z.B. Elterngeld) zu tun haben. BMAS hat bereits auch neue Themen angestoßen, die aktuell im Arbeitskreis bearbeitet werden (Vereinheitlichung

---

<sup>15</sup> Die Arbeitgeber sind verpflichtet, ihren Arbeitnehmern für die Beantragung von Sozialleistungen (u.a. Wohngeld, Krankengeld und Erziehungsgeld) Verdienstbescheinigungen für Behörden und vergleichbare Einrichtungen (Krankenkasse) auszustellen (LOHN+GEHALT 2006: 59).

<sup>16</sup> Mit der Entgeltbescheinigungsverordnung werden verbindliche Vorgaben des Inhalts und des Verfahrens einer Entgeltbescheinigung geregelt, die zu Zwecken nach dem Sozialgesetzbuch verwendet werden kann.

von 8-10 Bescheinigungen, die nur im kleinen Umfang anfallen). Darüber hinaus lädt das BMAS auch AWW-Experten zu Arbeitsgruppen ins Ministerium ein. Die AWW unterstützt die Arbeit des BMAS außerdem im Rahmen des Projekts „Optimierung von Meldeverfahren der sozialen Sicherung“ (OMS) durch die Mitarbeit in vier Projektgremien.

#### **4.1.4 Stellungnahmen und Gutachten**

Im Zeitraum von 2010 bis 2013 erstellte der Fachausschuss 1 sechs Stellungnahmen zu den Themenfeldern Bürokratieentlastung und Governance, der Fachausschuss 3 drei Stellungnahmen zu den Themen Inventurerleichterungen, GoBD und Mehrwertsteuerrecht sowie der Fachausschuss 4 fünf Stellungnahmen zu den Themenbereichen Datenschutz und elektronische Rechnungen. Die Stellungnahmen waren an die europäische Kommission, die OECD, ans BMF, ans BMI und ans BMWi adressiert (siehe Übersicht im Anhang).

Hinzu kommen diverse Gutachten und allgemeine Konsultationen zu deutschen und europäischen Verordnungen. Die Änderungsvorschläge der AWW-Facharbeit sind u.a. laut Aussage der Ministerienvertreter in das Mittelstandsentlastungsgesetz, Energiewirtschaftsgesetz, Ausländergesetz (Einreiseoptimierung) und SEPA-Begleitgesetz eingeflossen.

## **4.2 Seminare**

### **4.2.1 Übersicht**

Der Bereich Öffentlichkeitsarbeit der AWW ist für die Organisation der Seminare zuständig. Es werden jedes Jahr zu verschiedenen Themen Seminare angeboten, die sich sowohl an Unternehmen als auch die öffentliche Verwaltung richten. Im Evaluierungszeitraum wurden Seminare zu den Themen „Vordrucke praxisnah gestalten I und II“, das Sprachseminar: „Wie schreibe ich`s meinem Kunden“ (in Kooperation mit der Verwaltungsakademie Bordesholm), „Qualitätsmanagement mit dem Common Assessment Framework“ (CAF), „Rationalisierungspotenziale in der Inventur“ und „Inventurkosten und Verluste im Groß- und Einzelhandel“ angeboten, die laut Aussage der Öffentlichkeitsarbeit auch in 2014 und 2015 weiterhin angeboten werden sollen. Darüber hinaus wurde im Dezember 2012 eine Tagung zum Thema „Verrechnungspreise“ durchgeführt, die in den kommenden Jahren auch fester Bestandteil des Veranstaltungsprogramms sein wird.

Die Seminare finden jeweils an unterschiedlichen Tagungsstätten in ganz Deutschland statt und werden in der Regel von Ehrenamtlichen der AWW-Facharbeit für eine Aufwandsentschädigung durchgeführt. Die Seminare dauern im Regelfall ein bis zwei Tage. Die maximale Teilnehmerzahl beträgt 10 bis 15 Personen. Die Kosten für die Teilnahme liegen zwischen 320 und 2.200 Euro. Dieser Preis dient im Wesentlichen zur Deckung der entstehenden Kosten. Anfallende Kosten neben der investierten Zeit zur Planung sind Referentenhonorare, Verpflegungskosten für die Teilnehmer und Raummieten. Teilweise werden auch Seminare in den Räumen der AWW in Eschborn durchgeführt. Die AWW übernimmt bei den Seminaren eine organisatorische Rolle und fungiert als Veranstalter. Am Ende jeden Seminars wird an die Teilnehmer ein Feedbackbogen verteilt, der im Anschluss an das Seminar von der AWW ausgewertet wird. Die Seminare werden über die AWW-Informationen, die AWW-Homepage, die AWW-Seminarprospekte, den Newsletter und einen gekauften Verteiler mit 4.000 Kontakten (darunter auch KMU als wichtige Zielgruppe der AWW) beworben. Aus den Feedbackbögen lässt sich auch entnehmen, dass viele über persönliche Kontakte auf die Seminare aufmerksam

geworden sind. Aktuell besteht eine Kooperation mit vier Instituten (FinSoz, RKW, DGI und REFA) in Hinblick auf eine gegenseitige Bewerbung der Seminare, um so einen größeren Teilnehmerkreis zu erreichen.

Insgesamt wurden im Beobachtungszeitraum von 2011 bis 2013 12 Seminare durchgeführt, wobei drei Seminare „Vordrucke praxisnah gestalten“ für die Bundesagentur für Arbeit, die Deutsche Gesellschaft für Qualität sowie für die Tejo Möbel Management Holding inhouse veranstaltet wurde, d.h. nur für deren Mitarbeiter.

Insgesamt mussten im Zeitraum von 2011 bis 2013 von 23 angebotenen Seminaren 11 Seminare abgesagt werden, da die Mindestteilnehmerzahl nicht erreicht wurde. Während in 2011 noch fünf Seminare durchgeführt wurden, waren es in 2012 nur noch drei und 2013 vier Seminare. So lag die Gesamtteilnehmerzahl in 2011 noch bei 52 Personen, während es 2013 nur noch 36 Teilnehmer waren. Im Zeitraum von 2007 bis 2012 ist die Anzahl der durchgeführten Seminare von sieben auf drei deutlich gesunken. Das Seminarangebot besteht in dieser Form schon seit den 90ziger Jahren und wurde erst in 2012 um die Tagung Verrechnungspreise erweitert. Diese wiederum fand mit 139 Teilnehmern sehr großen Anklang (vgl. Tab. 8.).

**Tab. 8: Gesamtangebot an Seminaren 2011-2013**

Veranstaltung	2011		2012		2013	
	Seminare	Teilnehmer	Seminare	Teilnehmer	Seminare	Teilnehmer
Vordruck I	1 (und 1x abgesagt)	9	1 (und 1x abgesagt)	11	1	7
Vordruck II	abgesagt		abgesagt		abgesagt	
Vordruck I und II	1	9	nicht angeboten		nicht angeboten	
Sprachseminar	1	10	1	17	1	16
Rationalisierungspot. Inv.	abgesagt		abgesagt		1	9
Inventur Einzelhandel	1	16	abgesagt		abgesagt	
CAF	1	8	abgesagt		1 (und 1x abgesagt)	4
Verrechnungspreise	nicht angeboten		1	139	nicht angeboten	
<b>Gesamt</b>	<b>5</b>	<b>52</b>	<b>3</b>	<b>167</b>	<b>4</b>	<b>36</b>

Quelle: Unterlagen der AWW

#### 4.2.2 Bewertung der Seminare

Am Ende von jedem Seminar werden an die Teilnehmer Feedbackbögen verteilt. Die Feedbackbögen umfassen Fragen zur Gesamtzufriedenheit, zu den Inhalten, zur Organisation des Seminars, zum Nutzen des Seminars und teilweise ist auch eine Bewertung der Referenten enthalten. Im Folgenden stützten sich die Evaluatoren auf diese Bögen. Für den Evaluierungszeitraum 2011 bis 2013 lagen Feedbackbögen für alle Seminare bis auf das Seminar Vordruck II, welches in diesem Zeitraum nicht stattfand, vor. Insgesamt ist die Fallzahl für alle Seminare nur gering, so dass die Ergebnisse nur bedingt repräsentativ sind, aber trotzdem erste Schlussfolgerungen zur Qualität der Seminare zulassen.

Für das Sprachseminar: „Wie schreib ich’s meinen Kunden“ liegen für die Evaluation Feedbackbögen von 2011 und 2012 vor. Für die Evaluation wurden die Bögen von 2012 ausgewertet. Die Bewertung des Seminars und der Referentin erfolgte bei jeder Frage mittels einer



fünfstufigen Skala (++, +, o,-,--), wobei die Negativkategorien von den Teilnehmern nicht gewählt wurden. Das Seminar wurde in Hinblick auf Erreichung der richtigen Zielgruppe und Inhalte (sehr) gut bewertet. Der Frage, ob die angekündigten Methoden genutzt und Ziele erreicht wurden, stimmten allerdings nur 7 von 15 Antwortenden zu. Mehr als die Hälfte gab an, dass die Ziele nur teilweise erreicht wurden. Die Referentin wurde insgesamt gut bewertet, insbesondere die Möglichkeit zur aktiven Mitarbeit und Diskussion wurde sehr positiv von den Teilnehmern wahrgenommen (vgl. Tab. 9).

**Tab. 9: Wie schreib ich`s meinem Kunden? (Juni 2012)**

Wie schreib ich`s meinem Kunden? (Juni 2012)	17 Teilnehmer (n=15)			
	++	+	0	-
<b>Seminarbewertung</b>				
War die Zielgruppe richtig definiert?	8	7		
Wurden die in der Ausschreibung angekündigten Inhalte behandelt?	4	10	1	
Wurden die angekündigten Ziele erreicht und die Methoden genutzt?	3	4	8	
<b>Referentenbewertung</b>	++	+	0	-
Darstellung und Präsentation der Inhalte	2	11	2	
Möglichkeit zur Mitarbeit und Fragen zu stellen	9	4	2	
Seminarunterlagen	7	4	4	

Quelle: Fragebögen der Verwaltungsakademie Bordesholm

Das Seminar „Inventurkosten und Verluste im Groß- und Einzelhandel reduzieren“ wurde insgesamt nur mit gut bis befriedigend bewertet. Zwei Teilnehmer bewerteten das Seminar sogar als nicht gut. Nur 8 von 15 Teilnehmern, gaben an, dass sie einen Nutzen aus dem Seminar ziehen konnten, drei verneinten dies explizit und weitere 4 Teilnehmer machten dazu keine Angabe (vgl. Tab. 10.).

**Tab. 10: Inventurkosten und Verluste im Groß- und Einzelhandel reduzieren (November 2011)**

Inventurkosten Groß und Einzelhandel (November 2011)				
Seminarbewertung	16 Teilnehmer (n=15)			
	sehr gut	gut	befriedigend	nicht gut
Gesamteindruck	-	6	5	2
Wie beurteilen Sie die ...				
Anmeldeformalitäten	1	11	3	-
Organisatorische Betreuung	-	11	-	-
Hotel/ Bewirtung	2	10	1	-
	genau richtig	zu lang	zu kurz	
Seminardauer	9	4	-	
	ja	nein	teilweise	
Entsprachen die Seminarunterlagen Ihren Erwartungen?	7	2	5	
	ja	nein	keine Angabe	
Konnten Sie aus der Veranstaltung einen konkreten Nutzen ziehen?	8	3	4	

Quelle: Fragebögen der AWV

Es wurde insbesondere kritisiert, dass zu wenig auf die Teilnehmer eingegangen wurde, der Ablauf insgesamt optimiert werden sollte, die Informationen nicht aktuell waren und der Mehrwert der Veranstaltung zu gering war. Dieses Bild schlägt sich auch auf die Referentenbewertung nieder: Im Feedbackbogen des Seminars wurden alle sechs Referenten/Seminarleiter bewertet. Bewertet wurden jeweils Vortragsinhalte, Verständlichkeit der Inhalte, Vortragstechnik und Dauer bzw. für die beiden Seminarleiter statt Inhalte die Seminarführung und statt Dauer die Diskussionsführung. Die Bewertung der einzelnen Aspekte erfolgte auf einer vierstufigen Skala (sehr gut, gut, befriedigend, nicht gut). Die Bewertungen der Referenten liegen nur zwischen „gut“ und „befriedigend“. Vereinzelt kam es zu negativen Bewertungen (nicht gut) und auch vereinzelt zu „sehr guten“ Bewertungen. Insgesamt sind die Bewertungen schlechter als bei den anderen Seminaren ausgefallen. Die Ausnahme bildet ein Referent, der durchgehend eine Bewertung zwischen „sehr gut“ und „gut“ bekam. Die Seminarleiter wurden in Hinblick auf die Vortragstechnik und Diskussionsführung ebenfalls schlecht beurteilt. Hier kam es mehrfach zu der Bewertung „nicht gut“.

Insgesamt wurde das Seminar „Qualitätsmanagement mit dem Common Assessment Framework“ (CAF) sowohl in Hinblick auf die Organisation, den Seminarablauf als auch der Referentin (sehr) gut bewertet. Alle befragten Teilnehmer konnten auch einen konkreten Nutzen aus der Veranstaltung ziehen (vgl. Tab. 11). Den Teilnehmern gefielen insbesondere der kleine Teilnehmerkreis, die angenehme Atmosphäre, der intensive Austausch und die Praxisbeispiele.

**Tab. 11: CAF (September 2011)**

<b>CAF (September 2011)</b>	<b>8 Teilnehmer (n=8)</b>			
<b>Seminarbewertung</b>	<b>sehr gut</b>	<b>gut</b>	<b>befriedigend</b>	<b>nicht gut</b>
Gesamteindruck	5	3	-	-
Anmeldeformalitäten	4	3	-	-
Organisatorische Betreuung	4	2	1	-
Hotel/ Bewirtung	4	3	-	1
	<b>genau richtig</b>	<b>zu lang</b>	<b>zu kurz</b>	
Seminardauer	7	-	-	
	<b>ja</b>	<b>nein</b>	<b>teilweise</b>	
Entsprachen die Seminarunterlagen Ihren Erwartungen?	7	-	1	
	<b>ja</b>	<b>nein</b>	<b>keine Angabe</b>	
Konnten Sie aus der Veranstaltung einen konkreten Nutzen ziehen?	8	-	-	
<b>Referentenbewertung</b>	<b>sehr gut</b>	<b>gut</b>	<b>befriedigend</b>	<b>nicht gut</b>
Vortragsinhalte	3	3	-	-
Verständlichkeit der Inhalte	3	3	-	-
Vortragstechnik	1	5	-	-
Dauer	4	2	-	-

**Quelle: Fragebögen der AWV**

Am Seminar Rationalisierung in der Inventur, welches im November 2013 in Eschborn stattfand, nahmen neun Teilnehmer teil, von denen allerdings nur vier den Fragebogen ausgefüllt haben, sodass man nur sehr bedingt Aussagen zu dem Seminar treffen konnte. Jeweils zwei Antwortende fanden das Seminar insgesamt sehr gut bzw. gut. Alle vier Teilnehmer konnten aus dem Seminar einen Nutzen ziehen und ihr Fachwissen zu dem Thema vertiefen. Darüber

hinaus wurde die Seminarleitung (sehr) gut bewertet, während bei den Referenten die Bewertungen von sehr gut bis befriedigend gingen.

Das Vordruck I-Seminar, welches im November 2013 stattfand, wurde von den Teilnehmern durchgehend sehr gut bewertet. Die Bewertung des Seminars und des Referenten erfolgte auf einer sechsstufigen Skala von sehr gut bis sehr schlecht. Besonders gut wurden die Fachkompetenz des Seminarleiters, die Gruppenatmosphäre sowie die Seminarinhalte bewertet. Alle Teilnehmer nahmen aus dem Seminar neue Impulse für ihre Arbeit mit (vgl. Tab. 12).

**Tab. 12: Vordruck I (November 2013)**

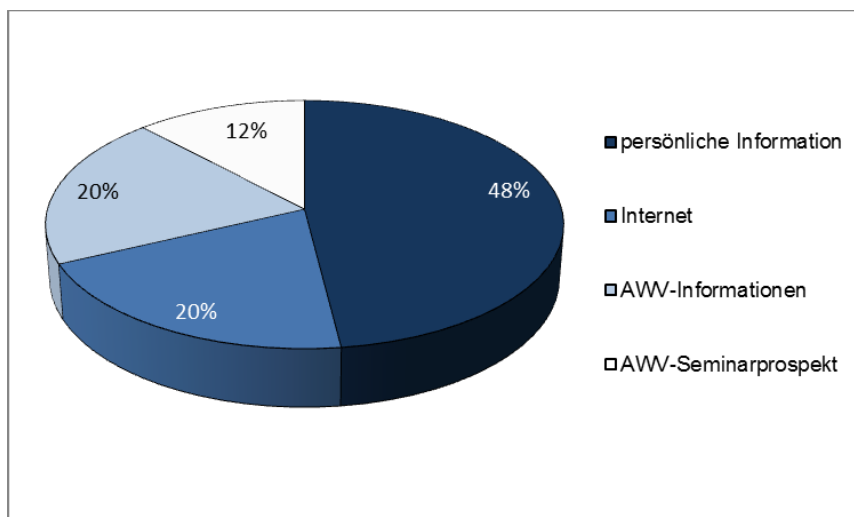
Vordrucke I	7 Teilnehmer (n=7)			
	sehr gut	gut	eher gut	eher schlecht bis sehr schlecht
<b>Seminarinhalt</b>				
Fachkompetenz des Seminarleiters	5	2		
neue Impulse für eigene Arbeit erhalten	5	2		
Inhalte waren an Bedürfnisse der Teilnehmer angepasst	4	3		
Praxisbezug	2	5		
angekündigte Inhalte wurden vermittelt	4	2	1	
Umfang der vermittelten Inhalte	5	2		
<b>Didaktik</b>				
Lehrmethodik	3	4		
Spannungsbogen (Seminaraufbau)	2	5		
<b>Moderation/Rhetorik/Materialien</b>				
Beziehung zw. Seminarleiter und Gruppe	7			
Einbeziehung aller Teilnehmer	5	2		
Eingehen auf die Teilnehmer	5	2		
Verständlichkeit der Lehrinhalte	5	2		
Schlussfolgerungen und Argumentationen wurden schlüssig präsentiert	3	3	1	
Darstellung/Präsentation der Informationen	2	4	1	
Aufbereitung des Lehrmaterials	5	2		
Nutzbarkeit des Lehrmaterials	6	1		

**Quelle: Fragebögen der AWV**

Die Verrechnungspreisfachtagung findet im Rahmen des Arbeitskreises 3.5 „Verrechnungspreise“ in einem Turnus von zwei Jahren als Transferveranstaltung statt. Für die Tagung im Dezember 2012 lagen den Evaluatoren 73 Feedbackbögen vor. 43% der Teilnehmer haben die Veranstaltung auf einer Fünferskala (1 sehr gut bis 5 gar nicht gut) mit sehr gut bewertet, die Hälfte der Teilnehmer (52%) mit gut und 5% mit befriedigend. Auch die Organisation der Veranstaltung wurde insgesamt (sehr) gut bewertet. Darüber hinaus halten alle Befragten weitere Veranstaltungen zum Thema „Internationale Verrechnungspreise“ für sehr sinnvoll. Neben der einfachen Bewertung wurde eine Vielzahl an Kommentaren zur Veranstaltung abgegeben, die den positiven Gesamteindruck untermauerten. Positiv hervorgehoben wurden die sehr guten fachlichen Impulse, die Möglichkeit zum Networking, die Praxisbeispiele, der fachliche Austausch, die kompetenten Fachreferenten sowie die Diskussion mit Vertretern der Finanzverwaltung.

Fast die Hälfte der Seminarteilnehmer, zu denen Informationen vorlagen, erfuhr von der Tagung über persönliche Kontakte. Jeweils 20% der Teilnehmer wurde durch die AWW-Informationen oder das Internet auf das Seminar aufmerksam. Etwas mehr als jeder zehnte Teilnehmer informierte sich über den AWW-Seminarprospekt (vgl. Abb. 28).

**Abb. 28: Wie wurden Sie auf die Veranstaltung aufmerksam?, n=25**



Quelle: Fragebögen AWW

Die Evaluation hat gezeigt, dass die Seminare und die Referenten im Schnitt gut bewertet wurden und die Teilnehmer auch einen Nutzen aus den Seminaren ziehen konnten. Allerdings wurde bei zwei von sechs Seminaren der Nutzen bzw. Mehrwert des Seminars von der Hälfte der Teilnehmer als eher gering eingeschätzt. Ein Seminar offenbarte auch methodische sowie inhaltliche Defizite. Ob es sich hierbei um Einzelfälle handelt oder ob diese zwei Seminare generell schlechter bewertet werden als die anderen, lässt sich an dieser Stelle aufgrund der begrenzten Datenlage nicht endgültig sagen.

#### 4.2.3 Einschätzung der Evaluatoren

Ursachen für einen stetigen Rückgang der Teilnehmerzahlen liegen aus Sicht der Evaluatoren zum einen an dem seit den 90ziger Jahren bestehenden gleichbleibenden Themenangebot. Bis auf das Sprachseminar und Vordruck I müssen die Seminare regelmäßig abgesagt werden. Zum anderen sieht die Öffentlichkeitsarbeit den Grund für die einbrechenden Teilnehmerzahlen in 2012 darin, dass vor 2012 auf einen deutlich größeren Emailpool zurückgegriffen und dadurch mehr Personen erreicht werden konnten. Aus Datenschutzgründen hat sich dieser deutlich reduziert.

Folglich stellt sich die Frage, inwiefern die Seminare zukünftig noch hinsichtlich des Verhältnisses Aufwand zu Teilnehmerzahl rentabel sind. Sicher wird es immer Interessenten geben, jedoch zeigt sowohl die Anzahl der Seminare (insbesondere der abgesagten Seminare) als auch die Anzahl der Teilnehmer, dass hier für eine geringe Personenanzahl ein recht großer Aufwand betrieben wird.

Aus Sicht der Evaluatoren ist eine Anpassung des Seminarangebots unbedingt erforderlich. Da die Ressourcen für die Ausrichtung von Seminaren begrenzt sind, sollte zukünftig verstärkt mit Verwaltungsakademien kooperiert werden. Der Vorteil an Kooperationen mit Verwal-

tungsakademien ist, dass die AWV nur für die Entsendung der Referenten zuständig ist, nicht aber für die Organisation und die Bewerbung der Veranstaltung. Darüber hinaus ist die Geschäftsführung der AWV gerade dabei, eine Kooperation mit dem European Institute of Public Administration (EIPA) aufzubauen und dadurch das Seminarangebot zu erweitern bzw. zu variieren. Des Weiteren hat die Auswertung der Unterlagen der AWV gezeigt, dass Inhouse-Seminare, bei denen eine Institution konkret ein Seminar bei der AWV für das eigene Personal anfragt, ein gutes Segment darstellen.

Für neuere Themen sollten jedoch aus Sicht der Evaluatoren andere Veranstaltungsformate wie Tagungen und Roadshows, welche deutlich mehr Teilnehmer erreichen, genutzt werden. So konnte die Verrechnungspreistagung viele Unternehmen mobilisieren. Auch die Veranstaltungsreihen zu den Themen FeRD und SEPA sind auf große Resonanz gestoßen (vgl. Kap. 4.3).

In Hinblick auf die Erfolgskontrolle empfehlen die Evaluatoren zukünftig, die folgenden Fragen in den Feedbackbögen zu verwenden, um zielgerichteter den Nutzen einer Veranstaltung zu erfassen:

- Konnten Sie aus der Veranstaltung einen konkreten Nutzen für Ihre Arbeit ziehen? (Viererskala: stimme voll zu – stimme gar nicht zu)
- Konnten Sie durch die Teilnahme an der Veranstaltung Ihr Fachwissen vertiefen? (Viererskala: stimme voll zu – stimme gar nicht zu)
- Würden Sie das Seminar weiterempfehlen? (Viererskala: ja, auf jeden Fall; eher ja; eher nein; nein, auf keinen Fall)

Wenn möglich sollten für jedes Seminar dieselben Bewertungsbögen verwendet werden, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Darüber hinaus sollten Ergebnisse der Feedbackbögen sorgfältiger dokumentiert werden, um abweichende Zahlen zu vermeiden.

## **4.3 Veranstaltungen, Vorträge und Messen**

### **4.3.1 Veranstaltungen**

Ein weiteres Produkt der Facharbeit der AWV ist neben Publikationen, Seminaren und Stellungnahmen der Transfer von Arbeitsergebnissen in Form von Veranstaltungen. Veranstaltungen bieten die Möglichkeit eine breite Öffentlichkeit zu erreichen. Im Rahmen des Ergebnistransfers werden von den zuständigen Fachreferenten Veranstaltungen organisiert, d.h. inhaltlich konzipiert, vorbereitet sowie durchgeführt, bei denen sich Interessierte über den neuesten Sachstand der AWV-Arbeitskreise und Projektgruppen informieren können. Hierbei werden die Fachreferenten von der Öffentlichkeitsarbeit unterstützt. Jene sind insbesondere für die Dokumentation der Veranstaltung zuständig. Veranstaltungen werden überwiegend extern ausgerichtet und über die AWV-Informationen, den AWV-Newsletter, den Veranstaltungsverteiler und die Homepage beworben. Als Veranstaltungsformate werden üblicherweise Fachveranstaltungen bzw. Tagungen, Workshops oder Roadshows gewählt.

#### Fachveranstaltungen, Tagungen

Im Evaluierungszeitraum wurden von den Arbeitskreisen und Projektgruppen des Fachausschusses 1, 3, 4 und 6 Fachveranstaltungen bzw. Tagungen organisiert. Im Fachausschuss 1 organisierte der Arbeitskreis 1.1 eine Fachveranstaltung zum Thema „Shared Services in Kommunen“ und die Projektgruppe 1.6.3 vier Veranstaltungen zur Einführung des SEPA-

Lastschriftverfahrens. Im Fachausschuss 3 organisierte der Arbeitskreis 3.5 eine Fachtagung zum Thema „Verrechnungspreise“. Im Fachausschuss 4 organisierte die Projektgruppe 4.5.1 (FeRD) mit Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit der AWV eine Roadshow zum Thema elektronische Rechnungen, welche im Herbst 2013 angelaufen ist (siehe Abschnitt Roadshows). Im Fachausschuss 6 organisierte der Arbeitskreis 6.2 einen Workshop zum Thema „Webarchivierung“.

Den Unterlagen ist zu entnehmen, dass an den Fachtagungen durchschnittlich zwischen 50 und 100 Personen teilnahmen und abhängig vom Themenkomplex alle Sektoren repräsentativ vertreten waren. Im Rahmen der Verrechnungspreistagung waren insbesondere Wirtschaftsvertreter (große Unternehmen und KMU) anwesend. Bei den SEPA-Veranstaltungen waren Vertreter sowohl aus der öffentlichen Verwaltung als auch der Wirtschaft und dem Dritten Sektor vor Ort. Auch bei der Zusammenstellung der Referenten sowie der Podien wurde stets berücksichtigt, dass alle Sektoren vertreten waren und sich somit aktiv einbringen konnten.

### **Roadshows**

Ein spezielles Veranstaltungsformat, welches die AWV anbietet, sind die sogenannten Roadshows. Im Beobachtungszeitraum fanden zu zwei Themen Roadshows statt. Die erste Roadshow war die Roadshow „Wissensbilanz“, welche mit Kooperationspartnern von 2006 bis 2012 durchgeführt wurde. Auf Grund des Erfolgs dieser Veranstaltungsreihe wurde diese immer wieder verlängert. Für die Evaluation wurden die Jahre 2011 und 2012 betrachtet. Die zweite Roadshow ist im Rahmen des Projektes „FeRD“ (Forum elektronische Rechnung Deutschland) initiiert worden und hat im Oktober 2013 begonnen. Im Evaluierungszeitraum haben zwei Veranstaltungen stattgefunden. Für das Jahr 2014 sind weitere Veranstaltungen geplant.

#### *Roadshow Wissensbilanz*

Die AWV führte von Januar 2006 bis 2012 für das BMWi eine Roadshow zum Thema „Wissensbilanz – Made in Germany“ durch. Ziel der Roadshow war die Sensibilisierung potenzieller Multiplikatoren (Berater, Trainer, Verbandsvertreter, Medienvertreter) und Anwender (KMU) für das Thema Wissensbilanz durch Aufklärung, Praxisbeispiele und Informationen. Es wurden Vernetzungsaktivitäten mit wichtigen Vertretern angestoßen und vorangetrieben, um sicherzustellen, dass die Aktivitäten zur Wissensbilanzierung kontinuierlich an die Anforderungen der künftigen Anwender und der Wirtschaft insgesamt angepasst werden. Projektpartner der AWV waren zunächst der Projektträger DLR, der Arbeitskreis Wissensbilanz AKW des BMWi und die Agentur Lösch, Hund & Liepold Kommunikation GmbH. Der AWV oblag die Koordination, Planung und Betreuung der Veranstaltungsreihe. Für die inhaltliche Konzeption und Durchführung der Veranstaltungen stand der AWV ein Moderatorenteam zur Seite. Des Weiteren übernahm die AWV das Layout und den Druck von Flyern, den Transport und den Aufbau der Materialien und die Betreuung vor Ort. Weiterhin wurden die Nachbereitung (Versand von Informationsmaterialien an interessierte Firmen), die Pflege der FAQs und die Auswertung der Feedback-Bögen von der AWV übernommen. Von den Kooperationspartnern sind die Veranstaltungsorte festgelegt und Kontakte mit den vor Ort ansässigen IHK und anderen lokalen Partnern wie Handwerkskammern, Fachhochschulen und Wirtschaftsförderinstitutionen hergestellt worden. Darüber hinaus übernahmen sie die Auswahl der Beispiel-firmen, den Versand der Flyer und die inhaltliche Leitung vor Ort. Die Veranstaltungen wurden auf den Portalen des Arbeitskreises Wissensbilanz des BMWi (300.000 Abrufe pro Jahr) und

der Kooperationspartner sowie durch Pressemitteilungen in den Lokalmedien beworben. Die Vortragsunterlagen und die Referate wurden regelmäßig überarbeitet und an die Zielgruppe KMU angepasst. Darüber hinaus wurden die Referenten verstärkt gecoacht.

Bis April 2008 fanden 25 Termine statt. Ende 2008 wurde ein neuer Projektantrag aufgrund der hohen Nachfrage für die Jahre 2009 bis 2012 bewilligt. 2009 und 2010 fanden jeweils 16 Termine und in 2011 22 Termine statt. Für das Jahr 2012 wurden abschließend noch einmal 21 Termine für die Roadshow Wissensbilanz genehmigt. Grund für die gestiegene Nachfrage waren neben dem höheren Bekanntheitsgrad des Instruments „Wissensbilanz“ zum einen eine größere Zahl an Moderatoren und zum anderen auch neue bzw. dazu gekommene Projektpartner wie die Volksbank Baden-Baden, die Sparkasse Pforzheim sowie der Bundesverband mittelständischer Wirtschaft e.V. (BVMW) mit rund 50.000 Mitgliedsfirmen in Deutschland. Bei insgesamt sechs Terminen im Beobachtungszeitraum 2011/2012 handelte es sich um projektübergreifende Kooperationsveranstaltungen. Unter anderem wurden 2011 Gemeinschaftsveranstaltungen mit dem Projekt INTERREG IVa „WIN-VIN Wissen nutzen im Norden“ und mit dem Projekt „3W“ durchgeführt. Im Jahr 2012 gab es mehrere Kooperationen mit dem Projekt „Wissensmanagement“. Insgesamt wurden seit 2006 115 Veranstaltungen mit über 4.000 Teilnehmern durchgeführt.

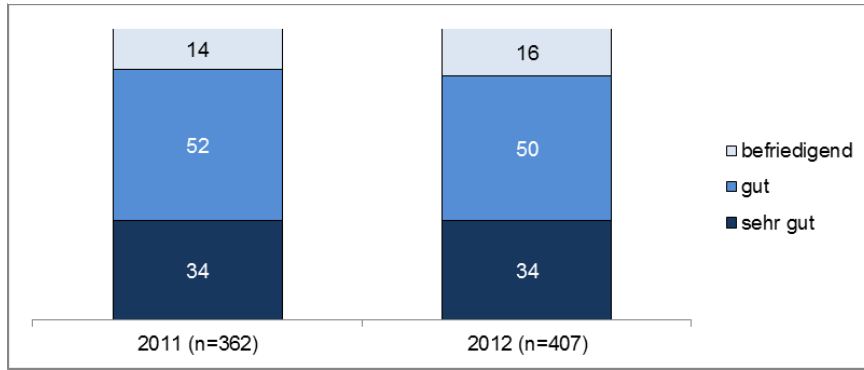
Von den 22 Terminen in 2011 fanden einer in den neuen Ländern (Erfurt, Thüringen), zwei in Berlin und die restlichen Termine in den alten Bundesländern statt. Die 21 Termine in 2012 wurden fast ausschließlich in den alten Bundesländern veranstaltet. Nur ein Termin fand in den neuen Bundesländern statt (Potsdam, Brandenburg). An dieser Stelle besteht Nachholbedarf. Das Problem liegt laut der Öffentlichkeitsarbeit darin, dass bei den KMU in Ostdeutschland kein Interesse fürs Thema besteht. Die ostdeutschen KMU beschäftigen eher Themen wie Fachkräftemangel.

An den 22 Terminen in 2011 haben insgesamt 611 Personen (ohne Referenten/Organisatoren) teilgenommen, von denen 474 aus Unternehmen und dem Dritten Sektor kamen. 2012 waren es 670 Teilnehmer (ohne Referenten/Organisatoren), von denen 511 aus Unternehmen und dem Dritten Sektor kamen. Somit konnte die Anzahl an Teilnehmern sogar noch einmal gesteigert werden. Insgesamt haben in 2011 und 2012 1.281 Personen an der Roadshow „Wissensbilanz“ teilgenommen, von denen 77% aus Unternehmen und dem Dritten Sektor kamen. Die Veranstalter strebten im Durchschnitt ca. 30 Teilnehmer pro Veranstaltung an (ohne Referenten/Organisatoren) unter Beteiligung möglichst vieler Unternehmen. Im Durchschnitt waren es 28 Teilnehmer in 2011 (Minimum: 15 und Maximum: 58) und 32 Teilnehmer in 2012 (Minimum: 15 und Maximum: 80) pro Veranstaltung, wobei der durchschnittliche Anteil an KMU bei 66% lag. Folglich wurde dieses Ziel erreicht.

Für die Bewertung der Veranstaltungen stützten sich die Evaluatoren im Folgenden auf die Feedback-Fragebögen der AWV. Die Rücklaufquote betrug in 2011 59% (363 ausgefüllte Feedbackbögen) und in 2012 61% (407 ausgefüllte Feedbackbögen).

Jeder dritte Teilnehmer in 2011 und 2012 hat die Veranstaltung mit sehr gut bewertet, die Hälfte der Teilnehmer mit gut und 14% (2011) bzw. 16% (2012) mit befriedigend. Keiner der Teilnehmer, die an dem Feedback teilgenommen haben, hat sich in 2011 oder 2012 negativ zu den Roadshows „Wissensbilanz“ geäußert (vgl. Abb. 29.). Auch die Organisation der Veranstaltung wurde sowohl in 2011 als auch 2012 überwiegend mit sehr gut oder gut bewertet.

**Abb. 29: Gesamteindruck Roadshow „Wissensbilanz“ 2011 und 2012\*, Angaben in %**



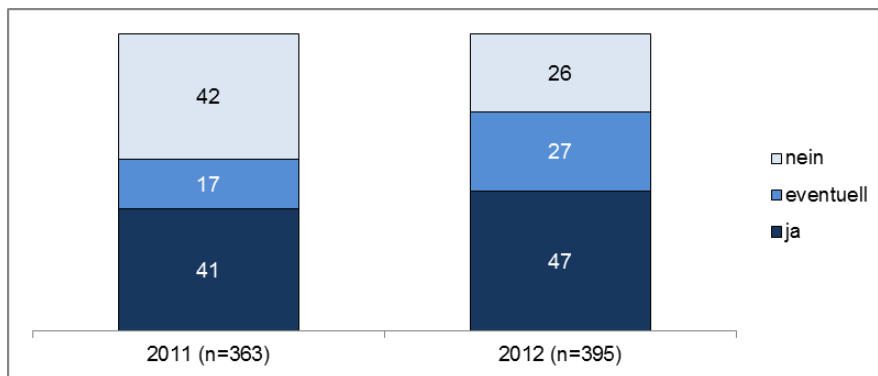
\* Die Kategorien „nicht gut“ und „gar nicht gut“ wurden nicht genannt.

**Quelle: Statusberichte zur Roadshow „Wissensbilanz“ 2011 und 2012**

Den Teilnehmern gefielen insbesondere die Praxisbeispiele, das konkrete an die Hand geben von Instrumenten zur Einführung einer Wissensbilanz im eigenen Unternehmen (Wissensbilanz-Toolbox), der rege Erfahrungsaustausch, die Vorträge und die Möglichkeit, den Praktikern Fragen zu stellen. Für viele gab die Veranstaltung auch Anlass, eigene Praktiken zu reflektieren und „den eigenen Horizont zu erweitern“.

In 2011 hatten 41% der befragten Teilnehmer die Absicht, eine Wissensbilanz einzuführen, 17% eventuell und 42% planten dies nicht. 2012 hatten bereits 47% der Befragten die feste Absicht und jeder vierte eventuell die Absicht, eine Wissensbilanz einzuführen (vgl. Abb. 30).

**Abb. 30: Haben Sie die Absicht, eine Wissensbilanz einzuführen? 2011 und 2012, Angaben in %**



**Quelle: Statusberichte zur Roadshow „Wissensbilanz“ 2011 und 2012**

### Roadshow ZUGFeRD

Das Forum elektronische Rechnung Deutschland hat ein einheitliches Format für die elektronische Rechnung in Deutschland entwickelt. Das entwickelte Format trägt den Namen ZUGFeRD (Zentraler User Guide des Forum elektronische Rechnung Deutschland). Um die standardisierte eRechnung und damit das ZUGFeRD Format in der deutschen Wirtschaft zu etablieren, hat sich das Forum dazu entschlossen, Roadshows in Deutschland durchzuführen. Bis zum jetzigen Zeitpunkt wurden zwei Roadshows mit jeweils über 30 Teilnehmern aus unterschiedlichen wirtschaftlichen Bereichen veranstaltet.

Bei der ersten Veranstaltung in Berlin wurde es versäumt, in ausreichendem Maße auf den Fragebogen zu verweisen, weshalb der zu geringe Rücklauf keine Auswertung zuließ. Bei der



zweiten Veranstaltung in Eschborn füllten 21 von den insgesamt 32 Teilnehmern den Fragebogen aus. Alle Befragten haben die Roadshow insgesamt mit sehr gut (38%) oder gut (62%) bewertet. Nur das Zeitmanagement wurde von einigen Teilnehmern kritisiert, da zu wenig Pausen waren und Vorträge zum Teil überzogen wurden. 95% der Befragten waren mit der Organisation der Roadshow „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“. 86% der Befragten sind der Meinung, dass weitere Veranstaltungen zum Thema elektronische Rechnung mit ZUGFeRD sinnvoll seien.

94% der Befragten konnten einen konkreten Nutzen aus der Veranstaltung für ihre eigene Arbeit ziehen. Der Nutzen bestand aus ihrer Sicht vor allem darin, dass sie einen guten Einstieg ins Thema, insbesondere durch Praxisbeispiele sowie durch Einblicke in rechtliche Rahmenbedingungen, erhielten und Anregungen zur Umsetzung sowie zu eventuell auftretenden Problemen bekamen.

Insgesamt haben 79% der Befragten die Absicht, auf elektronische Rechnungen umzustellen, 5% eventuell und nur 16% haben bisher kein Interesse daran. Dieses Ergebnis zeigt, dass diese Form der Veranstaltung geeignet ist, um insbesondere KMU für elektronische Rechnungen zu sensibilisieren und zu einer Umstellung zu bewegen.

#### **4.3.2 Messen, Vorträge und Kongresse**

Im Beobachtungszeitraum hat die AWV an sechs Messen bzw. Kongressen teilgenommen. Sowohl bei den Verwaltungskongressen „Effizienter Staat“<sup>17</sup> 2011 und 2013 als auch bei der Messe „MODERNER STAAT“<sup>18</sup> 2011, 2012 und 2013 war die AWV jeweils mit einem eigenen Stand vertreten. Beim Zukunftskongress „Staat & Verwaltung“, welcher 2013 in Berlin stattfand, war die AWV ohne eigenen Stand vor Ort. Die Messen/Kongresse wurden genutzt, um den Bekanntheitsgrad der AWV zu erhöhen, Arbeitsergebnisse in Fachgesprächen den Messebesuchern vorzustellen und neue Kontakte mit Fachleuten zu knüpfen. Darüber hinaus beteiligte sich die AWV in 2013 am parallel zur Messe „MODERNER STAAT“ stattfindenden Kongress mit zwei Fachforen zu den Themen „Shared Services“ und „elektronische Rechnungen (ZUGFeRD)“.

Während die Messe „MODERNER STAAT“ in 2011 und 2012 über 3.000 Teilnehmer zählte, waren es 2013 nur noch 2.100 Besucher. Die anderen beiden Messen sind deutlich kleiner. Der Zukunftskongress „Staat & Verwaltung“ hatte in 2013 rund 1.300 Besucher und der Verwaltungskongress „Effizienter Staat“ rund 500 Teilnehmer (2011 800 Besucher). Die Messteilnehmer sind überwiegend Unternehmen, Behörden und Institutionen der öffentlichen Verwaltung und somit die Zielgruppen der AWV.

Aus Sicht der Evaluatoren stellen die Messen (vor allem auf Grund des Fachpublikums) eine gute Möglichkeit dar, die AWV in der Fachwelt bekannter zu machen. Die AWV konnte bei allen Messen ihre Themen wie elektronische Rechnungen, Shared Services, e-Government und Einreiseoptimierung gut platzieren. Darüber hinaus bestand laut Angaben der AWV stets ein reges Interesse der Messebesucher an den Ergebnissen der AWV-Facharbeit bzw. am Stand. Diesen Eindruck gewannen auch die Evaluatoren beim Besuch der Messe „MODERNER

---

<sup>17</sup> „Die Kongressmesse Effizienter Staat ist seit 16 Jahren das Forum für Vordenker und Innovationen, Impulsgeber für die Verwaltungsmodernisierung und eine wichtige Plattform zum Austausch, seit 2012 für den gesamten deutschsprachigen Raum“ (vgl. AWV-Informationen 3/2013: 20).

<sup>18</sup> Die Messe „MODERNER STAAT“ mit über 200 Ausstellern in 2011 und 2012 und 140 Ausstellern in 2013 gilt als bundesweite Leitmesse für den Public Sector (vgl. AWV-Informationen 6/2012: 25).

STAAT“ in 2013. Es konnten über Messeauftritte auch neue Experten für die Facharbeit gewonnen werden. Auch die angebotenen Unterlagen der AWV fanden einen guten Absatz. Somit sollte in Zukunft eine Präsenz auf den Messen weiterhin gewährleistet werden.

Allerdings sollte der Messeauftritt der AWV professionalisiert werden, um noch stärker die Aufmerksamkeit der Messebesucher zu gewinnen. Bisher wirkt der AWV-Stand im Vergleich zu anderen Messeständen eher unscheinbar. Bei der Messe „Moderner Staat“ befand sich der Stand der AWV in einem Seitengang. Da sich auf beiden Seiten des Ganges Messestände befunden haben, könnte ein Blickfang die Aufmerksamkeit der Besucher weiter erhöhen.

Neben Messen und Kongressen wird in den letzten Jahren verstärkt durch Vorträge und die Teilnahme an sowie Moderation von Podiumsdiskussionen die Fachwelt über die Arbeitsergebnisse der AWV informiert. So werden Fachreferenten der AWV und ehrenamtliche Experten der Facharbeit als Referenten oder Moderatoren für Kongresse und Tagungen, die nicht von der AWV organisiert werden, verstärkt angefragt. Zahlen liegen den Evaluatoren nur für die Fachreferenten der AWV vor. 2011 nahmen die Fachreferenten an fünf externen Veranstaltungen teil, 2012 an acht und 2013 an zwölf Veranstaltungen.<sup>19</sup>

#### 4.4 Webseiten

Derzeit werden von der AWV drei Webseiten betrieben, um eine zeitgemäße Kommunikation und Informationsvermittlung gewährleisten zu können. Die Webseiten unterscheiden sich thematisch voneinander. Die AWV-Homepage „www.awv-info.de“ stellt allgemeine themenrelevante Termine und Informationen über die AWV-Facharbeit sowie Arbeitsergebnisse zur Verfügung. Auch für die Interessenten bzw. Mitglieder des Bescheinigungswesens sind die aktuellen Bescheinigungen und die Kommentare zu den Bescheinigungen auf der Webseite verfügbar. Die Webseite umfasst insgesamt ein Volumen von 492 Seiten. Die jährliche Zahl an Seitenaufrufen der Webseite unterlag im Evaluierungszeitraum recht großen Schwankungen. In 2011 wurde die Seite insgesamt 734.735 Mal aufgerufen, was insbesondere auf die Feier „85 Jahre AWV“ zurückzuführen ist. In 2012 waren es 456.246 Aufrufe und bis August 2013 waren es 407.108 Seitenaufrufe.

Als Zweites betreibt die AWV seit 2012 die Webseite „www.ferd-net.de“. Diese Seite ist eine Plattform für das „Forum elektronische Rechnung Deutschland“. Sie stellt aktuelle Informationen zu der elektronischen Rechnungslegung und das Datenmodell „ZUGFeRD“ zur Verfügung und gibt Auskunft über Veranstaltungen zum Thema elektronische Rechnung in Deutschland. Die Webseite umfasst 72 Seiten. Sie wurde in 2012 22.594 Mal aufgerufen und bis August 2013 gab es 16.627 Seitenaufrufe. Da aber das Thema elektronische Rechnung stetig an Relevanz gewinnt, ist davon auszugehen, dass sich die Zahl an Seitenaufrufen zukünftig noch erhöhen wird.

Des Weiteren wird von der AWV die Webseite „www.extra-standard.de“ betrieben. Die Webseite beschäftigt sich vornehmlich mit dem durch die AWV erarbeiteten Standard für den Datenaustausch. Der Standard soll die Datenübermittlung zwischen Unternehmen untereinander, aber auch zwischen Wirtschaft und Verwaltung vereinfachen. Die Seite bietet aktuelle Informationen zur Datenübermittlung und dient der Erhöhung des Bekanntheitsgrades sowie der Aufklärung und Etablierung des Standards auf dem Markt. Die Webseite besteht aus 98

---

<sup>19</sup> Grundlage der übermittelten Zahlen sind die Tätigkeitsberichte der Jahre 2011 bis 2013, die als Einhefter im Periodikum AWV-Informationen veröffentlicht wurden.

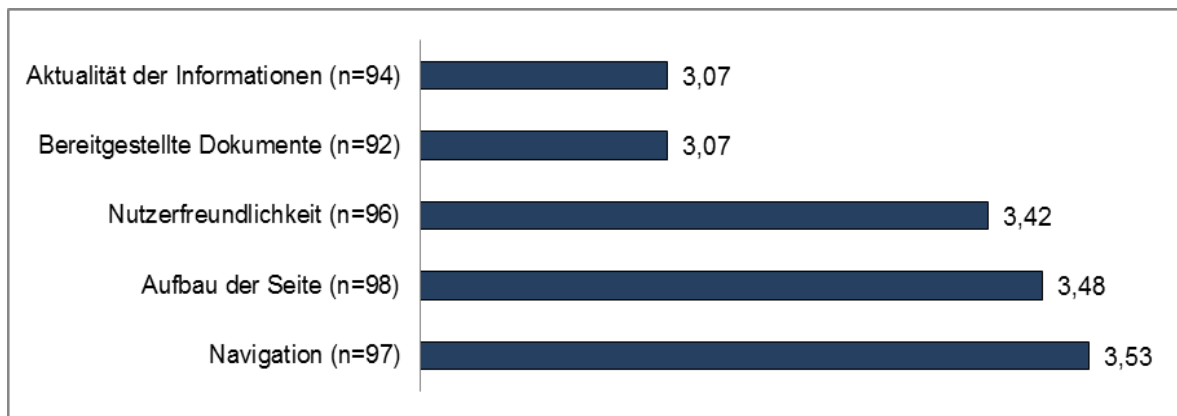
Einzelseiten und weist 348.250 Seitenaufrufe in 2011 und 189.378 Aufrufe in 2012 auf. Bis August 2013 waren es 122.666 Seitenaufrufe.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle drei Webseiten trotz der dort behandelten Spezialthemen häufig besucht werden. In welchem Verhältnis die Zugriffszahlen zur potenziellen Interessentenzahl stehen, lässt sich mit den zur Verfügung stehenden Informationen allerdings nicht feststellen. Festzuhalten ist, dass es heutzutage essentiell für die Verbreitung von Informationen ist, diese auf einer Internetplattform zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen der Evaluation wurde festgestellt, dass die Webseiten regelmäßig aktualisiert werden (Veranstaltungstermine etc.) und zentrale Themen und Ergebnisse der Facharbeit eingestellt sind.

Im Rahmen der Befragung der Ehrenamtlichen wurde auch nach der Nutzung der AWV-Homepage gefragt. Nur 7% der befragten Ehrenamtlichen besuchen die AWV-Homepage regelmäßig und 30% manchmal. Knapp die Hälfte der Befragten (48%) besucht die Homepage selten und 15% nie. Die seltene Nutzung durch die Experten begründet die Geschäftsführung der AWV damit, dass die Experten sich vorrangig über andere Kanäle informieren und die Zielgruppe der AWV-Homepage eher die allgemeine Öffentlichkeit ist.

Die Bewertung einzelner Eigenschaften der AWV-Homepage erfolgte auf einer zehnstufigen Skala. Besonders zufrieden waren die Experten mit der Aktualität der Informationen und den bereitgestellten Dokumenten. Die Nutzerfreundlichkeit, der Aufbau der Seite sowie die Navigation wurden dagegen etwas schlechter bewertet (vgl. Abb. 31). Darüber hinaus bewerteten die Befragten, die die Homepage selten nutzen, die Nutzerfreundlichkeit schlechter als jene, die regelmäßig oder manchmal auf der Homepage sind.

**Abb. 31: Bitte bewerten Sie die folgenden Eigenschaften der AWV Website.  
Mittelwerte (Skala: 1 trifft voll zu – 10 trifft gar nicht zu)**



Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

Einige Interviewpartner bemängelten die Gestaltung der Eingangsseite der AWV-Homepage und plädierten für eine interaktivere Gestaltung. Einige befragte Experten merkten an, dass eine Modernisierung der Webseite wünschenswert wäre und dass für EU relevante Themen englischsprachige Zusammenfassungen auf der Homepage zur Verfügung gestellt werden sollten. Folglich empfehlen die Evaluatoren einen Relaunch der Homepage. Jedoch wurde von der Öffentlichkeitsarbeit bereits angemerkt, dass die Mittel für einen Relaunch der Webseite nur begrenzt sind.

## 4.5 Sonstige Produkte

Der Arbeitskreis 2.3 (Pilotphase ELStAM) hat im Zeitraum von 2000 bis 2013 intensiv an der elektronischen Steuererklärung ELSTER und ELStAM mitgearbeitet. ELStAM wurde 2013 erfolgreich eingeführt. Damit die Einführung von ELStAM auch über die Pilotphase hinaus reibungslos verläuft, bearbeitet der Arbeitskreis seit 2014 das Thema weiterhin in einem neuen Arbeitskreis namens „Prozesskette Steuern“.

Der Arbeitskreis 2.1 (Vereinheitlichung von Datenübermittlungssystemen) hat als konkretes Produkt in 2010 "eXTra", einen offenen, frei verfügbaren Standard für den Datenaustausch für Wirtschaft und Verwaltung zur Verfügung gestellt. Dieser wurde unter der Federführung der AWV von Wirtschaft und Verwaltung gemeinsam auf der Basis bestehender Verfahren entwickelt. Die bisherigen Versionen des Standards wurden über das BMWi im Bundesanzeiger veröffentlicht und sind bei dem Deutschen Rentenversicherung Bund an öffentlicher Stelle hinterlegt. Seit dem 01. Januar 2012 ist eXTra als Übertragungsmöglichkeit in § 17 Absatz 1a der Datenerfassungs- und -übermittlungsverordnung (DEÜV) geregelt. Die obligatorische Verwendung ist ab 01. Januar 2016 vorgesehen.

Die Projektgruppe FeRD hat ein gemeinsames übergreifendes Format für elektronische Rechnungen erarbeitet, das für den Rechnungsaustausch zwischen Unternehmen, Behörden und Verbrauchern genutzt werden kann. Es ermöglicht den Austausch strukturierter Daten zwischen Rechnungssteller und Rechnungsempfänger („ZUGFeRD“-Format).

## 4.6 Zielgruppen- und Kundenzufriedenheit

Die wichtigsten Zielgruppen der AWV sind der Zuwendungsgeber (BMWi), die ehrenamtlichen Experten, andere Ministerien und die Kunden<sup>20</sup>. Im Folgenden wird dargestellt, inwieweit die Arbeitsergebnisse der AWV-Facharbeit den Erwartungen und Anforderungen der Zielgruppen entsprochen haben.

### 4.6.1 Nutzen der AWV für den Zuwendungsgeber und anderer Ministerien

Es besteht ein enger Kontakt zwischen der Geschäftsführung der AWV und dem BMWi-Fachreferat VII A5 (Spezielle Projekte der Entbürokratisierung und Deregulierung), welches für die AWV zuständig ist. Der Referatsleiter nimmt selbst an vielen Arbeitskreisen der AWV, insbesondere des Fachausschusses 1, teil. Darüber hinaus leitet der Referatsleiter wichtige Ergebnisse der Facharbeit an die verschiedenen Ministerien weiter, die mit den entsprechenden Themen befasst sind. Des Weiteren akquiriert der Referatsleiter auch Vertreter anderer Ministerien für die Facharbeit. So waren im Evaluierungszeitraum Vertreter des Bundeskanzleramts, des Normenkontrollrats, BMF, BMAS, BMFSJ, BMI und BMVg als Experten in den Arbeitskreisen und Projektgruppen vertreten.

Neben VII A5 haben sich vier weitere Fachreferate des BMWi in die Facharbeit der AWV eingebracht (VII A2 Handel und Gewerbe; E A2 Zukunft der EU; Justiz und Inneres; bessere Rechtssetzung; VI B2 IT-Anwendungen; Digitale Integration und I B6 Öffentliche Aufträge; Vergabepflicht; Immobilienwirtschaft). Darüber hinaus gab es im Rahmen der Bearbeitung

---

<sup>20</sup> Die Mitglieder, welche ebenfalls eine Zielgruppe der AWV darstellen, werden im Folgenden nicht weiter betrachtet. Die Mitgliederentwicklung ist, wie bereits festgestellt wurde, gestiegen. Dies kann als Zufriedenheit gedeutet werden. Die Austritte sind nach Aussage der Geschäftsführung auf Entscheidungen in Abteilungen von Großunternehmen zurückzuführen, in denen die AWV relativ unbekannt ist.

des Themas Einreiseoptimierung eine Zusammenarbeit mit dem Referat VII B5 Berufliche Bildung im Dienstleistungsbereich, Meisterprüfungen.

Die Fachreferenten und ehrenamtlichen Experten werden auch regelmäßig zu Arbeitsgruppentreffen der Ministerien eingeladen. Im Rahmen des Projektes OMS des BMAS beteiligt sich die AWW an vier Projektgremien, welche Optimierungsvorschläge ausarbeiten. Aus der Zusammenarbeit zum NKR-Projekt Einreiseoptimierung in 2011 hat sich in 2012 und 2013 die Mitarbeit an der Demografiestrategie der Bundesregierung ergeben, in dessen Rahmen die AWW die Leitung einer Unterarbeitsgruppe unter Bundesminister Rösler übernommen hat. Die Demografiestrategie der Bundesregierung ist nachhaltig angelegt, so dass die Gremien über 2013 hinaus regelmäßig zusammenkommen werden.

Darüber hinaus ist die AWW für das FeRD-Hosting des Forums elektronische Rechnungen Deutschland im Auftrag des BMWi zuständig. Sie beteiligt sich an der Stiftung Datenschutz seit Oktober 2012. Sie erarbeitet und pflegt den Bundesstandard für den einheitlichen Datenaustausch zwischen Wirtschaft und Verwaltung (eXTra-Standard) und arbeitet beim Umstieg auf das elektronische Verfahren ELStAM mit. Sie unterstützt außerdem die Bemühungen des BMWi, die Novellierung der EU-Richtlinie zur Public Sector Information durch Impulsveranstaltungen in die Breite zu vermitteln.

Des Weiteren erarbeitete die AWW im Evaluierungszeitraum Stellungnahmen für die Geschäftsstelle Bürokratieabbau im Bundeskanzleramt, den Normenkontrollrat, die High Level Group of Experts sowie für die EU-Kommission und für das EU-Parlament.

Die regelmäßige Teilnahme der Ministerienvertreter an den Arbeitskreisen und Projektgruppen bzw. die starke Präsenz der Bundesverwaltung (16% der ehrenamtlichen Experten) ist ebenfalls ein Hinweis darauf, dass die Ministerien die Facharbeit der AWW als sehr wichtig empfinden. Darüber hinaus wurde bereits aufgezeigt, dass viele Ergebnisse der Facharbeit in Form von Stellungnahmen und Gutachten in Gesetzesänderungen eingeflossen sind.

In den Interviews, die mit Vertretern der Ministerien (Normenkontrollrat, BMAS, BMWi, BMF, BMI) geführt worden sind, wurde hervorgehoben, dass die AWW qualitativ hochwertige Arbeit leistet und dass die Vertreter die Arbeit in den Arbeitskreisen stets als neutral, konsensorientiert und ergebnisoffen wahrgenommen haben, d.h. es wurde immer nach der besten Lösung für die Anwender gesucht. Darüber hinaus kristallisierten sich aus den Gesprächen vier Vorteile der AWW-Facharbeit heraus, die einen deutlichen Mehrwert für die Bundesverwaltung darstellen:

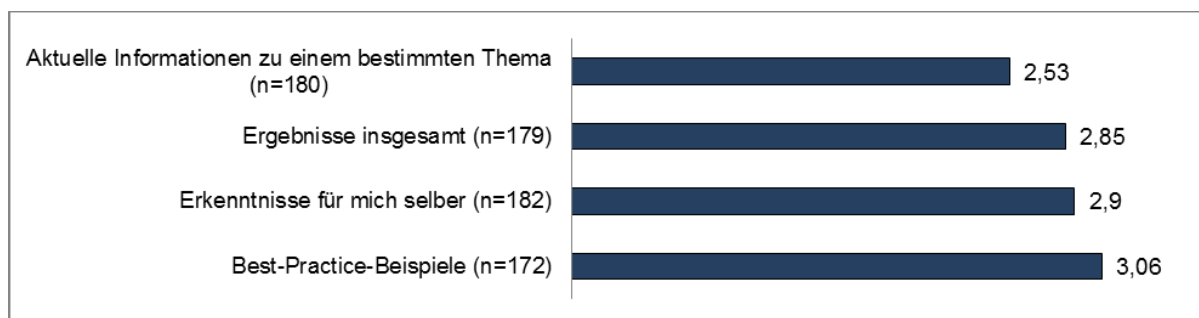
- (1) Das ehrenamtliche Netzwerk der AWW sowie die flexible Struktur der AWW bietet die Möglichkeit, ad hoc Projektgruppen zu bestimmten Themen zu bilden. Im Rahmen der Bearbeitung des Themas „Einreiseoptimierung“ konnte so innerhalb von sechs Monaten dem Normenkontrollrat ein Vorschlag zur Vereinfachung und kosteneffizienteren Ausgestaltung des Verfahrens vorgelegt werden.
- (2) Die Fachgremien der AWW bieten den Ministerienvertretern eine gute Plattform, um neue Verordnungen und Gesetzesänderungen an Unternehmen zeitnah weiterzugeben und gleichzeitig ein Feedback in Hinblick auf die praktischen Auswirkungen im Unternehmensalltag zu erhalten, d.h. eine direkte Kommunikation zwischen Gesetzgeber und Betroffenen wird ermöglicht. Ohne die Einbindung der AWW-Facharbeit könnten die Ministerien nur die Verbände um eine Stellungnahme zu Gesetzesänderungen bitten. Diese sind aber oft eher praxisfern.

- (3) Ohne die AWW müsste das BMWi Themen als Studien an wissenschaftliche Institute vergeben. Die Ausschreibung würde viel Zeit in Anspruch nehmen (üblicherweise mindestens sechs Monate). Darüber hinaus binden das Ausschreibungsverfahren und die Betreuung der Studie personelle Ressourcen der BMWi-Fachreferate. Drittens kostet eine Studie je nach Umfang zwischen 100.000 und 500.000 Euro. Dagegen bringen die Experten der AWW-Facharbeit ihr Know-how kostenlos ein. Ein vierter Vorteil der AWW-Facharbeit gegenüber einer Studienvergabe ist, dass die Ehrenamtlichen, die sich in der Projektgruppe an der Bearbeitung des Themas und der Ergebniserstellung beteiligen, gleichzeitig diejenigen sind, die die Ergebnisse praktisch umsetzen müssen. Dagegen werden Handlungsempfehlungen in extern vergebenen Studien in den meisten Fällen nicht mit den Betroffenen gespiegelt und müssen sich folglich erst in der Praxis bewähren.<sup>21</sup>
- (4) Eine andere Möglichkeit, die die Ministerien haben, ein Thema zu bearbeiten, ist intern eine Arbeitsgruppe zu gründen. Allerdings haben diese Arbeitsgruppen einen sehr offiziellen bzw. hoheitlichen Charakter, welcher offene Diskussionen erschwert. Dagegen wird in den AWW-Arbeitskreisen eine unverbindlichere Kommunikation bzw. ein informeller Austausch ermöglicht, welcher oft fruchtbarer und vor allem in der Ideenfindungsphase sehr wichtig ist.

#### 4.6.2 Nutzen der Facharbeit für ehrenamtliche Experten

Ein zentraler Adressat der Ergebnisse der AWW-Facharbeit sind die ehrenamtlichen Experten selbst. Im Rahmen der Befragung wurden jene konkret danach gefragt, welchen Nutzen sie aus der AWW-Facharbeit bisher für sich ziehen konnten. Die Befragung ergab, dass die AWW-Facharbeit für einen großen Teil der Experten eine gute Gelegenheit bietet, an neue und aktuelle Informationen zu einem bestimmten Thema zu gelangen. Die meisten Ehrenamtlichen ziehen auch Erkenntnisse für sich selbst aus der Facharbeit. Insgesamt sind die Ehrenamtlichen mit den Ergebnissen der Facharbeit (sehr) zufrieden. In diesem Zusammenhang werden auch wiederholt Best-Practice-Beispiele positiv angeführt (vgl. Abb. 32).

**Abb. 32: Zufriedenheit der Experten mit Facharbeit,  
Mittelwerte (Skala: 1 sehr zufrieden - 10 gar nicht zufrieden)**

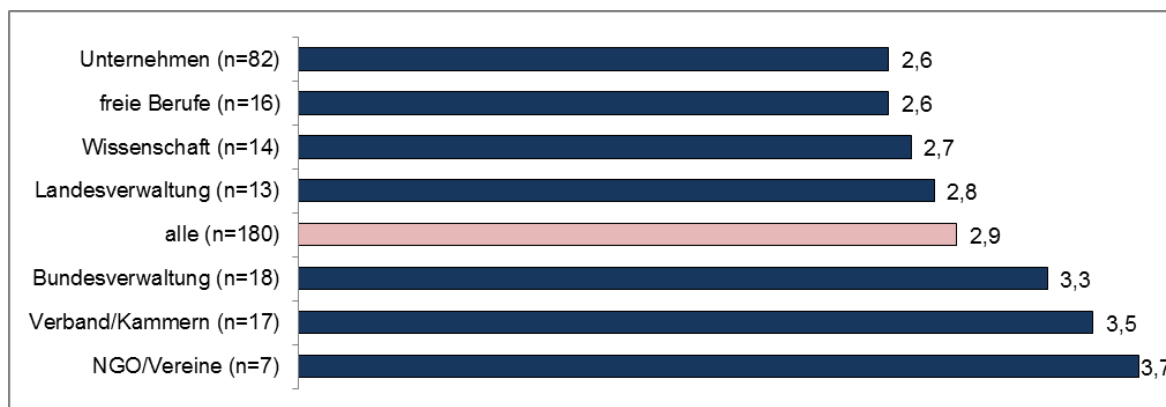


Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

<sup>21</sup> Laut FAZ vom 11. September 2013 (Nr. 211, S. 9) gaben die Ministerien seit 2009 fast 1 Milliarde Euro für Studien, Gutachten, Rechtsberatungen, Broschüren, Messauftritte, Vorträge, Wettbewerbe, Konferenzen oder Workshops aus. An zweiter Stelle nach dem BMBF kommt mit 115 Millionen Euro das BMWi.

Allerdings variieren die Bewertungen in Hinblick auf die Zufriedenheit mit den Ergebnissen insgesamt nach Bereichen. Überdurchschnittlich zufrieden sind die befragten Experten aus Unternehmen, die Vertreter der freien Berufe, die Experten aus Landesverwaltungen sowie aus Institutionen der Wissenschaft und Forschung. Die Bundesverwaltung, die Verbände und Kammern sowie NGOs und Vereine sind etwas weniger zufrieden. Allerdings liegen auch hier die Mittelwerte zwischen 3 und 4, was auf einer Skala von 1 „sehr zufrieden“ bis 10 „gar nicht zufrieden“ ebenfalls ein gutes Ergebnis ist. Darüber hinaus ist die Fallzahl bei den NGOs und Vereinen sehr gering und daher nur bedingt aussagekräftig. Die etwas schlechtere Bewertung ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die Hauptzielgruppe der AWV die Unternehmen sind. Folglich sind viele aktuelle Themenstellungen der AWV eher im Bereich der Wirtschaft verankert (vgl. Abb. 33).

**Abb. 33: Zufriedenheit mit Ergebnissen insgesamt nach Bereichen, Mittelwerte (Skala: 1 sehr zufrieden -10 gar nicht zufrieden), nach Bereichen**

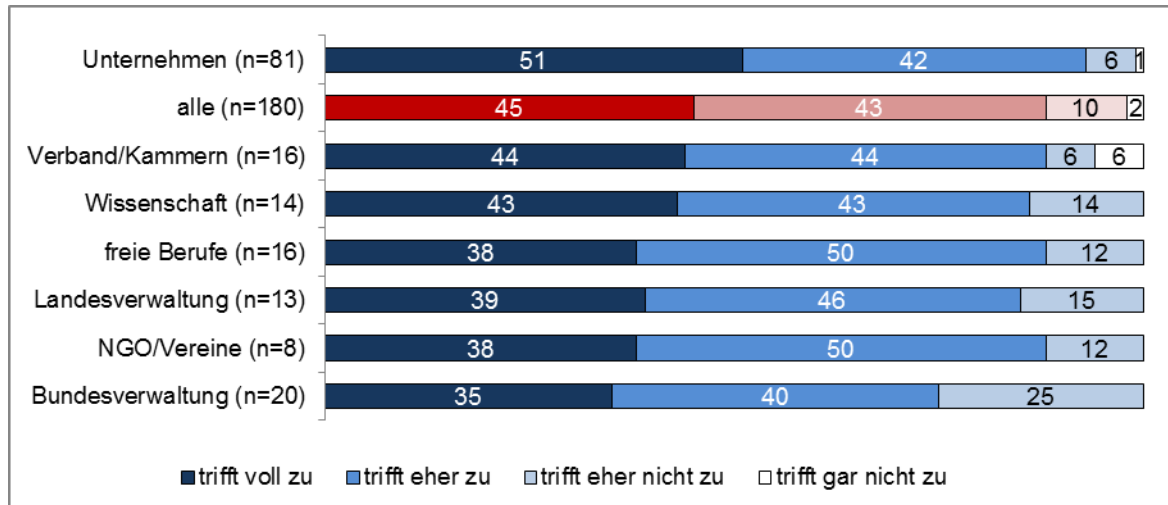


Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

Die Mehrheit der befragten Experten konnte bisher aus der ehrenamtlichen Facharbeit einen konkreten Nutzen für die eigene Arbeit ziehen (88%). Nur 12% der Befragten gaben an, dass dies eher nicht (10%) oder gar nicht (2%) auf sie zutreffen würde. Auch bei dieser Frage variieren die Werte nach den Bereichen. Einen besonders großen Nutzen konnten die Unternehmen aus der Facharbeit ziehen. Etwas geringer schätzte insbesondere die Bundesverwaltung den Nutzen ein (75%) (vgl. Abb. 34).

Als konkreten Nutzen nannten die Befragten insbesondere folgende Punkte: die Gewinnung von Ansprechpartnern zu bestimmten Fragestellungen, partnerschaftlicher Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen verschiedenen Bereichen, den eigenen Horizont erweitern, Übernahme bzw. Berücksichtigung der Ergebnisse im eigenen Unternehmen, Adressierung dringlicher Probleme, aktuelle, qualitativ hochwertige Fachinformationen und Informationen über zukünftige Entwicklungen, Networking, aktive Mitgestaltung an Projekten, Best-Practice-Beispiele, Know-how nutzen und selber weitergeben und die Präsentation und Erarbeitung von neuen Lösungsansätzen. Am häufigsten wird der Punkt Informationsbeschaffung genannt.

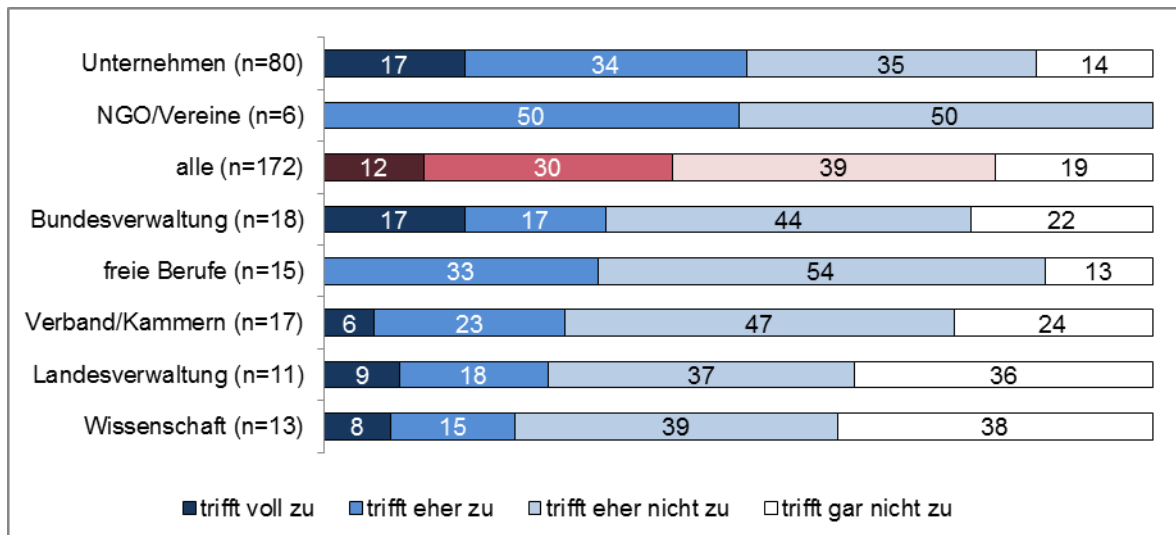
**Abb. 34: Konnten Sie aus Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit bei der AWV einen konkreten Nutzen für Ihre Arbeit erzielen? nach Bereichen, Angaben in %**



Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

Bei 42% der Befragten hat die Mitarbeit und die erzielten Ergebnisse bzw. gewonnenen Erfahrungen im Rahmen der AWV-Tätigkeit zu einer konkreten Veränderung im Unternehmen/in der Verwaltung geführt. Auch hier variieren die Werte nach Bereichen. Insbesondere Experten aus Unternehmen (51%) sowie NGOs/ Vereinen (50%) gaben an, dass die Ergebnisse der Facharbeit zu konkreten Veränderungen geführt haben (vgl. Abb. 35).

**Abb. 35: Hat die Mitarbeit und die erzielten Ergebnisse bzw. gewonnenen Erfahrungen im Rahmen der AWV-Tätigkeit zu einer Veränderung in Ihrem Betrieb/ Ihrer Verwaltung geführt? Angaben in %**



Quelle: Befragung der ehrenamtlichen Experten in 2014

Folglich kam es bei 72 Befragten zu konkreten Veränderungen im Unternehmen oder in der Einrichtung bzw. Behörde. In der Hälfte der Fälle waren es organisatorische Veränderungen (36), in 22 Fällen kamen es zu einem Abbau von Bürokratie und jeweils in 10 Fällen zu Veränderungen von Verwaltungsvorschriften oder Veränderung von Gesetzen. 27 Befragte nannten sonstige Veränderungen.



### 4.6.3 Zufriedenheit der Kunden

Unter Kunden werden im Folgenden die Zielgruppen des Ergebnistransfers in Form von Publikationen, Seminaren und Veranstaltungen gefasst.

Käufer von Publikationen der AWW-Schriftenreihe wurden im Rahmen der Evaluation nicht befragt, wobei festgestellt wurde, dass die AWW-Schriftenreihe im Rahmen des Ergebnistransfers zunehmend an Bedeutung verliert (sinkende Absatzzahlen). Für den Veranstaltungs- und Seminarbereich wurden die Feedbackbögen der Teilnehmer ausgewertet. Bei den Veranstaltungen, insbesondere Roadshows und Fachveranstaltungen, ist die Zufriedenheit seitens der Teilnehmer hoch. Die meisten Teilnehmer haben einen großen Nutzen aus den Veranstaltungen gezogen (vgl. Kap. 4.3). Die Seminare und die Referenten wurden im Schnitt gut bewertet. Die meisten Teilnehmer konnten auch einen Nutzen aus den Seminaren ziehen. Allerdings wurde bei zwei von sechs Seminaren der Nutzen bzw. Mehrwert des Seminars von der Hälfte der Teilnehmer als eher gering eingeschätzt. Ein Seminar offenbarte auch methodische sowie inhaltliche Defizite. Darüber hinaus ist die Nachfrage nach Seminaren insgesamt gering (vgl. Kap. 4.2).

## 4.7 Wahrnehmung der AWW insgesamt

Ein weiterer Punkt, der in den Bereich Öffentlichkeitsarbeit fällt, ist die Außenwahrnehmung der AWW bzw. der Bekanntheitsgrad der AWW. Ergebnis der letzten Evaluation in 2005 war, dass die Bekanntheit der AWW erhöht werden müsste. Es wurde die Etablierung einer Dachmarke „Bürokratieabbau“ empfohlen, welche Kern einer zu entwickelnden Marketingstrategie sein sollte.

Laut Aussage der Interviewpartner ist die Bekanntheit der AWW in den letzten Jahren, insbesondere in der Fachwelt, deutlich gestiegen. Dies belegt auch die hohe Anzahl an Aufrufen der AWW-Homepage, die verstärkte externe Anfrage von Referenten für Kongresse und Tagungen, die Erhöhung der Anzahl an ehrenamtlichen Experten sowie die geführten Exklusivinterviews mit hochrangigen Personen aus Wirtschaft und Verwaltung, welche in den AWW-Informationen veröffentlicht wurden.

Gründe liegen dafür zum einen in der Etablierung der Dachmarke Bürokratieabbau. Im Rahmen dessen wurden seit 2005 viele Arbeitskreise und Projektgruppen zu dem Thema, insbesondere im Fachausschuss 1, gegründet. Neben der Präsenz auf Messen wurden viele Fachveranstaltungen und Roadshows zu verschiedenen Themen von der AWW durchgeführt, die ein breites Fachpublikum erreicht haben. Generell kam es zu einer stärkeren Verlagerung des Arbeitsschwerpunkts der AWW auf die öffentliche Verwaltung. So stammen derzeit 30% der aktiven ehrenamtlichen Experten aus der Bundes-, Landes-, Kommunal- und EU-Verwaltung. Darüber hinaus führten medienwirksame Themen wie FeRD, ELSTER und SEPA zu einer stärkeren Bekanntheit der AWW.

Allerdings hat die zunehmende Bekanntheit der AWW bisher kaum einen Einfluss auf die Mitgliederzahl gehabt, die seit 2005 nur geringfügig angestiegen ist. Des Weiteren identifizieren sich die ehrenamtlichen Experten eher mit ihrem Arbeitskreis oder ihrer Projektgruppe als mit dem Verein. In der allgemeinen Öffentlichkeit ist die AWW weiterhin eher nicht bekannt.

Dies führt zu der Frage, ob die AWW generell bekannter sein müsste. Nach Einschätzung der Evaluatoren würde dafür sprechen, dass mit einem höheren Bekanntheitsgrad leichter neue Vereinsmitglieder gewonnen werden könnten und auch die Nachfrage nach Publikationen

sowie Seminaren und Veranstaltungen steigen könnte. Auf der anderen Seite sind laut Aussage der Geschäftsführung und Fachreferenten der AWW ausreichend ehrenamtliche Experten für die Facharbeit vorhanden. Eine höhere Bekanntheit des Vereins ist somit nicht existenziell für die Aufrechterhaltung der Facharbeit der AWW. Es wird sogar eher eine Gefahr darin gesehen, dass eine erhöhte Bekanntheit der AWW den Neutralitätsanspruch der AWW gefährden könnte, da bestimmte Akteure bewusst versuchen könnten, die Ergebnisse der Facharbeit zu beeinflussen. Folglich stellt sich die Frage, ob der Aufwand wie Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit überhaupt einen großen Nutzen für die AWW hätte. Ganz davon abgesehen, dass die Mittel für die Öffentlichkeitsarbeit sowieso stark limitiert sind. Ein weiteres Hemmnis ist, dass die AWW insbesondere in den Medien nicht als Verein präsent ist, sondern überwiegend über ihre erstellten Produkte. An diesem Fakt kann ebenfalls nichts geändert werden.

#### **4.8 Zwischenresumee**

Trotz begrenzter Ressourcen werden die Ergebnisse der AWW-Facharbeit mehr oder weniger erfolgreich über die verschiedensten Medien und Kanäle der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Über Veranstaltungen, insbesondere die Fachveranstaltungen und Roadshows, die Messeauftritte und die AWW-Informationen wird ein großer Teilnehmerkreis erreicht. Ebenfalls sehr gut bewertet wurden die Stellungnahmen und Bescheinigungen, die im Rahmen der Facharbeit erarbeitet wurden.

In Hinblick auf die Seminare, Publikationen und den Webauftritt ergab die Evaluierung einige Defizite: Die Anzahl der Seminarteilnehmer ist in den letzten Jahren deutlich gesunken. Einige Seminare mussten regelmäßig abgesagt werden. Es wird klar ein Bedarf an einer Anpassung des Seminarangebots gesehen. Darüber hinaus finden die Publikationen der AWW-Schriftenreihe nur einen geringen Absatz. Folglich bleibt die AWW auf den Restbeständen sitzen. Dies verursacht zum einen Platzprobleme und zum anderen stehen den Druckkosten keine Einnahmen gegenüber. Außerdem müssen einige Veröffentlichungen im Bereich Datenschutz und Rechnungslegung und Steuerrecht regelmäßig überarbeitet werden, sodass Restbestände alter Auflagen ebenfalls übrig bleiben. Derzeit sind laut Programmbudget von 130 vertriebenen Publikationen nur sieben elektronisch verfügbar. Die Homepage der AWW wird oft aufgerufen und erreicht somit eine breite Öffentlichkeit. Allerdings ergaben sowohl die Befragung der ehrenamtlichen Experten als auch die geführten Interviews, dass insbesondere die Startseite der AWW-Homepage überarbeitet werden müsste sowie englische Übersetzungen zumindest bei EU-relevanten Themen zur Verfügung stehen sollten.

Zusammenfassend empfehlen die Evaluatoren einen neuen Strategieplan für die Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln, der die Stärken der Öffentlichkeitsarbeit bündelt. Der letzte Strategieplan stammt von 2008. Ein neues Marketingkonzept sollte folgende Eckpunkte umfassen:

- 1) Ausbau der Veranstaltungsreihen
- 2) Ausbau von Kooperationen mit Verwaltungsakademien in Hinblick auf das Seminarangebot und die Organisation der Seminare
- 3) Ausbau des Angebots an Inhouse-Seminaren
- 4) Ausbau der Kooperationen mit thematisch verwandten Instituten zur Bewerbung der Produkte (Seminare, Veranstaltungen, Publikationen der AWW-Facharbeit)
- 5) Professioneller Auftritt bei Messen

6) Relaunch der AWW-Homepage

7) Publikationen (AWV-Schriften, AWW-Informationen) zum Download auf der Homepage zur Verfügung stellen

Der Großteil der Kunden konnte einen konkreten Nutzen aus den Angeboten der AWW (Veranstaltungen, Seminare etc.) ziehen. Die ehrenamtlichen Experten aus allen drei Sektoren ziehen ebenfalls einen Nutzen aus ihrer Mitarbeit in den Gremien der AWW-Facharbeit. Bei einigen wurden bereits organisatorische Veränderungen im Unternehmen oder der Einrichtung in Hinblick auf Bürokratieabbau eingeleitet. Auch die Zuwendungsgeber und andere Ministerien äußerten sich im Interview sehr positiv über den Input seitens der AWW-Facharbeit für die eigene Arbeit und über die konstruktive, zielorientierte Zusammenarbeit. So konnten im Rahmen der Arbeitskreissitzungen anstehende gesetzliche Änderungen mit den betroffenen Akteuren direkt diskutiert werden. Des Weiteren sind Stellungnahmen der AWW-Facharbeit oft in Gesetze eingeflossen.

Die Etablierung der Dachmarke Bürokratieabbau und der Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit in Hinblick auf regelmäßige Präsenz auf Messen sowie die verstärkte Durchführung von Veranstaltungen wie Roadshows führte dazu, dass die Bekanntheit der AWW, insbesondere in der Fachwelt, in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist.

## **5. Fallbeispiele**

Wie die bisherigen Ergebnisse verdeutlicht haben, sind die Ziele der AWW-Facharbeit zum einen, neue Produkte zu erarbeiten, die zu einem Abbau der Bürokratie bei Unternehmen und in der Verwaltung führen, und zum anderen, Informationen zu verändernden politischen Rahmenbedingungen, die die Wirtschaft und den Dritten Sektor tangieren, an die Akteure weiterzugeben und gleichzeitig die Verwaltung über mögliche Schwierigkeiten in der Umsetzung im Sinne einer Gesetzesfolgenabschätzung aufzuklären. Am Beispiel der Projektgruppe FeRD (Fachausschuss 4) wird im Folgenden die Erarbeitung und Einführung des in der Projektgruppe erarbeiteten Produkts ZUGFeRD näher beleuchtet. Für den Bereich Informationspolitik wird die Projektgruppe SEPA (Fachausschuss 1) als Beispiel herangezogen.

### **5.1 PG 4.5.1 FeRD – Forum elektronische Rechnung Deutschland**

#### **5.1.1 Ausgangssituation**

Infolge der Mitteilung der Europäischen Kommission vom 02.12.2010 hat die Bundesregierung in 2011 ein Steuervereinfachungsgesetz erlassen, mit dem in Artikel 5 das für die elektronische Rechnung relevante Umsatzsteuergesetz geändert wurde. Durch die Neufassung des § 14 Abs.1 und 3 UStG werden die Anforderungen an eine elektronische Rechnung deutlich reduziert. Hieraus soll nicht nur eine höhere Akzeptanz der elektronischen Rechnung resultieren, sondern auch ein wichtiger Beitrag zum Bürokratieabbau geleistet werden. Darüber hinaus nutzen die Änderungen die vorhandenen Spielräume des derzeit geltenden EU-Rechts aus, um entsprechend die dort aufgeführten Anforderungen an die elektronische Rechnung zu reduzieren und zielen bereits darauf ab, dass Papierrechnungen und elektronische Rechnungen zwingend gleich zu behandeln sind.

Die AWW setzt sich bereits seit 2004 in der Projektgruppe „Elektronische Abrechnung“ mit dem Thema der elektronischen Rechnung auseinander. Am 30.03.2010 wurde daraus auf Initiative der den Fachausschuss 4 betreuenden Fachreferentin der AWW die Projektgruppe (PG) 4.5.1 „Forum elektronische Rechnung Deutschland“ gegründet. Die Projektgruppenleitung hat ein ehrenamtlicher Experte aus der Wirtschaft inne. Ziel des Forums ist es, die Akzeptanz und die Verbreitung elektronischer Rechnungen in Deutschland zu erhöhen und die Meinung der deutschen Unternehmen und Verbände an die Koordinationsgruppe der Europäischen Kommission weiterzugeben. Das deutsche Forum stellt somit auch die Schnittstelle zum Europäischen Forum dar und bietet die Möglichkeit, eine nationale Position für das Europäische Multi-Stakeholder-Forum abzustimmen. Des Weiteren war es Ziel der Projektgruppe, ein gemeinsames übergreifendes Format für elektronische Rechnungen zu erarbeiten, das für den Rechnungsaustausch zwischen Unternehmen, Behörden und Verbrauchern genutzt werden kann und den Austausch strukturierter Daten zwischen Rechnungssteller und Rechnungsempfänger ermöglicht. Langfristig soll bis 2020 die elektronische Rechnung als vorherrschende Fakturierungsmethode etabliert sein.

#### **5.1.2 Zusammensetzung des Forums und Arbeitsweise**

FeRD ist eine Plattform von Ministerien, Verbänden und Unternehmen zur Förderung der elektronischen Rechnung in Deutschland. Die Projektgruppe umfasst 60 ehrenamtliche Experten, von denen zwischen 20 und 30 bei den Sitzungen anwesend waren. Derzeit setzt sich das Forum zu 38% aus Vertretern der Wirtschaft, zu 24% aus Vertretern der öffentlichen Verwal-

tung und zu 38% aus Vertretern des Dritten Sektors/Verbände zusammen. In FeRD vertreten sind das Wirtschaftsministerium, das Innenministerium sowie das Finanzministerium. Die privatwirtschaftlichen Branchen sowie die Steuerberater werden durch die jeweiligen Spitzenverbände repräsentiert. Darüber hinaus sind die Service Provider durch den Verband elektronische Rechnung und die Softwareentwickler durch die BITKOM vertreten.

Die AWV übernimmt im Forum die organisatorische Rolle und koordiniert die Sitzungen und Veranstaltungen der im Forum mitarbeitenden, ehrenamtlichen Experten. Um die verschiedenen Einzelthemen „rund um die elektronische Rechnung“ im Forum intensiver bearbeiten zu können, wurde das Forum in 2011 in sieben Arbeitspakete (AP) unterteilt. Die jeweiligen Arbeitspakete beschäftigen sich mit unterschiedlichen Schwerpunkten:

- AP 1: Vision & Koordinierung
- AP 2: Prozesse & Best Practices
- AP 3: Technische Standards & ZUGFeRD
- AP 4: Implementierung
- AP 5: Marketing
- AP 6: Internationale Vernetzung & Rechtsfragen
- AP 7: Öffentliches Auftragswesen

Das Forum hat sich im Evaluierungszeitraum fünfmal getroffen. Die Leiter der jeweiligen Arbeitspakete haben sich zweimal getroffen, um sich zu koordinieren und neue Erkenntnisse auszutauschen. Zusätzlich haben sich die ehrenamtlichen Experten in ihren jeweiligen Arbeitspaketen getroffen oder über Emails und Telefonkonferenzen abgestimmt.

#### Themen der Sitzungen:

##### Forum gesamt:

Bis zum 31.12.2013 fanden fünf Sitzungen mit folgenden Themen statt: „Elektronische Rechnungen: Treiber und Hindernisse bei KMU“, „Initiativen der Europäischen Kommission zur elektronischen Rechnung“, „Studie der Uni Frankfurt zum elektronischen Rechnungsaustausch mit der öffentlichen Verwaltung“, „Neue Entwicklung beim PDF/A-Standard im Hinblick auf die elektronische Rechnung“, „ZUGFeRD-Status und nächste Schritte“, „Aktivitäten in Europa- Europäisches Multi-Stakeholder-Forum und geplante Verordnung zu „Public Procurement“, „Stand der Umsetzung der Richtlinie 2010/45/EU in den Mitgliedsstaaten“.

##### AP 1:

„Anforderungen an effiziente Rechnungsprozesse unter verschiedenen Blickwinkeln“ (11.11.2011)

##### AP 2:

„Prozess & Best-Practices“ (17.01.2011)

##### AP 3:

„Technische Standards & ZUGFeRD“ (28.06.2013) (26./27.08.2013)

„Datenformate“ (04.12.2012),(29./30.04.2013)

„Telefonkonferenz“ (16.05.2013)

Abstimmungsgespräch „ZUGFeRD Governance und Maintenance“ (24.07.2013)

Telefonkonferenz der Untergruppen „ZUGFeRD-Spezifikationen“ (09.09.2013)
--

AP 4: „Implementierung“ (bisher keine Sitzung)
--

AP 5: „Marketing“
-------------------

Sitzung „Marketing“ (05.12.2012)
----------------------------------

Telefonkonferenzen zur CeBiT Vorbereitung (12.12.2012; 30.01.2013; 21.02.2013; 13.02.2013)
--

Sitzung „Marketing“ (07.05.2013)
----------------------------------

Telefonkonferenz (04.06.2013)
-------------------------------

AP 6: „Internationale Vernetzung & Rechtsfrage“ (bisher keine Sitzung)
--

AP 7: „Öffentliches Auftragswesen“
------------------------------------

Sitzung (17.04.2012; 11.05.2012; 07.11.2012; 18.04.2013)
--

### 5.1.3 Produkt und Ergebnistransfer

FeRD hat ein einheitliches Datenformat für elektronische Rechnungen „Zentraler User Guide Forum elektronische Rechnung Deutschland (ZUGFeRD)“ entwickelt, welches für den Rechnungsaustausch zwischen Unternehmen, Behörden und Verbrauchern genutzt werden kann und den Austausch strukturierter Daten zwischen Rechnungssteller und Rechnungsempfängern ermöglicht. Das ZUGFeRD-Rechnungsformat erlaubt es, Rechnungsdaten in strukturierter Weise in einer PDF-Datei zu übermitteln und diese ohne weitere Schritte auszulesen und zu verarbeiten. Alternativ zum Datenformat ZUGFeRD gibt es in Deutschland kein Äquivalent, welches von allen Nutzergruppen verwendet werden könnte. Damit die Umstellung auf die elektronische Rechnung mit nicht allzu hohen Kosten verbunden ist, arbeitet das Forum elektronische Rechnung mit Softwarefirmen zusammen, um das ZUGFeRD-Rechnungsformat in bereits bestehenden Softwarestrukturen einzubetten. Das erarbeitete Format entspricht den Anforderungen der internationalen Standardisierung und kann auch im grenzüberschreitenden europäischen und internationalen Rechnungverkehr aufgenommen und angewendet werden. FeRD erfüllt somit gleichzeitig auch eine Vorreiterrolle in Europa. Zwei Vertreter von FeRD nehmen regelmäßig an Treffen des Multi-Stakeholder-Forums on E-Invoicing der Europäischen Kommission teil. Es gibt auch bereits Gespräche mit anderen Mitgliedsstaaten wie Spanien, die den ZUGFeRD-Standard übernehmen wollen. Darüber hinaus wurde vom Arbeitspaket 7 „öffentliches Auftragswesen“ in 2013 eine Erhebung zur elektronischen Rechnungsstellung im öffentlichen Auftragswesen durchgeführt. Die Ergebnisse wurden an die Europäische Kommission übermittelt sowie eine Stellungnahme zum Entwurf für eine Richtlinie über die elektronische Rechnungsstellung bei öffentlichen Aufträgen erarbeitet und an die Europäische Kommission gereicht.

Seit Juni 2013 läuft die Pilotphase, um die standardisierte eRechnung und damit das ZUGFeRD-Format in der deutschen Wirtschaft einzuführen. Diese wird von einer im Arbeitspaket 4 „Marketing“ unter der Leitung der Öffentlichkeitsarbeit der AWV erarbeiteten Marketingstrategie begleitet. Diese umfasst die Entwicklung eines Projektlabels und Slogans, Presse und Medienarbeit, Artikel in den AWV-Informationen, die Erstellung von Informationsmaterialien (Flyern, Broschüren), verschiedene Veranstaltungen und Messeauftritte. Im Berichtszeitraum wurden 14 Presseartikel, 7 Artikel in den AWV-Informationen und zwei Roadshows mit jeweils über 30 Teilnehmern aus unterschiedlichen wirtschaftlichen Bereichen durchge-

führt. Für 2014 sind weitere Roadshows geplant. Darüber hinaus haben Vertreter von FeRD an der Veranstaltung „E-Rechnung II – Neue Impulse für Staat und Wirtschaft«, welche vom 19.09. bis 20.09.2013 an der Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer durchgeführt wurde, teilgenommen. Seit 2012 hat FeRD auch eine eigene Homepage, die ebenfalls durch die AWV gepflegt wird und über den aktuellen Stand informiert. Bei einer Google Suche nach den Begriffen „ZUGFeRD“ in Verbindung mit „elektronische Rechnung“ stößt man auf über 44.600 Suchergebnisse.

#### **5.1.4 Volkswirtschaftliche Bedeutung**

Allein mit der öffentlichen Verwaltung werden in Deutschland jährlich 120 bis 140 Millionen Rechnungen ausgetauscht. Insgesamt reduzieren sich die Kosten durch die Umstellung von einer Papierrechnung auf eine elektronische Rechnung von 23 Euro auf 5,90 Euro (AWV-Informationen 1/2014, S.21). Somit könnten laut einer Studie der Universität Frankfurt (2013) durch die Umstellung auf elektronische Rechnungen in Deutschland jährlich circa 4 Milliarden Euro eingespart und der Arbeitsaufwand um bis zu 90% reduziert werden. Bei einer flächendeckenden Einführung der elektronischen Rechnung könnten in der Europäischen Union jährlich bis zu 243 Milliarden Euro eingespart werden.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die AWV bereits frühzeitig ein für die Wirtschaft und Verwaltung bedeutendes Thema aufgegriffen und unter der Beteiligung zentraler Akteure (große Unternehmen, Softwarefirmen, Bundesverwaltung) sowohl auf nationaler als auch europäischer Ebene erfolgreich vorangetrieben hat.

## **5.2 PG 1.6.3 SEPA<sup>22</sup>-Lastschriftverfahren**

### **5.2.1 Ausgangssituation**

Im März 2010 wurde vom Europäischen Parlament ein Enddatum für die Umstellung der nationalen Lastschriftverfahren auf das SEPA-Lastschriftverfahren im Euroraum zum 31.12.2012 festgelegt. Hierzu hat die AWV Ende Juni 2010 eine Stellungnahme zur Folgenabschätzung abgegeben. In der Stellungnahme zum „Working Paper on SEPA Migration End-Date“ wies die AWV darauf hin, dass der Zeitraum für die flächendeckende Einführung des SEPA-Verfahrens und die Abschaffung der nationalen Lastschriftverfahren in Deutschland zu kurz wäre, da dies einen hohen bürokratischen Umstellungsaufwand bei den Nutzern und Anbietern dieses Verfahrens hervorrufen würde. Hohe bürokratische Kosten fielen insbesondere für die Übertragung sämtlicher bestehender Mandate aus dem nationalen Verfahren in SEPA-Mandate an. Darüber hinaus könnte eine zu kurze Frist für die Umstellung auf das SEPA-Lastschriftverfahren zu erheblichen Effizienz- und Praktikabilitätsverlusten für die Zahlungsabwicklung deutscher Lastschriftnutzer führen. Drittens wurde auf hohe Informationsdefizite bei den unterschiedlichen Nutzergruppen hingewiesen.

Mit der am 31.03.2012 veröffentlichten „SEPA-Verordnung“ des Europäischen Parlaments und des Rates zur Festlegung der technischen Vorschriften und der Geschäftsanforderungen für Überweisungen und Lastschriften in Euro wurde die verpflichtende Einführungsfrist auf den 01.02.2014 verschoben.

---

<sup>22</sup>Single Euro Payments Area

Am 06.09. 2010 fand bei der AWV ein Gründungsworkshop für die Projektgruppe 1.6.3 unter der Leitung einer Mitarbeiterin des Gesamtverbandes der deutschen Versicherungswirtschaft statt. Im Rahmen des Gründungsworkshops wurde die Einführung des SEPA-Verfahrens aus Sicht der verschiedenen Nutzergruppen diskutiert. Es wurden Erfahrungen ausgetauscht, Probleme erörtert und weitergehender Handlungsbedarf ermittelt. Darauf aufbauend wurde ein Meilensteinplan erstellt. Ziel der Projektgruppe war es, den Informations- und Meinungsaustausch zwischen allen drei Sektoren zu unterstützen und die Umstellung auf das SEPA-Lastschriftverfahren für alle Nutzergruppen möglichst bürokratiearm sowie rechtssicher zu gestalten.

An dieser Stelle wurde ein Thema von einer ehrenamtlichen Expertin aus der Wirtschaft angestoßen und auf Grund der Betroffenheit auch der Bereiche Dritter Sektor (insbesondere gemeinnützige Vereine) und öffentliche Verwaltung (insbesondere kommunale Verwaltungen) frühzeitig von der AWV-Facharbeit in Form einer Gründung einer Projektgruppe aufgegriffen. Durch die ehrenamtlichen Experten ist die AWV somit frühzeitig über Entwicklungen in Wirtschaft und Verwaltung informiert wurden und hat auf Grund der Bedeutung des Themas für alle drei Bereiche entsprechend reagiert. Im Gegensatz dazu wurde auf Bundesebene erst später die Initiative ergriffen. Im Mai 2011 wurde durch das BMF und die deutsche Bundesbank der Deutsche-SEPA-Rat gegründet, ebenfalls mit dem Anliegen, die durch die Umstellung betroffenen Nutzergruppen zu informieren.

### **5.2.2 Zusammensetzung der Projektgruppe und Arbeitstreffen**

Zum Gründungsworkshop im September 2010 waren 13 Personen anwesend. Themen waren die Einführung des SEPA-Lastschriftverfahrens aus Sicht des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft, des Bankenverbands, des Deutschen Sparkassen und Giroverbands. Darüber hinaus wurde das weitere Vorgehen besprochen und die geplanten Arbeitsschritte in einem Meilensteinplan festgehalten.

Zwischen 2011 und 2013 fand die Kommunikation überwiegend über Telefonkonferenzen und E-Mail-Kontakt statt, bei welchen die Erstellung von Publikationen sowie die Vorbereitung von Fachveranstaltungen koordiniert wurden. Präsenztreffen fanden im Rahmen diverser Fachveranstaltungen statt. Die Teilnehmer der Fachveranstaltungen stammten aus 74 unterschiedlichen Institutionen (40% Wirtschaft, 27% Verwaltung und 33% Dritter Sektor).

### **5.2.3 Öffentlichkeitsarbeit und Ergebnistransfer**

Die Ergebnisse der Projektgruppe flossen in Stellungnahmen, Artikel und Fachveranstaltungen ein. Insgesamt wurden im Evaluierungszeitraum vier Fachveranstaltungen durchgeführt.

#### **Fachveranstaltungen:**

28.06.2012: Fachveranstaltung I: „Umstellungen auf das SEPA-Lastschriftverfahren - Anforderungen in der Praxis“ (51 Teilnehmer)

20.06.2013: Fachveranstaltung II: „SEPA-Lastschriftverfahren in der Praxis von Wirtschaft, Verwaltung und Drittem Sektor“ (101 Teilnehmer)

04.11.2013: Kooperationsveranstaltung mit dem Bundesnetzwerk Bürgerliches Engagement, unter Beteiligung der Bundesbank und mehrerer Vereine. Auseinandersetzung mit der Einführung des SEPA-Lastschriftverfahrens speziell für Vereine (27 Teilnehmer)



17.12.2013: Fachveranstaltung IV: Handlungserfordernisse für Vereine (24 Teilnehmer)

**Auswahl an Teilnehmern an Veranstaltungen:**

ZDH, HDE e.V., Deutsches Institut für Bautechnik, DStGB, BMFSFJ, Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, Bundessteuerberaterkammer, Deutscher Sparkassen und Giroverband e.V., BDA, GdW, BMWi, PayPal, Deutscher Landkreistag, Deutsche Post AG, ver.di, Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V., Oberfinanzdirektion Frankfurt, GKV-Spitzenverband, Landratsamt Bautzen, BVDW e.V., Deutsche Rentenversicherung Bund, BKK VBU, DB Mobility Logistics AG, Senatsverwaltung für Finanzen Berlin, Deutscher Fundraising Verband e.V., Fachverband für das Kassen- und Rechnungswesen des Bundes, Fachverband der Kommunkassenverwalter, DRK; GDV, Deutsche Bundesbank, Bayer Pharma AG, Deutsche Rentenversicherung Rheinland, Bundesverband deutscher Inkasso-Unternehmen, Bundesverband Druck und Medien

Ziel der Fachveranstaltungen war es zum einen über die Einführung des SEPA-Lastschriftverfahrens zu informieren und die Nutzergruppen für das Thema zu sensibilisieren. Zum anderen wurden konkrete Handlungsempfehlungen gegeben, wie eine Umstellung auf das SEPA-Lastschriftverfahren rechtssicher und möglichst reibungslos stattfinden kann. Die erste und zweite Fachveranstaltung zeichneten sich dadurch aus, dass Nutzergruppen, insbesondere wichtige Multiplikatoren (Verbände, Dachorganisationen etc.) aus allen drei Sektoren, vertreten waren und auch aus allen drei Bereichen Referenten sowie Podiumsteilnehmer sich aktiv an der Programmgestaltung beteiligt haben. Da die Projektgruppe insbesondere Defizite bei den Vereinen festgestellt hat, wurden speziell für diese Nutzergruppe noch einmal zwei weitere Veranstaltungen durchgeführt. Die Veranstaltungsreihe soll auch in 2014 fortgeführt werden.

Neben den Veranstaltungen gab es drei Beiträge in den AVW-Informationen und zwei Beilagen, in welchen über den Sachstand berichtet wurde.

**5.2.4 Volkswirtschaftliche Bedeutung**

Es lässt sich abschließend feststellen, dass die Projektgruppe 1.6.3 „SEPA-Lastschriftverfahren“ der AWW einen wichtigen Beitrag, insbesondere durch die Fachveranstaltungen, bezüglich Information und Sensibilisierung der Nutzergruppen geleistet hat. Durch die frühzeitige Einbindung der Nutzergruppen und die damit rechtzeitige Umstellung auf das SEPA-Verfahren konnten Liquiditätsengpässe insbesondere bei KMU, kommunalen Verwaltungen und Vereinen, die sich im Gegensatz zur Versicherungs- und Kreditwirtschaft erst relativ spät mit dem Thema beschäftigt haben und vor allem durch die AWW angesprochen wurden, vermieden werden.

Eine genauere Analyse der Wirkung ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht möglich, da derzeit noch die Übergangsphase zum SEPA-Lastschriftverfahren läuft. Darüber hinaus ist es nicht möglich, die verhinderten Liquiditätsengpässe und damit verbundene verhinderte Folgekosten für die Wirtschaft genau zu beziffern.

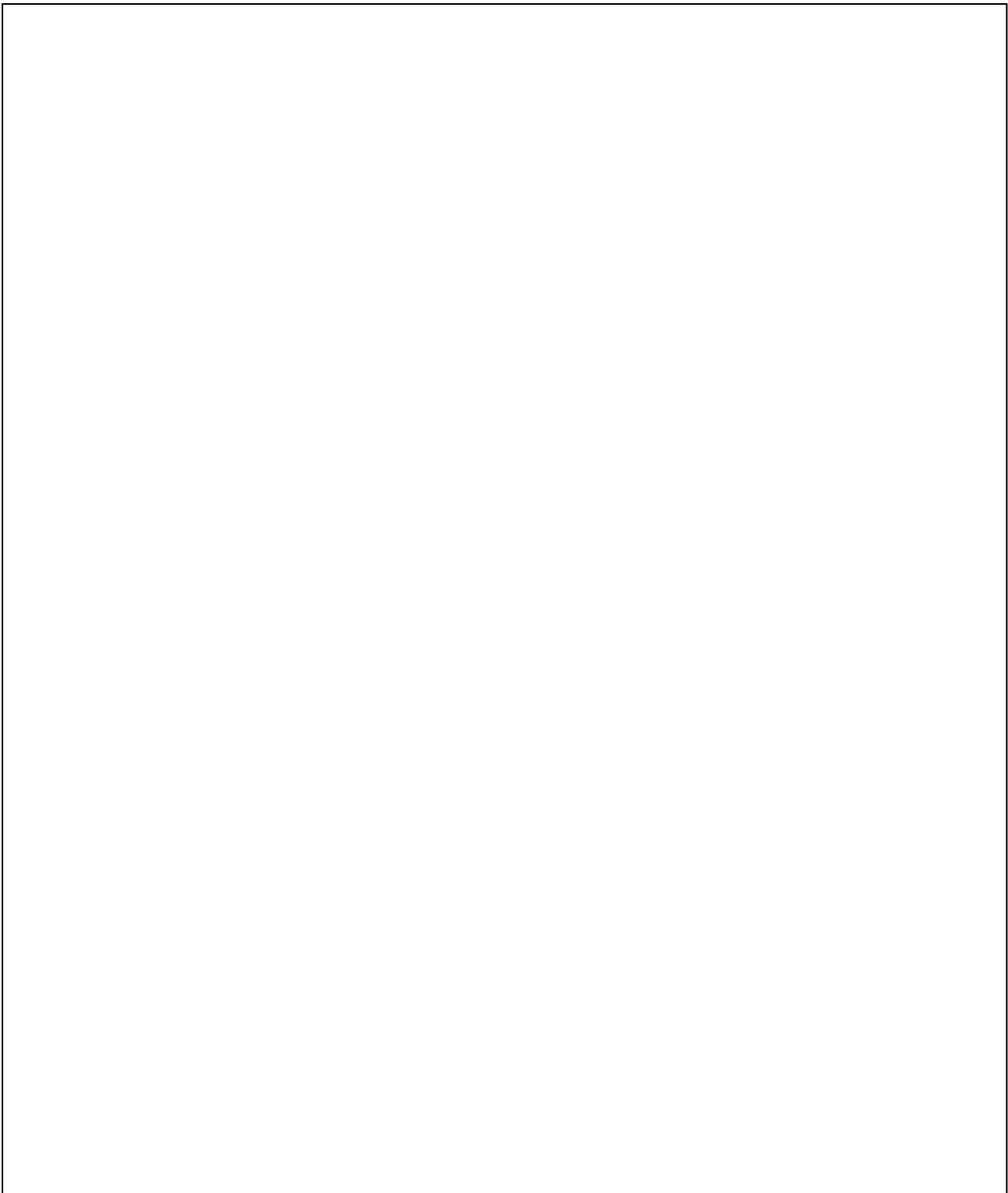
## **6. Finanzierung und Wirtschaftlichkeitsanalyse**

Im folgenden Kapitel wird zunächst auf den Gesamthaushalt der AWV eingegangen und anschließend eine Wirtschaftlichkeitsanalyse durchgeführt.

### **6.1 Finanzierung auf Basis des Wirtschaftsplans**

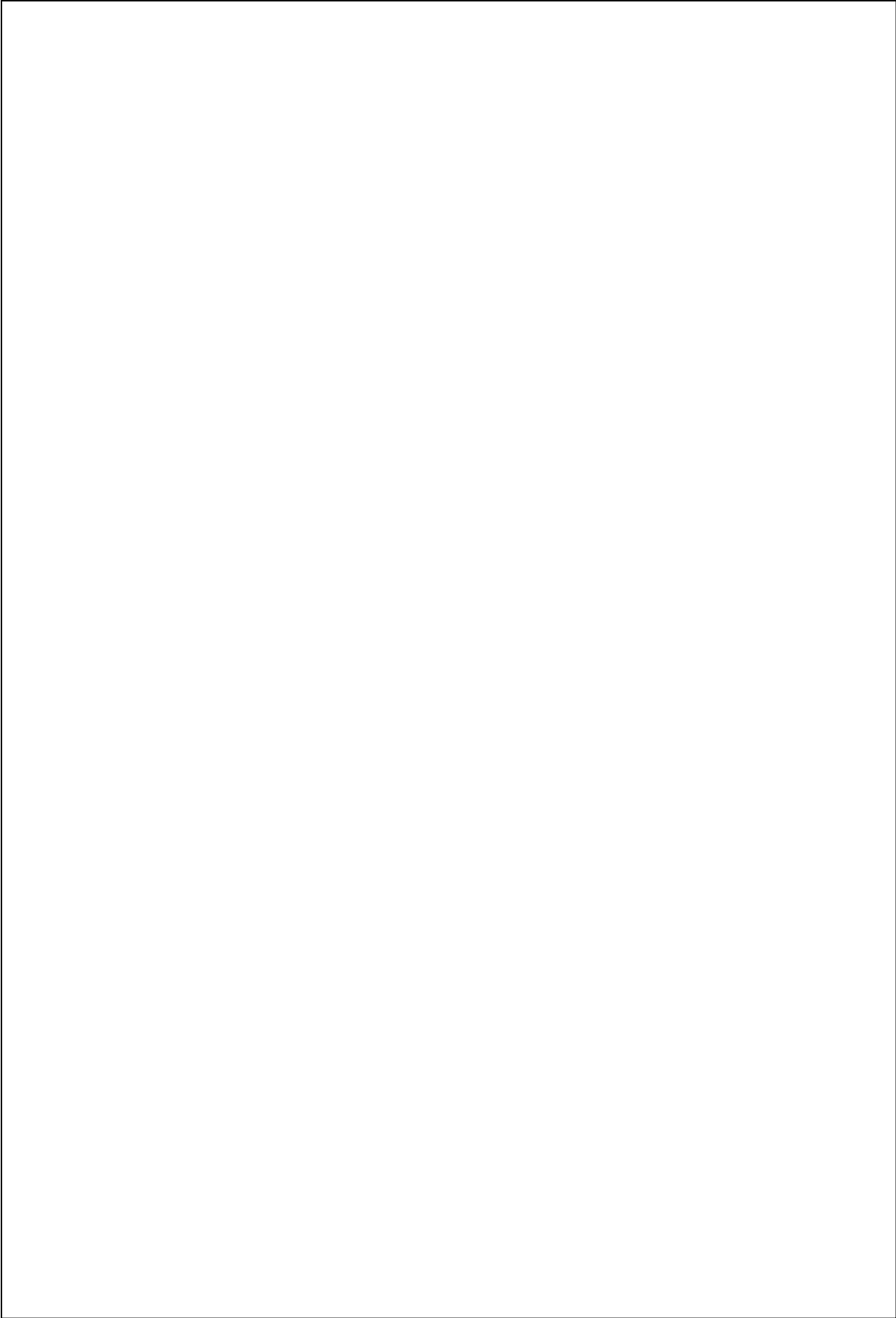
#### **6.1.1 Einnahmen**

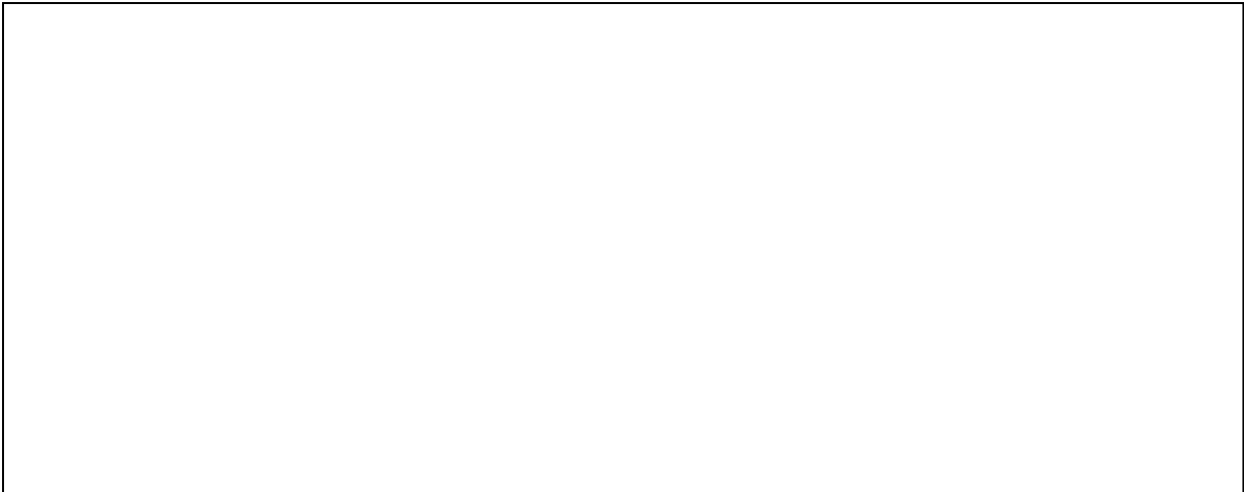
**Die Kapitel 6.1.1 „Einnahmen“, 6.1.2 „Ausgaben“, 6.2 „Kosten-Leistungs-Rechnung und die darunter fallenden Unterpunkte 6.2.1 - 6.2.3 „Teilprogrammbudgets I-IV“ enthalten vertrauliche und nicht für die Öffentlichkeit bestimmte geschäftsinterne Daten oder Informationen der AWV. Daher wurden diese Teile des Berichts unkenntlich gemacht. Dem BMWi als Zuwendungsgeber liegt der vollständige Bericht vor.**



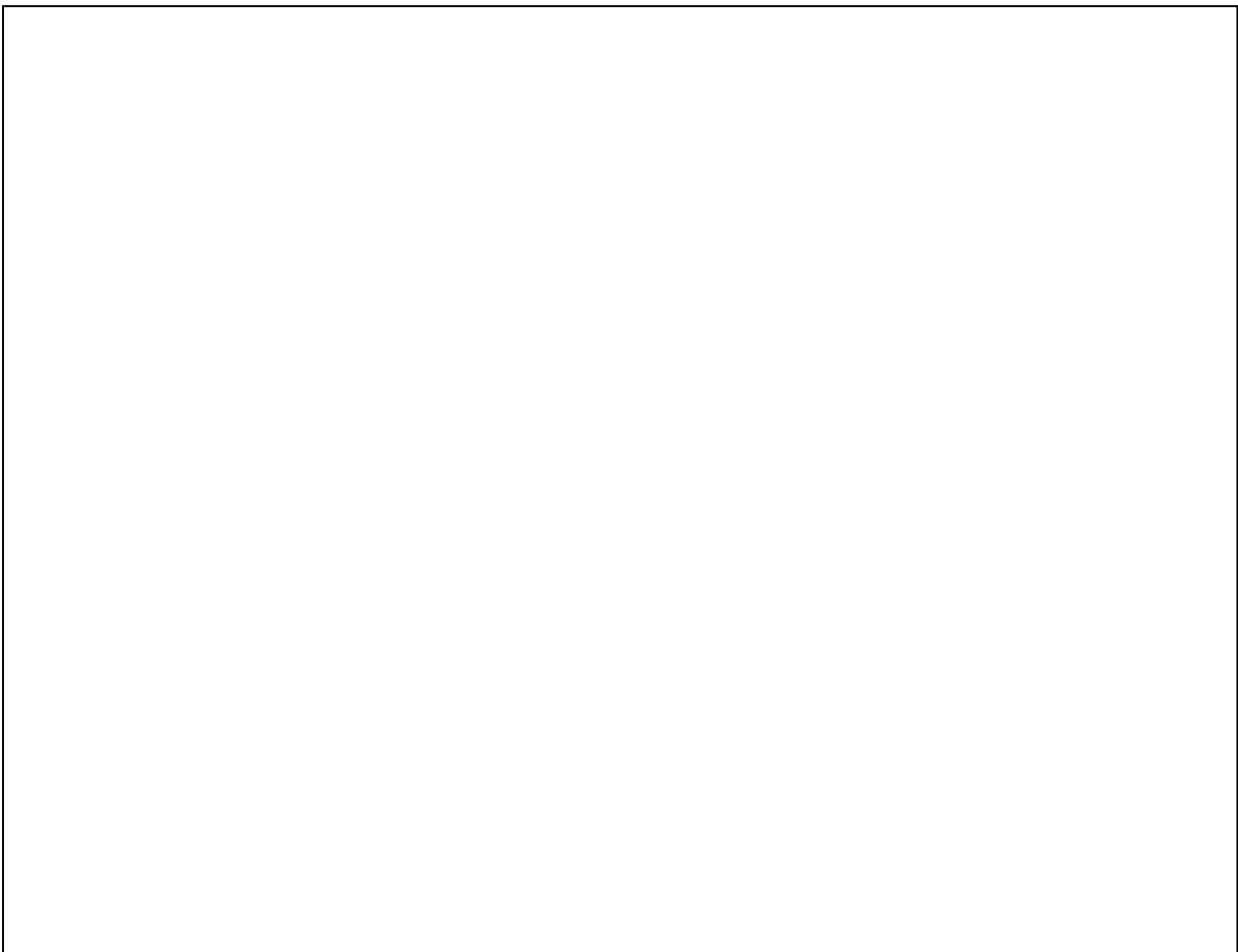
**6.1.2 Ausgaben**





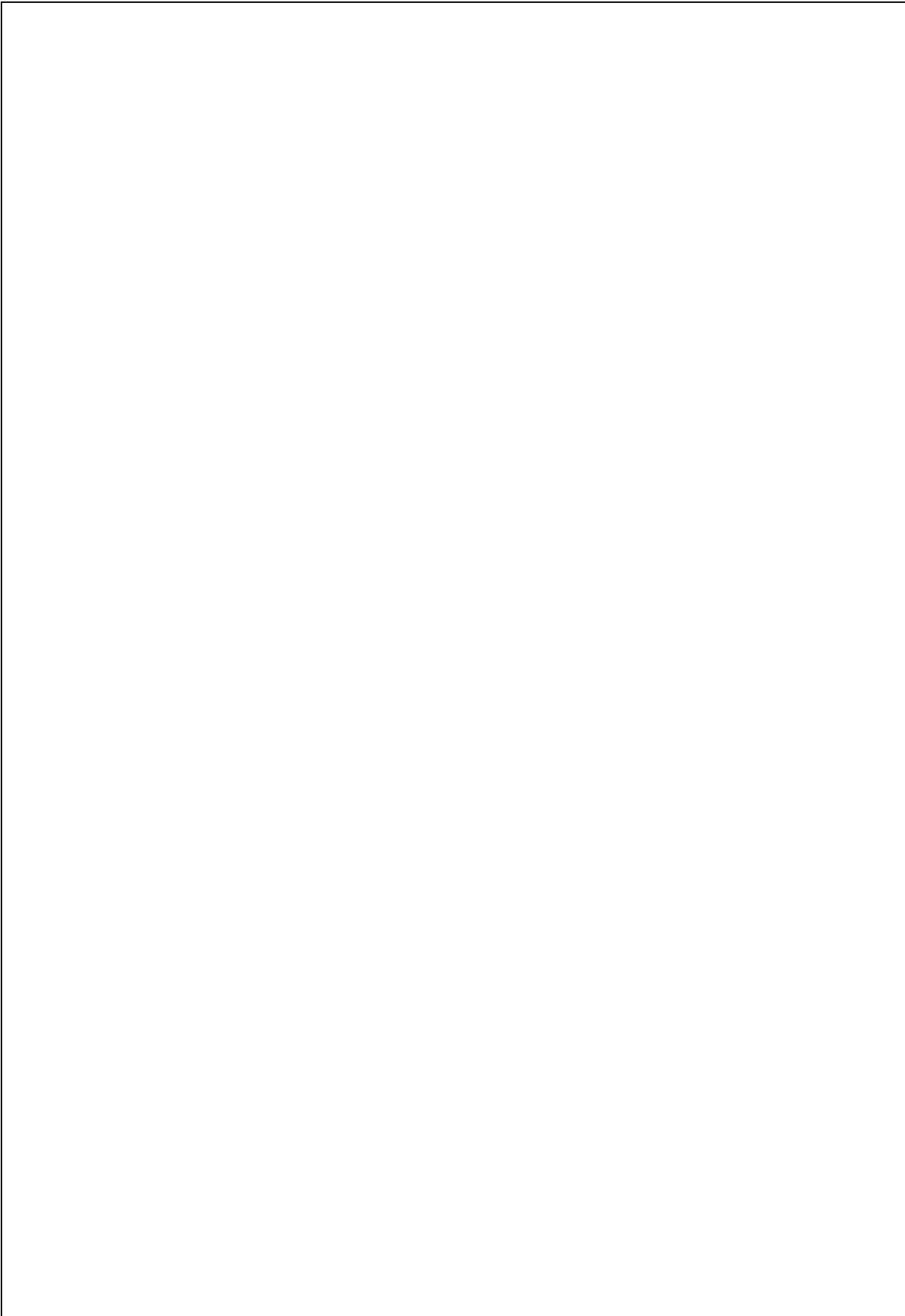


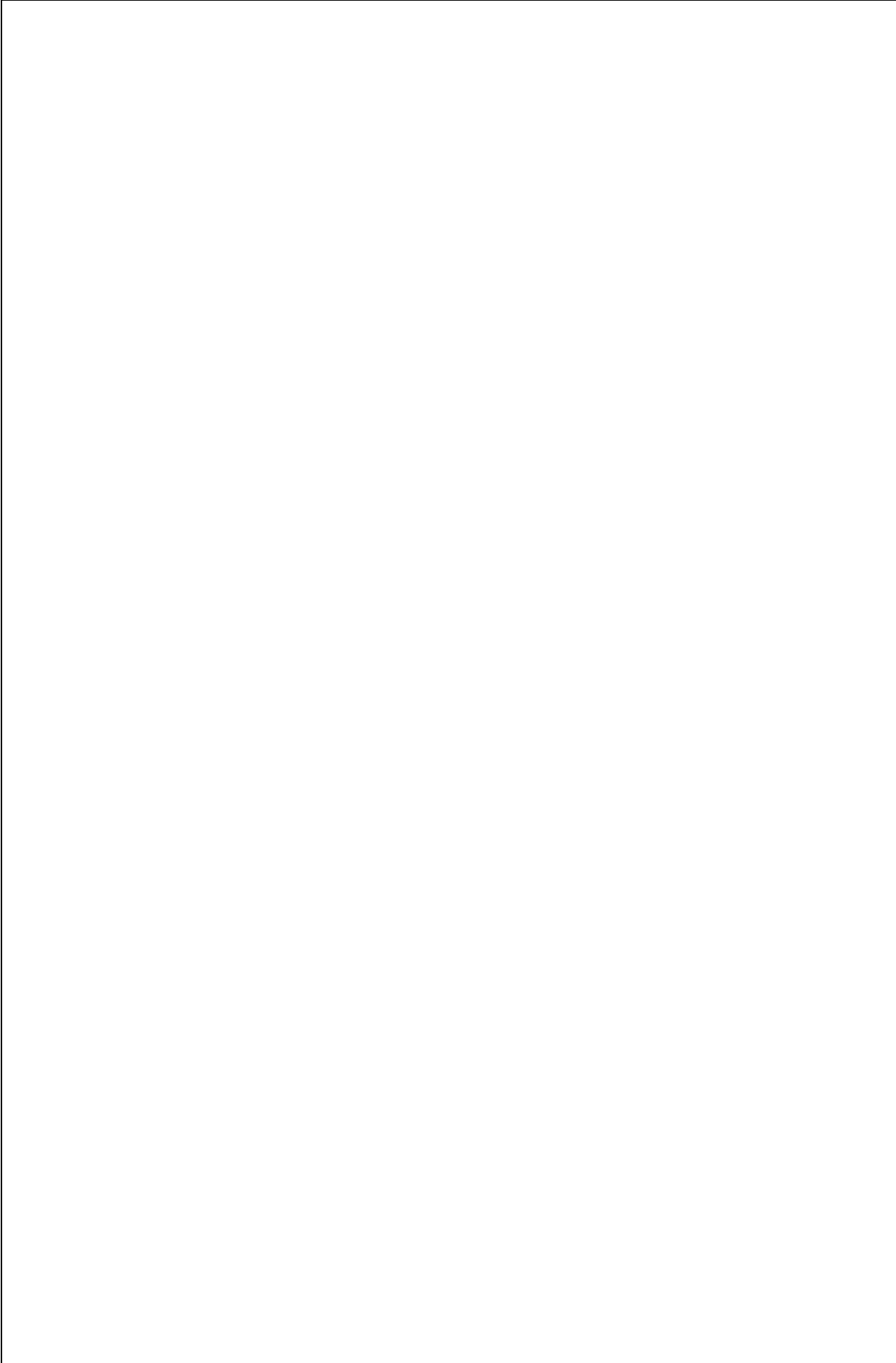
## **6.2 Kosten- und Leistungsrechnung**

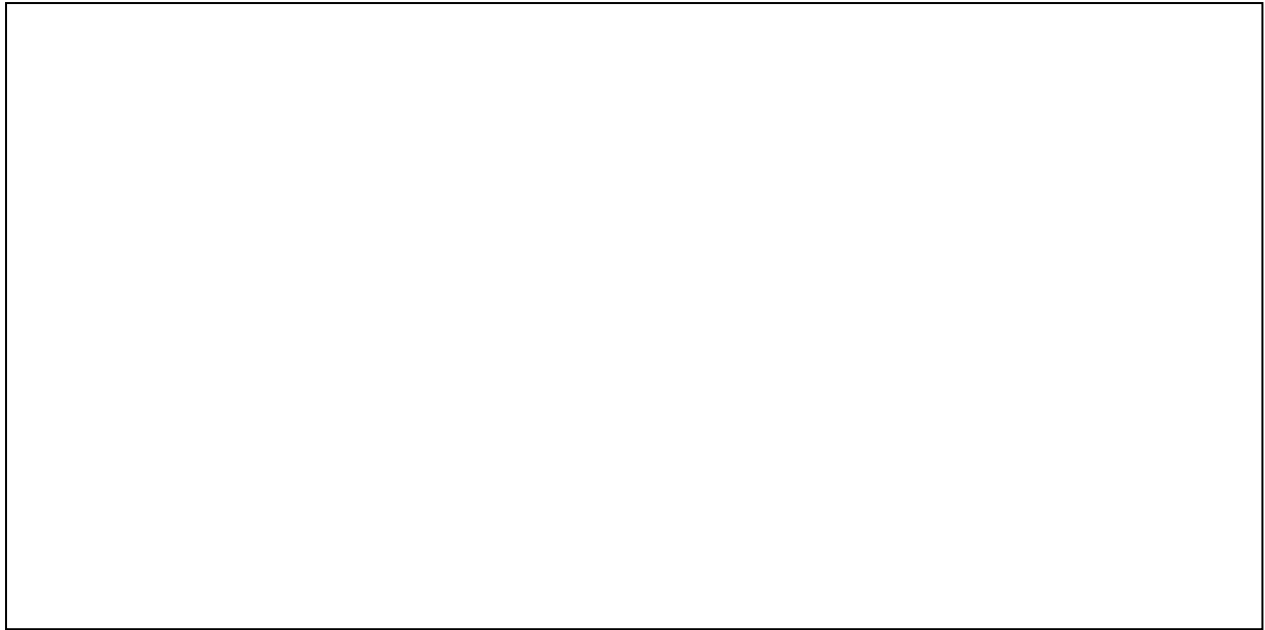


### **6.2.1 Teilprogrammbudget I und II**

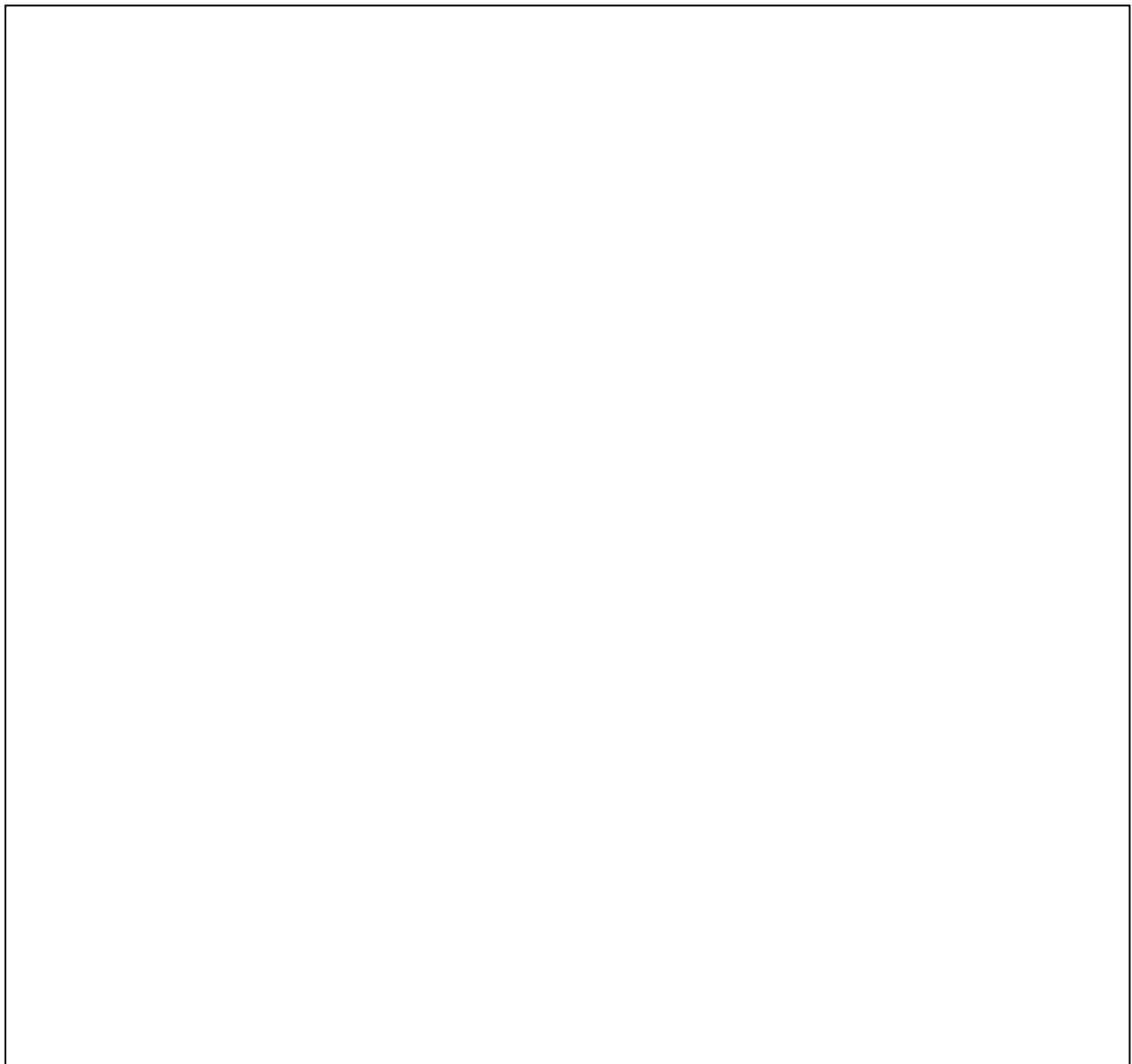




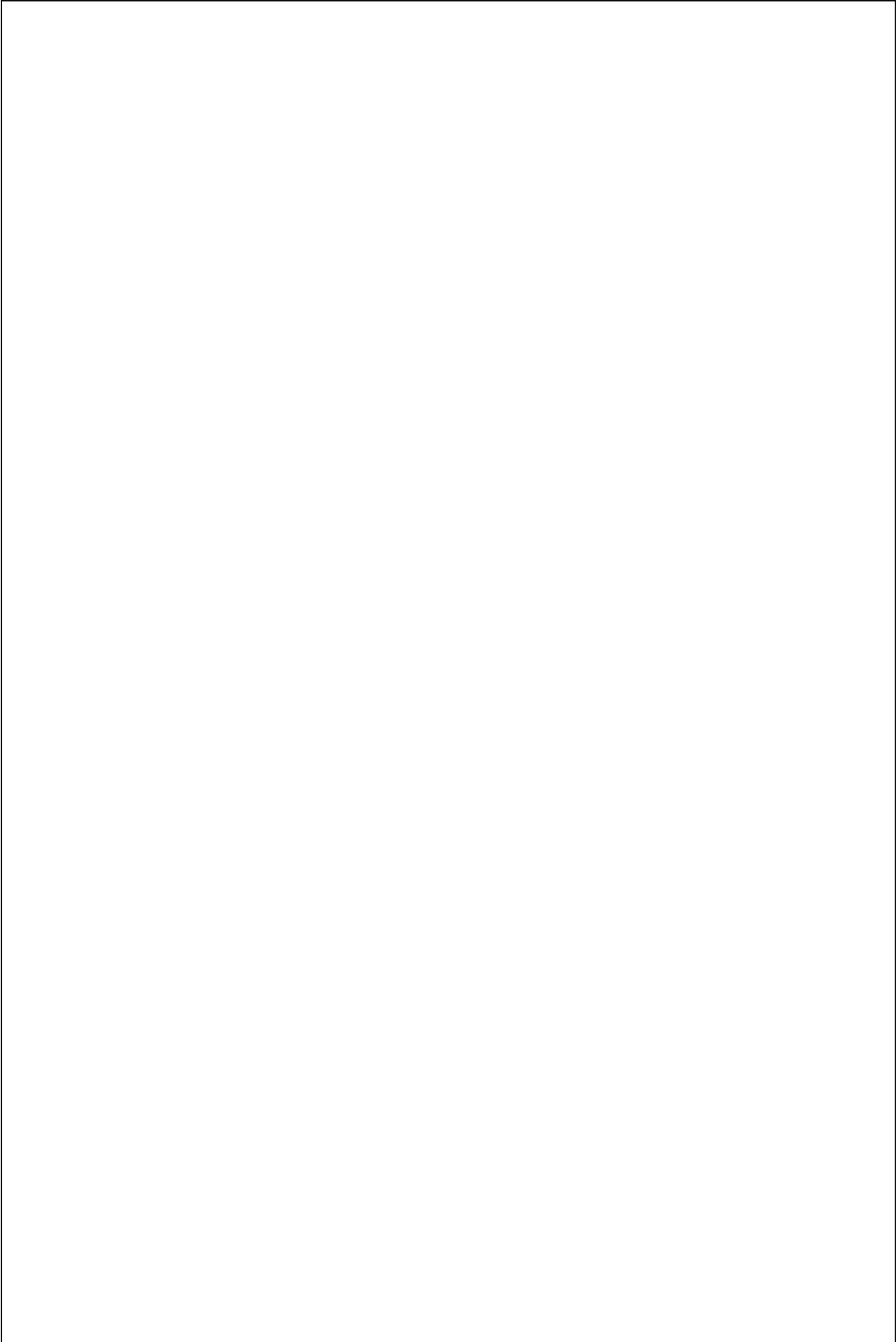


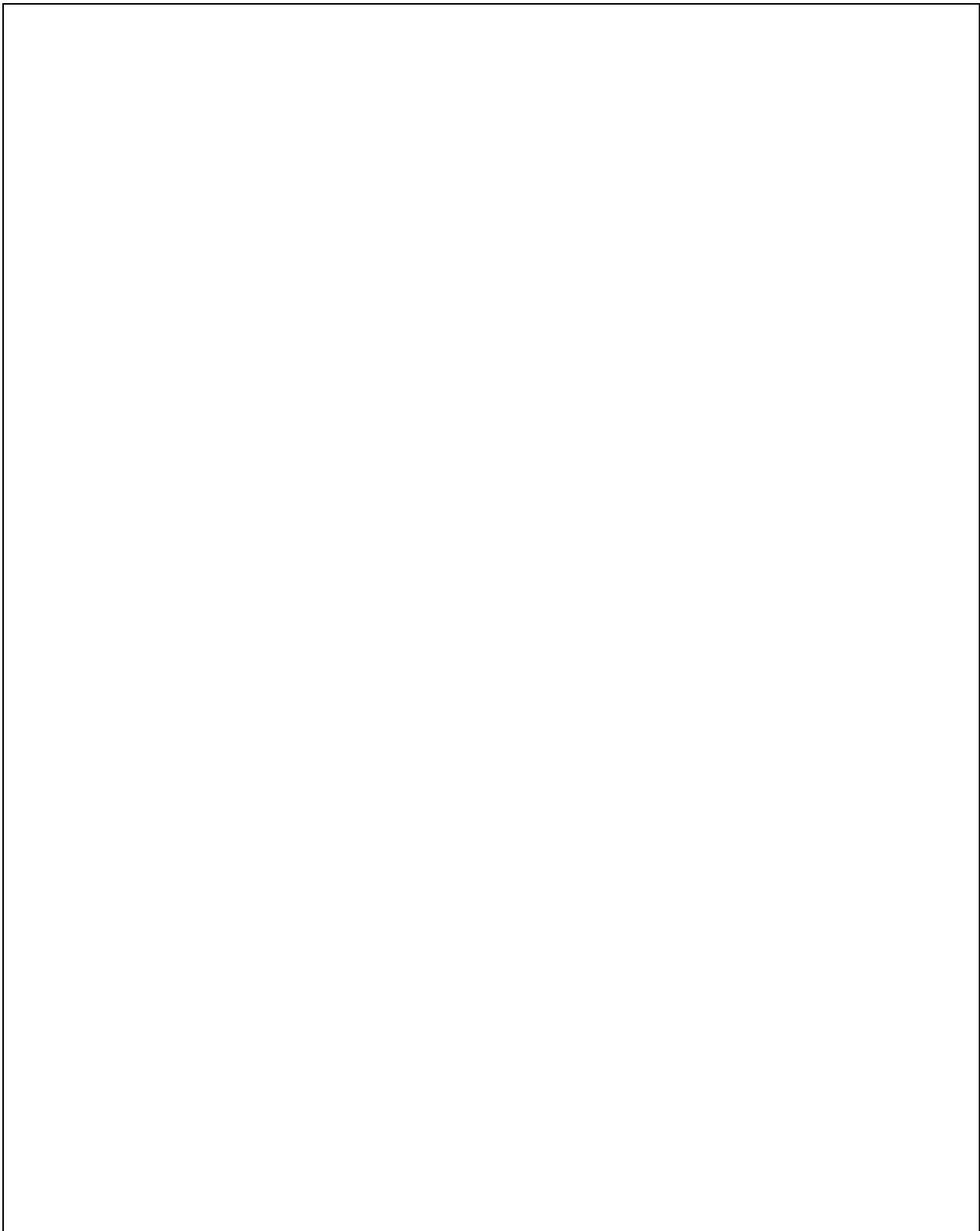


**6.2.2 Teilprogrammbudget III**

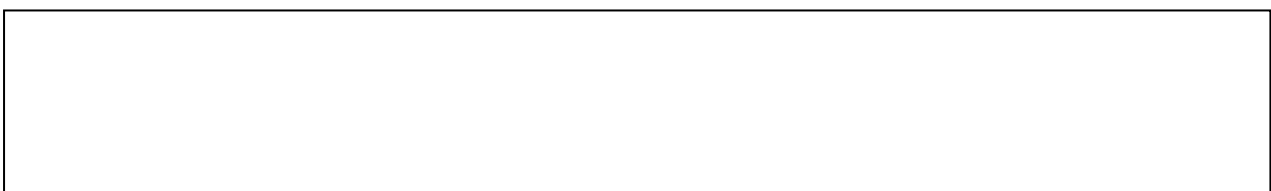


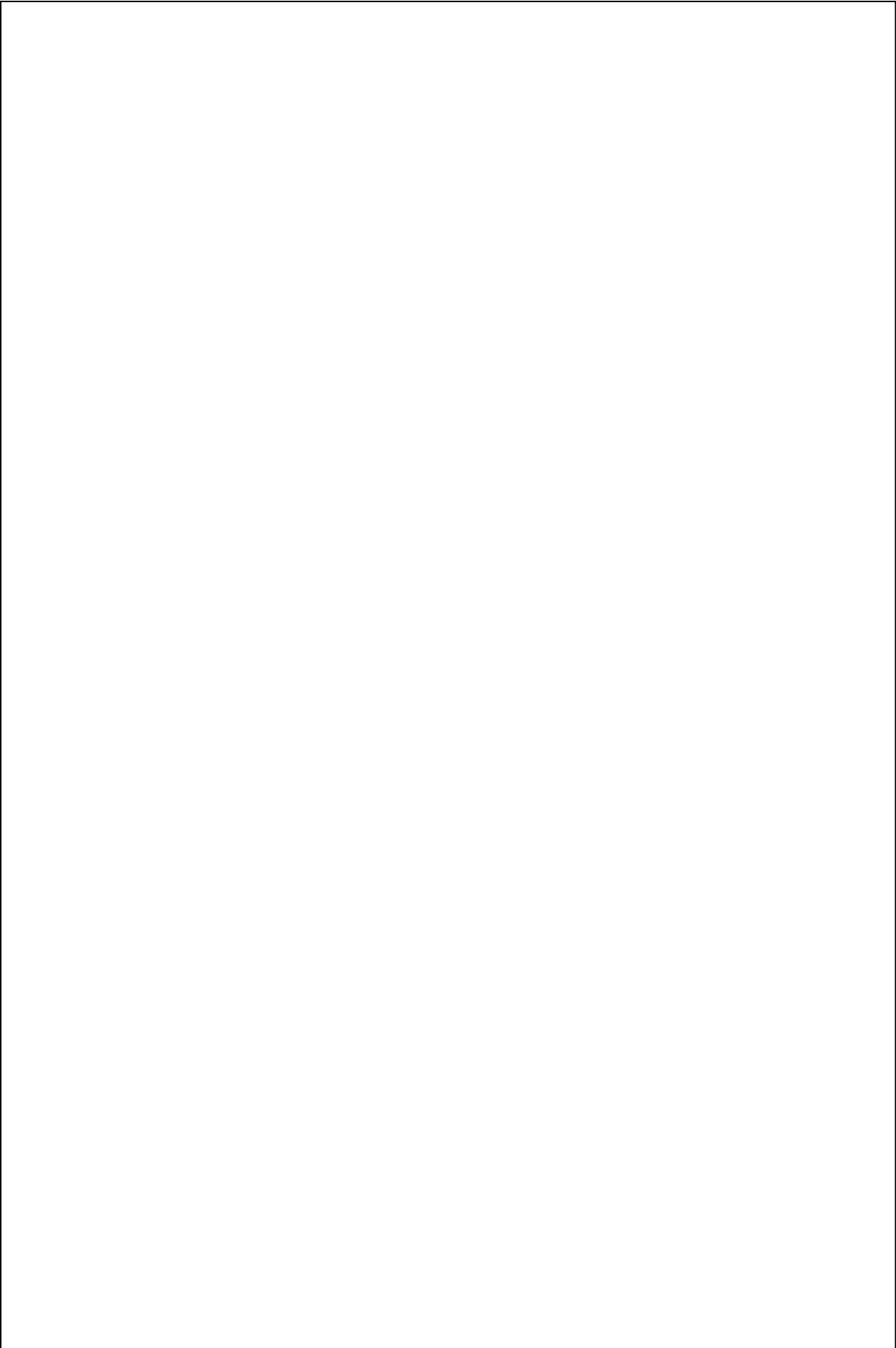


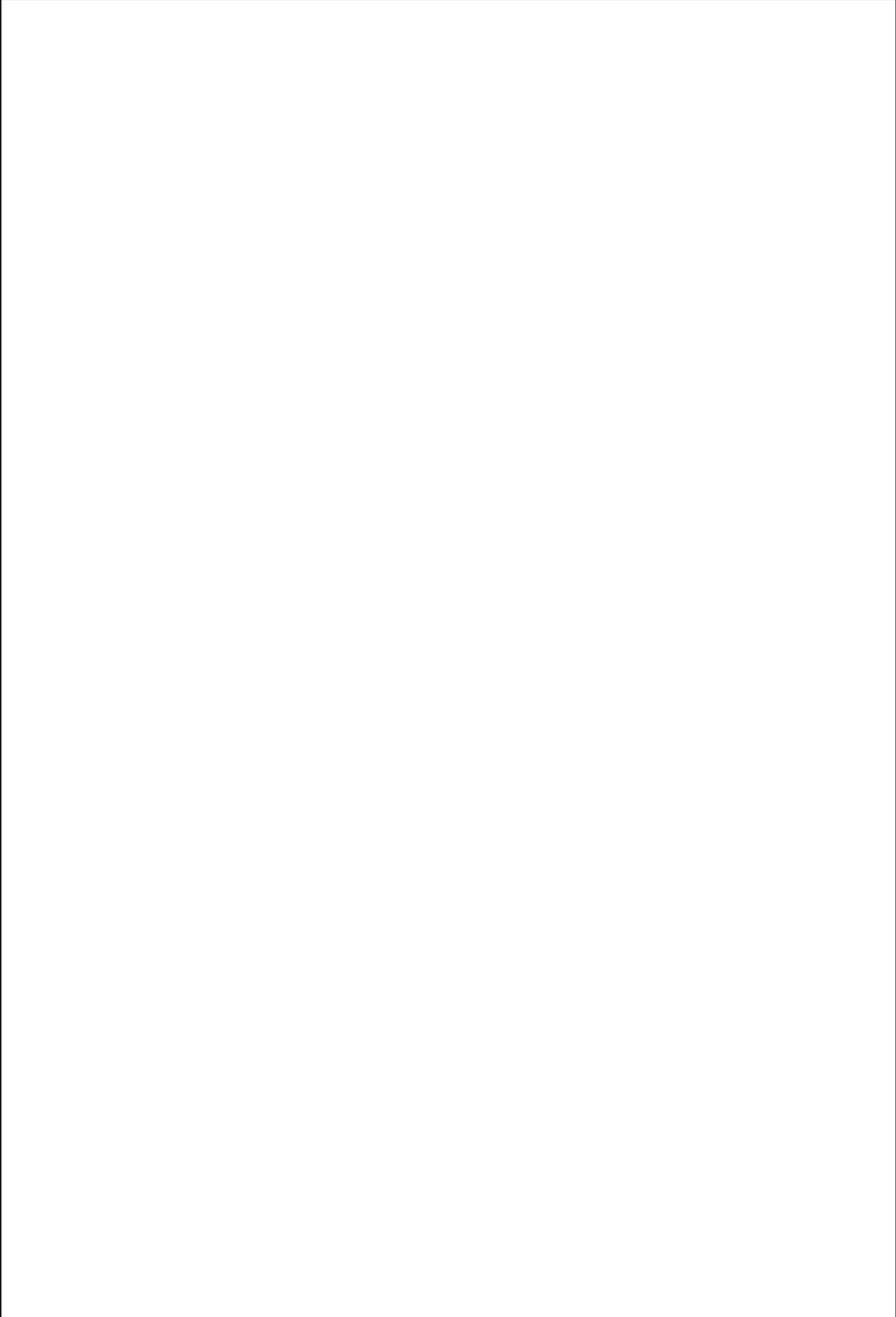




**6.2.3 Teilprogrammbudget IV**







### 6.2.4 Bewertung des Programmbudgets

Aus Sicht der Evaluatoren ist das Programmbudget ein sinnvolles strategisches Controlling-instrument zur Erfolgsmessung. Die gewählten Teilprogrammbudgets spiegeln die Arbeit der AWV sehr gut wieder. Insgesamt sind auch die Indikatoren für die Erfolgsmessung der einzelnen Teilprogrammbudgets gut geeignet. Im Teilprogrammbudget III sollten noch die folgenden Indikatoren für die Erfolgsmessung mit aufgenommen werden: Die Absatzzahlen von Publikationen, die Anzahl der Downloads und die Zahl der tatsächlich verteilten AWV-Informationen. Da ein großer Teil der AWV-Aktivitäten nicht quantitativ erfasst werden kann, sollte aus Sicht der Evaluatoren die qualitative Beschreibung der Ergebnisse der AWV-Facharbeit in den Berichten zum Programmbudget ausgebaut werden. Im Teilprogrammbudget I und II sollte beispielsweise nicht nur die Anzahl an Ehrenamtlichen in der Facharbeit genannt werden, sondern auch beschrieben werden, zu welchen Anteilen die Ehrenamtlichen aus welchen Sektoren (Wirtschaft, Verwaltung, Dritter Sektor) stammen. Des Weiteren sollten unter Teilprogrammbudget III die Ergebnisse der Teilnehmerbefragungen, die im Rahmen von Veranstaltungen und Seminaren durchgeführt werden, aufgeführt werden.

Insgesamt ist aus Sicht der Evaluatoren, soweit dies überhaupt möglich war, die Verknüpfung von Wirtschaftsplan und Programmbudget gut gelungen.

## 6.3 Maßnahmewirtschaftlichkeit

Bereits die in Kapitel 5 aufgeführten Fallbeispiele (FeRD und SEPA-Lastschriftverfahren) verdeutlichen die hohe volkswirtschaftliche Bedeutung der Themen, die die AWV-Facharbeit bearbeitet.

Darüber hinaus wurde in 2008 vom Normenkontrollrat<sup>27</sup> ein Papier herausgegeben, in welchem die zehn dem Normenkontrollrat seit Dezember 2006 vorgelegten Gesetze mit den größten Entlastungen für die Wirtschaft aufgelistet wurden. Die AWV war an fünf von den zehn in den Gesetzen genannten Entlastungsmaßnahmen beteiligt:

- 1) Im Jahressteuergesetz von 2008, welches vom BMF erlassen wurde, wurde als wesentliche Entlastungsmaßnahme die Einführung einer elektronischen Lohnsteuerkarte (ELSTER) aufgeführt. Diese Maßnahme führt laut Berechnungen zu einer Entlastung der Wirtschaft in Höhe von 278 Millionen Euro. Die AWV war an dieser Stelle Vorreiter und hat bereits in 2000 eine Projektgruppe, die sich mit dieser Thematik beschäftigte, gegründet. In 2010 wurde der Arbeitskreis 2.3 „Pilotphase ELSTAM“ gegründet, der den fachlichen Austausch zwischen Pilot-Arbeitgebern, Software-Herstellern und der Finanzverwaltung sicherstellte. Die Einführung der elektronischen Lohnsteuerkarte in 2013 wurde durch ein bundesweites Kommunikationsprojekt begleitet, an welchem die AWV-Projektgruppe mit entsprechenden Öffentlichkeitsmaßnahmen beteiligt war. Dadurch konnte die Akzeptanz für das Verfahren bei den betroffenen Akteuren erhöht und die für die Umsetzung zuständigen Akteure entlastet werden. Im Rahmen der Pilotphase ELSTAM in 2013 wurden von der AWV-Sitzungen organisiert, um offene Fragen zwischen Finanzverwaltung, Softwareherstellern und Anwen-

---

<sup>27</sup> Im August 2006 hat der Bundestag beschlossen, einen sogenannten Normenkontrollrat einzusetzen. Dieser wurde beauftragt, die Bürokratiekosten zu berechnen, die der Bund bei den Unternehmen durch seine Gesetzgebung verursacht. Anschließend sollte das unabhängige Expertengremium kontrollieren, ob der Gesetzgeber tatsächlich wie angekündigt Maßnahmen zum Bürokratieabbau ergreift.

dern zur praktischen Anwendung des ELSTAM-Verfahrens zu erörtern und damit die Einführungsphase fachlich und technisch begleitet. Auch in 2014 begleitet die AWW den Prozess weiter.

- 2) Das vom BMJV erlassene Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz erleichtert die Rechnungslegung für mittelständische Betriebe. Diese Maßnahme führt laut Berechnungen zu einer Entlastung der Wirtschaft in Höhe von 226,5 Millionen Euro. Input zum Gesetz in Form von Stellungnahmen und eine Weitergabe der Neuerungen an die betroffenen Unternehmen erfolgte durch den AWW Arbeitskreis 3.3 „Rechnungslegung“.
- 3) Im Sozialversicherungsänderungsgesetz, welches vom BMAS erlassen wurde, wurde die vereinfachte Übermittlung von Beitragsnachweisen an Krankenkassen als wesentliche Entlastungsmaßnahme aufgeführt. Diese Maßnahme führt laut Berechnungen zu einer Entlastung der Wirtschaft in Höhe von 180,8 Millionen Euro. Im Fachausschuss 2 der AWW-Facharbeit wird das Thema „Vereinheitlichung der Bescheinigungen in der Lohn- und Gehaltsabrechnung“ (2.18) bearbeitet, wobei ein Team sich ausschließlich mit Bescheinigungen an Krankenkassen befasst. Diese Aktivitäten sind eng verknüpft mit der Implementierung des elektronischen Austauschs von (Verdienst-)Bescheinigungsdaten zwischen Arbeitgebern und den jeweiligen Adressaten.
- 4) Das BMWi erließ das Gesetz zum Elektronischen Einkommensnachweis (ELENA-Verfahren), welches als Entlastung für die Wirtschaft eine elektronische Übermittlung von Entgeltbescheinigungsdaten zulässt. Diese Maßnahme führt laut Berechnungen zu einer Entlastung der Wirtschaft in Höhe von 86 Millionen Euro. Durch das ELENA-Verfahrensgesetz wurde eine beratende Funktion der AWW festgeschrieben. Die Unterstützung erfolgte durch die Mitarbeit in den zuständigen Gremien. In diesem Rahmen arbeitete die AWW im Arbeitskreis ELENA-Verfahrensgrundsätze und diversen Untergremien mit. Die AWW beschäftigt sich mit dieser Thematik im Fachausschuss 2 seit 2000.
- 5) Das vom BMWi erlassene 2.Mittelstandsentslastungsgesetz vereinfacht das Auskunftsverfahren für Daten aus dem Gewereregister. Diese Maßnahme führt laut Berechnungen zu einer Entlastung der Wirtschaft in Höhe von 58,8 Millionen Euro. Der Arbeitskreis 1.2 „Bürokratieentlastung der Wirtschaft“ erarbeitete 16 Kostensenkungsvorschläge zu den Mittelstandsentslastungsgesetzen I-III des BMWi, welche zum großen Teil berücksichtigt wurden.

Diese Auflistung bildet nur eine Auswahl an Themen ab, die durch die AWW-Facharbeit bearbeitet werden, an welcher bereits deutlich wird, dass die Facharbeit der AWW auch ressortübergreifend eine hohe volkswirtschaftliche Bedeutung hat. Welchen Anteil die Arbeit bzw. der Input seitens der AWW an den Einsparungen konkret hat, kann nicht genauer quantifiziert werden.

## 7. Relevanz der Ziele und zukünftige Ziele

Im Zuge der letzten Evaluation in 2004/2005 durch GIB und der Prüfmitteilung des Bundesrechnungshofes von 2006 erfolgte in 2007 eine strategische Neuausrichtung der AWV in Hinblick auf Bürokratieabbau und Gesetzesfolgenabschätzung.

Im Evaluierungszeitraum deckte die AWV im Rahmen der Facharbeit alle drei Felder des Bundesregierungspapiers zu Bürokratieabbau, welches auch die Grundlage für die Arbeit des Normenkontrollrats bildet, ab: Verwaltung/Wirtschaft, Verwaltung intern und Verwaltung und bürgerschaftliches Engagement. Außerdem war die AWV an zentralen Entlastungsmaßnahmen für die Wirtschaft im Rahmen des Bürokratieabbaus beteiligt (vgl. Kap. 6.3). Da das Thema Bürokratieabbau erklärter politischer Wille der Bundesregierung ist, wird damit das erhebliche Bundesinteresse, welches bei einer institutionellen Förderung gegeben sein muss, erfüllt.

Darüber hinaus spricht für die hohe Relevanz und Aktualität der Themen, die in der AWV-Facharbeit bearbeiteten werden, die starke thematische Überschneidung mit den Zielen des Koalitionsvertrags der 17. Legislaturperiode (2009 bis 2013):

- Der Fachausschuss 1 greift die im Koalitionsvertrag genannten Themen Bürokratieabbau, effiziente Arbeitsverwaltung, lebensbegleitendes Lernen, mehr Bildungschancen für Ältere, Entbürokratisierung, nationale Ehrenamtsstrategie, Verwaltungsmodernisierung durch Internet und neue Medien, Beteiligung der Kommunen an der Gesetzgebung, Zukunftsinitiative Fachkräftesicherung sowie das Thema e-Government auf.
- Der Fachausschuss 2 greift die im Koalitionsvertrag genannten Themen Möglichkeit, ohne Papierbelege mit Finanzamt zu kommunizieren, Vereinheitlichung des Einkommensbegriffs und Entbürokratisierung Elterngeld auf.
- Der Fachausschuss 3 greift die im Koalitionsvertrag genannten Themen Kompliziertheit und Unklarheit des deutschen Steuerrechts, Umsatzsteuer „modernen Anforderungen anpassen“, mittelstandsfreundliche Überarbeitung der internationalen Rechnungslegungsvorschriften, EU-weite Vereinheitlichung der Aufsichts- und Prüfungsstandards sowie das SWIFT-Abkommen auf.
- Der Fachausschuss 4 greift die im Koalitionsvertrag genannten Themen elektronische Rechnungsstellung „auf möglichst unbürokratische Weise“, Rahmenbedingungen der digitalen Kommunikation, Datenschutz, Internetsperren sowie Vorratsdatenspeicherung auf.
- Der Fachausschuss 6 greift die im Koalitionsvertrag genannten Themen Weiterentwicklung der Hightech-Strategie, Chancen der IT-Forschung, Urheberrecht, Leistungsschutzrecht für Verlage sowie digitale/elektronische Signatur auf.

Neben der Verwaltung und dem Dritten Sektor sind die KMU die wichtigste Zielgruppe der AWV. Die Studie „Untersuchung von Innovationshemmnissen in Unternehmen – insbesondere KMU – bei der Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen in vermarktungsfähige Produkte und mögliche Ansatzpunkte zu deren Überwindung“ von Prognos und ZEW (2013) benennt vier zentrale Hemmnisse (Kurzfassung, S.1):

- 1) Hemmnisse im Bereich der Finanzierung von Innovationsaktivitäten jenseits von FuE
- 2) Hemmnisse im Bereich des Arbeitsmarktes, d.h. bei der Verfügbarkeit von geeignetem Personal

- 3) Hemmnisse im Bereich der Bürokratie und der rechtlichen Regelungen
- 4) Hemmnisse im Bereich des Innovationsmanagements, d.h. bei der Ausgestaltung der internen Prozesse zur Entwicklung und Verwertung neuer Produkte und Verfahren

Die Themen Bürokratieabbau und Entbürokratisierung der rechtlichen Rahmenbedingungen für den Mittelstand sowie die Themen Demographischer Wandel und Fachkräftegewinnung werden im Rahmen der AWW-Facharbeit aufgegriffen.

Grundsätzlich zeichnet sich die AWW-Facharbeit durch eine breite Themenvielfalt aus, die wie gezeigt werden konnte, aktuelle Problemfelder der Verwaltung, der Wirtschaft und des Dritten Sektors aufgreift. Die Aktualität der Themen wird dadurch sichergestellt, indem die ehrenamtlichen Experten selbst Themen vorschlagen bzw. Probleme ansprechen können, die in der Praxis aufgetreten sind. In einem Abstimmungsverfahren wird dann darüber entschieden, inwiefern ein Thema für die Breite der Akteure relevant ist. In Hinblick auf die zukünftige, thematische Ausrichtung der AWW sollte aus Sicht der Interviewpartner an der Dachmarke Bürokratieabbau und an den bestehenden Themenfeldern auf Grund der hohen Relevanz festgehalten werden. Eine Ausweitung der Themen ist aus Sicht der interviewten Akteure nicht notwendig. Stattdessen sollte auf Grund der Vielzahl an Themen, die durch die AWW bearbeitet werden, in regelmäßigen Abständen eine interne Prüfung der Themen auf Relevanz bzw. eine Priorisierung der Themen erfolgen. Darüber hinaus sollte zukünftig die Zusammenarbeit der AWW mit europäischen Gremien ausgeweitet werden. Dies würde insbesondere auch den Transfer der Ergebnisse der Facharbeit in europäische Foren sowie die Bearbeitung EU-relevanter Themen umfassen. In den Projekten FeRD, SEPA-Lastschriftverfahren, e-Government und IPSAS werden Kooperationen auf europäischer Ebene bereits erfolgreich praktiziert.



## **8. Handlungsempfehlungen**

### **8.1 Handlungsempfehlungen GIB 2005**

Im Folgenden wurde geprüft, inwiefern die Handlungsempfehlungen der letzten Evaluation (GIB 2005) umgesetzt wurden sind.

#### **8.1.1 Dachmarkenstrategie einführen**

Für die Verbesserung der Wahrnehmung der AWV im Außenfeld war es aus Sicht von GIB notwendig, die verschiedenen Arbeitsfelder und Dienstleistungen der AWV unter eine Dachmarke zu stellen und diese durch die Öffentlichkeitsarbeit aktiv zu bewerben.

Mit der Einführung der Dachmarke „Bürokratieabbau“ wurden seit 2005 viele Arbeitskreise und Projektgruppen zu dem Thema, insbesondere im Fachausschuss 1, gegründet. Generell kam es zu einer stärkeren Verlagerung des Arbeitsschwerpunkts der AWV auf die öffentliche Verwaltung. So stammen derzeit 30% der aktiven ehrenamtlichen Experten aus der Bundes-, Landes-, Kommunal- und EU-Verwaltung. Es erschien eine AWV-Sonderheftedition, die sechs Hefte zum Thema Bürokratieabbau umfasste. Darüber hinaus war die AWV auf den größten Messen zum Thema Entbürokratisierung mit einem eigenen Stand vertreten. Infolgedessen ist die Bekanntheit der AWV vor allem bei dem Fachpublikum in den letzten Jahren deutlich gestiegen.

#### **8.1.2 Einführung eines Controllinginstruments zur Erfolgsmessung**

Es wurde seitens GIB empfohlen, ein Kennzahlensystem zur Erfolgsmessung vor dem Hintergrund einer Zielplanung einzuführen. In diesem Rahmen sollten Indikatoren bzw. Messgrößen für die Zielerreichung der Facharbeit erarbeitet werden.

Mit der Einführung eines Programmbudgets in 2007 wurde dieser Empfehlung erfolgreich nachgekommen. Es wurden vier Teilprogrammbudgets sowie entsprechende Indikatoren zur Erfolgsmessung definiert. Jedem Erfolgsindikator wurde ein Soll-Wert zugeordnet, der jährlich überprüft wird.

#### **8.1.3 Systematik für Themenfindung und Themenauswahl**

Die Evaluation hat ergeben, dass die Themenfindung innerhalb der Fachgremien überwiegend „bottom-up“ stattfindet. Somit werden Themen häufig von den aktiven ehrenamtlichen Experten selbst vorgeschlagen. Die Themenfelder spiegeln auf diese Weise stets auch den aktuellen Bedarf der Beteiligten wider. Im Rahmen eines Gründungsworkshops wird darüber abgestimmt, ob die Thematik relevant für verschiedene Akteure, wenn möglich bereichsübergreifend, ist und welche konkreten Fragestellungen bearbeitet werden sollen. Letztendlich entscheidet der Vorstand darüber, ob ein Thema strategisch passt bzw. mit den satzungsmäßigen Zielen des Vereins übereinstimmt. Folglich wird bei der Themenauswahl systematisch vorgegangen.

#### **8.1.4 Verbesserung der Finanzierungssituation durch Erhöhung der Einnahmen**

Um die Zuschüsse durch das BMWi im Rahmen der Fehlbedarfsfinanzierung zu reduzieren, wurde seitens GIB empfohlen, die Eigeneinnahmen der AWV durch Mitgliedsbeiträge, die Seminartätigkeit und Drittmittelakquise zu erhöhen.

**Dieser Abschnitt enthält vertrauliche und nicht für die Öffentlichkeit bestimmte geschäftsinterne Daten oder Informationen der AWV. Daher wurde dieser Teil des Berichts unkenntlich gemacht. Dem BMWi als Zuwendungsgeber liegt der vollständige Bericht vor.**

- b) Auch im Bereich Seminartätigkeit wurden von GIB zukünftig Möglichkeiten für Einnahmesteigerungen gesehen. Jedoch ist die Anzahl der Seminarteilnehmer in den letzten Jahren deutlich gesunken. Einige Seminare mussten regelmäßig abgesagt werden. Zumindest konnte über neue Veranstaltungsformate wie die Roadshows und neue Veranstaltungsthemen ein großer Teilnehmerkreis erschlossen werden. Allerdings sind trotz der neuen Veranstaltungen die Einnahmen nur begrenzt gestiegen. Dies liegt darin begründet, dass zu einem Großteil die Teilnahme an den Veranstaltungen, die überwiegend aus Drittmitteln finanziert wurden, kostenlos war. Durch die Veranstaltungen sollte ein möglichst breiter Teilnehmerkreis angesprochen werden. Insofern lag die Priorität, insbesondere auch des Zuwendungsgebers, auf dem Ergebnistransfer und nicht auf der Steigerung der Eigeneinnahmen.
- c) Auch die mögliche Erhöhung der Drittmittel war aus Sicht der GIB zu prüfen. Jedoch sollte die Akquise von Drittmitteln nicht zu einer Beeinträchtigung der Kernaufgaben der AWV führen und sich daher im Umfang als auch den Inhalten nach an der strategischen Planung der AWV orientieren.

Im Zeitraum von 2006 bis 2012 wurde der Projektbereich stark ausgebaut. Entsprechend hoch waren die Einnahmen aus Projektmitteln. Jedoch fand in 2012 eine Veränderung im Aufgabenzuschnitt der AWV statt. So führt die AWV seit 2012 im erheblichen Umfang projektförmige Arbeiten für das BMWi durch, ohne dass diese mit Projekteinnahmen verbunden wären. In der Regel sind diese Aufgaben vom Zuwendungsgeber gewünscht und der AWV übertragen worden. Mit solchen Aufgaben ist auch in Zukunft zu rechnen. Diese verstärkten direkten Zuarbeiten für Themen des Zuwendungsgebers führen zur Verminderung der Akquise von Projektmitteln auf Grund begrenzter Ressourcen. Folglich ist die Projektakquise auch zukünftig nur in einem sehr begrenzten Umfang möglich.

## **8.2 Handlungsempfehlungen aus der Evaluation 2013/2014**

### **8.2.1 Fortführung der institutionellen Förderung der AWW**

Die Evaluation hat gezeigt, dass die Ergebnisse der AWW-Facharbeit einen wichtigen Beitrag in Hinblick auf Bürokratieabbau und Entbürokratisierung in der Wirtschaft, Verwaltung und im Dritten Sektor leisten. Da das Thema Bürokratieabbau erklärter politischer Wille der Bundesregierung ist, wird damit das erhebliche Bundesinteresse, welches bei einer institutionellen Förderung gegeben sein muss, erfüllt.

In der ehrenamtlichen Facharbeit liegt das entscheidende Alleinstellungsmerkmal der AWW. Die AWW bildet eine neutrale Plattform, die den konstruktiven und ergebnisorientierten Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Vertretern aller Verwaltungsebenen, der Wirtschaft und dem Dritten Sektor ermöglicht. Dieser Ansatz garantiert Arbeitsergebnisse, die aus wissenschaftlichen Erkenntnissen verbunden mit Erfahrungswissen abgeleitet werden und somit praxistauglich sind sowie Transferangebote enthalten. Die Gremien der Facharbeit bilden Kommunikationsplattformen, auf welche die öffentliche Verwaltung angewiesen ist, da die Bundesministerien diese Arbeit selbst nicht leisten können. Folglich bündelt die AWW-Facharbeit im Interesse des Bundes die Expertise der Vertreter der drei Sektoren und gibt aus Praxissicht wertvolle Anregungen für eine effiziente Rechtssetzung und die praxisbezogene Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben in der Verwaltungspraxis. Darüber hinaus hat die Evaluation gezeigt, dass durch die von den Ehrenamtlichen kostenlos eingebrachte Expertise erhebliche Kostenvorteile für den Bund entstehen. Des Weiteren findet die Facharbeit der AWW ressortübergreifend statt. Folglich wird eine Fortführung der institutionellen Förderung der AWW seitens der Evaluatoren empfohlen.

### **8.2.2 Organisation der Facharbeit und Themenfindung**

In Hinblick auf die Zusammensetzung der Gremien lässt sich festhalten, dass sowohl auf Vorstandsebene als auch Facharbeitsebene alle drei Bereiche (Verwaltung, Wirtschaft und Dritter Sektor) repräsentativ vertreten sind. Allerdings sollte auf Grund der zunehmenden Bedeutung europäischer Themen der Anteil an ehrenamtlichen Experten aus der europäischen Verwaltung in der aktiven Facharbeit erhöht werden (aktuell 1%). In Hinblick auf den Dritten Sektor sollten insbesondere Vertreter von Vereinen und NGOs verstärkt für die Facharbeit gewonnen werden.

Die Arbeitsweise in Form von Fachausschüssen, Arbeitskreisen und Projektgruppen ist auf Grund der hohen Flexibilität und der demokratischen Abstimmungsprozesse zielführend. Die Befragung der ehrenamtlichen Experten hat gezeigt, dass Präsenztreffen von den Befragten auf Grund der austauschfördernden Arbeitsatmosphäre weiterhin ausdrücklich gewünscht werden und der Austausch über Onlineplattformen und Telefonkonferenzen nur als ergänzende Option gesehen wird.

Auf Grund der Themenvielfalt der AWW sollten in einer jährlichen Klausur die einzelnen Fachausschüsse die von ihren Arbeitskreisen und Projektgruppen bearbeiteten Themen auf ihre Relevanz hin prüfen und priorisieren.

### **8.2.3 Vereinsinterne und externe Prozesse**

Sowohl die internen als auch die externen Arbeits- und Abstimmungsprozesse können insgesamt als sehr positiv bewertet werden. Vereinsintern besteht eine enge Verknüpfung zwischen

Vorstand und Facharbeit, da die Fachausschussleiter gleichzeitig Mitglieder im Vorstand sind. Darüber hinaus gibt es eine regelmäßige Abstimmung zwischen dem Vorstand und der Geschäftsführung sowie zwischen der Geschäftsführung und den Fachreferenten. Auch in Hinblick auf die Zusammenarbeit zwischen Facharbeit und Öffentlichkeitsarbeit ist nichts zu beanstanden.

Alle vier Jahre findet eine Mitgliederversammlung statt. Einige Mitglieder sind auch bereits in der Facharbeit aktiv. Die Mitgliederzahl ist seit 2005 nur moderat gestiegen, was insbesondere auf hohe Abgänge infolge der Wirtschaftskrise, der Krise der IT-Branche sowie auf die Fusion von Firmen zurückzuführen ist. Es wird empfohlen, die bereits hohe Akquisetätigkeit durch Vorstand und Geschäftsführung auf dem bestehenden Niveau zu halten und wenn möglich noch auszubauen. Auch sollte versucht werden, mehr Mitgliedsfirmen über die Facharbeit zu gewinnen, indem der Verein sowie die Mitgliedschaft in den Arbeitskreisen, was auch bereits erfolgt, regelmäßig vorgestellt wird. Darüber hinaus sollte versucht werden, die bisher nicht in der Facharbeit aktiven Mitglieder stärker einzubinden, um Abgänge von Firmen zu reduzieren.

Extern besteht eine gute Zusammenarbeit zwischen BAFA 411 und der AWW. Darüber hinaus arbeiten die AWW und der Zuwendungsgeber eng zusammen. Das BMWi bringt seine Ideen und Vorstellungen im Rahmen der jährlichen Fortschreibung des Programmbudgets der AWW direkt ein und nimmt auch an verschiedenen Arbeitskreissitzungen der AWW regelmäßig teil. Außerdem arbeitet die AWW auch regelmäßig mit anderen Ministerien sowie verschiedenen Kooperationspartnern zusammen. Die Kooperationen sollten auch zukünftig für die Drittmittelakquise sowie im Bereich Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden, indem gegenseitig Produkte beworben werden. Des Weiteren sollten Kooperationen mit Verwaltungsakademien, die Seminare zu AWW-Themen anbieten, ausgebaut werden.

#### **8.2.4 Öffentlichkeitsarbeit/Ergebnistransfer**

Die Evaluation hat gezeigt, dass die Ergebnisse der AWW-Facharbeit über die verschiedensten Medien und Kanäle der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Insbesondere über die Veranstaltungen, Messeauftritte und AWW-Informationen wird ein großer Teilnehmerkreis erreicht. Ebenfalls sehr gut bewertet wurden die Stellungnahmen und Bescheinigungen, die im Rahmen der Facharbeit erarbeitet wurden. In Hinblick auf die Seminare, Publikationen und den Webauftritt ergab die Evaluierung einige Defizite:

- a) Die Anzahl der Seminarteilnehmer ist in den letzten Jahren deutlich gesunken. Einige Seminare mussten regelmäßig abgesagt werden. Eine Anpassung des Seminarangebots ist daher notwendig. So zeigt das neue Thema Verrechnungspreise, dass die Unternehmen durchaus mobilisiert werden können. Außerdem sollte die Kooperation mit Verwaltungsakademien ausgebaut werden. Der Vorteil bestände darin, dass die AWW-Öffentlichkeitsarbeit, welche nur über begrenzte Mittel verfügt, ausschließlich für die Entsendung der Referenten zuständig wäre, nicht aber für die Organisation der Veranstaltung selbst. Zur Bewerbung der Seminare sollten Kooperationen mit thematisch verwandten Instituten auch zukünftig genutzt werden. Darüber hinaus haben die Unterlagen der AWW gezeigt, dass Inhouse-Seminare, bei denen eine Institution konkret ein Seminar bei der AWW für das eigene Personal anfragt, ein gutes Segment darstellen.

Für neuere Themen sollten jedoch aus Sicht der Evaluatoren andere Veranstaltungsformate wie Tagungen und Roadshows, welche deutlich mehr Teilnehmer erreichen, genutzt werden.

- b) Aufgrund der oftmals geringen Absätze der Veröffentlichungen der AWW-Schriftenreihe bleibt die AWW auf den Restbeständen sitzen. Dies verursacht zum einen Platzprobleme und zum anderen stehen den Druckkosten keine Einnahmen gegenüber. Des Weiteren müssen einige Veröffentlichungen im Bereich Datenschutz und Rechnungslegung und Steuerrecht regelmäßig überarbeitet werden, sodass Restbestände alter Auflagen ebenfalls übrig bleiben. Folglich sollte überlegt werden, die Publikationen vorrangig online als PDF zur Verfügung zu stellen. Das spart einerseits die Druckkosten und andererseits sind auch Überarbeitungen bestehender Publikationen einfacher zu handhaben. Derzeit sind laut Programmbudget von 130 vertriebenen Publikationen nur sieben elektronisch verfügbar.
- c) Generell wird die Homepage der AWW oft aufgerufen und erreicht somit eine breite Öffentlichkeit. Trotz allem ergaben sowohl die Befragung der ehrenamtlichen Experten als auch die geführten Interviews, dass insbesondere die Startseite der AWW-Homepage überarbeitet werden müsste sowie englische Übersetzungen zumindest bei EU-relevanten Themen zur Verfügung stehen sollten.
- d) Da nur 14 Personen ein Abonnement der AWW-Informationen haben, ist zu prüfen, ob auch jenen die Zeitung kostenlos zur Verfügung gestellt werden könnte, um an dieser Stelle den Verwaltungsaufwand zu begrenzen.
- e) Die Evaluierung ergab, dass die Präsenz der AWW auf Messen mit einem eigenen Stand eine gute Möglichkeit bietet, das Fachpublikum zu erreichen. Jedoch ist das aktuelle Messeequipment eher unterdurchschnittlich. Der Stand wirkt eher unscheinbar. Es mangelt an einer professionellen Ausstattung.

Zusammenfassend empfehlen die Evaluatoren, einen neuen Strategieplan für die Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln, in welchem die einzelnen Empfehlungen einfließen sollten. Der letzte Strategieplan ist von 2008. Ein neues Marketingkonzept sollte folgende Eckpunkte umfassen:

- 1) Ausbau der Veranstaltungsreihen
- 2) Ausbau von Kooperationen mit Verwaltungsakademien in Hinblick auf das Seminarangebot
- 3) Ausbau des Angebots an Inhouse-Seminaren
- 4) Ausbau der Kooperationen mit thematisch verwandten Instituten zur Bewerbung der Produkte (Seminare, Veranstaltungen, Publikationen der AWW Facharbeit)
- 5) Professioneller Auftritt bei Messen
- 6) Relaunch der AWW-Homepage
- 7) Publikationen (AWW-Schriften, AWW-Informationen) zum Download auf der Homepage zur Verfügung stellen

### 8.2.5 Stärkere europäische Ausrichtung der AWW-Facharbeit

Europa stellt ein wichtiges Arbeitsfeld für die AWW dar. In Zukunft sollte die Zusammenarbeit der AWW mit europäischen Gremien ausgeweitet werden. Dies umfasst insbesondere auch den Transfer der Ergebnisse der Facharbeit in europäische Foren sowie die Bearbeitung EU-relevanter Themen. Vertreter europäischer Gremien sollten für die aktive Facharbeit als Referenten oder „dauerhafte“ Teilnehmer gewonnen werden. Ehrenamtliche Experten der AWW-Facharbeit sollten in europäischen Gremien vertreten sein. Es sollten verstärkt Stellungnahmen zu EU-Richtlinien und Gesetzen erarbeitet werden. Darüber hinaus bestehen erste Kontakte zur EIPA, um gemeinsam Seminare und Vortragsveranstaltungen zu organisieren. Dieser Kontakt sollte ausgebaut werden.

### 8.2.6 Programmbudget und begleitende Erfolgskontrolle

Aus Sicht der Evaluatoren ist das Programmbudget ein sinnvolles strategisches Controllinginstrument zur Erfolgsmessung. Die gewählten Teilprogrammbudgets spiegeln die Arbeit der AWW sehr gut wieder. Insgesamt sind auch die Indikatoren für die Erfolgsmessung der einzelnen Teilprogrammbudgets gut geeignet. Im Teilprogrammbudget III sollten noch die folgenden Indikatoren für die Erfolgsmessung mit aufgenommen werden: Die Absatzzahlen von Publikationen, die Anzahl der Downloads und die Zahl der tatsächlich verteilten AWW-Informationen. Da ein großer Teil der AWW-Aktivitäten nicht quantitativ erfasst werden kann, sollte aus Sicht der Evaluatoren die qualitative Beschreibung der Ergebnisse der AWW-Facharbeit in den Berichten zum Programmbudget ausgebaut werden. In Teilprogrammbudget I und II sollte beispielsweise nicht nur die Anzahl an Ehrenamtlichen in der Facharbeit genannt werden, sondern auch beschrieben werden, zu welchen Anteilen die Ehrenamtlichen aus welchen Sektoren (Wirtschaft, Verwaltung, Dritter Sektor) stammen. Des Weiteren sollten im Teilprogrammbudget III die Ergebnisse der Teilnehmerbefragungen, die im Rahmen von Veranstaltungen und Seminaren durchgeführt werden, aufgeführt werden.

Darüber hinaus empfehlen die Evaluatoren zukünftig, die folgenden Fragen in den Feedbackbögen zu verwenden, um zielgerichteter den Nutzen einer Veranstaltung zu erfassen:

- Konnten Sie aus der Veranstaltung einen konkreten Nutzen für Ihre Arbeit ziehen? (Viererskala: stimme voll zu –stimme gar nicht zu)
- Konnten Sie durch die Teilnahme an der Veranstaltung Ihr Fachwissen vertiefen? (Viererskala: stimme voll zu –stimme gar nicht zu)
- Würden Sie das Seminar weiterempfehlen? (Viererskala: ja, auf jedenfall; eher ja; eher nein; nein, auf keinen Fall)

Wenn möglich, sollten für jedes Seminar dieselben Bewertungsbögen verwendet werden, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Darüber hinaus sollten Ergebnisse der Feedbackbögen sorgfältiger dokumentiert werden, um abweichende Zahlen zu vermeiden.

## 9. Literaturverzeichnis

**Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (2003):** Mindestanforderungen an Programmbudgets und Handreichung für die Erstellung von Programmbudgets in Einrichtungen der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibnitz (WGL), in der Fassung vom 7.Oktober 2003.

**FAZ (2013):** Ministerien zahlten 1 Milliarde Euro an Berater, 11.September 2013, Nr.211, S.9.

**GIB (2005):** Evaluation und entwicklungsstrategische Analyse der AWW, im Auftrag des BMWi.

**Goethe Universität Frankfurt am Main, Bonpago GmbH, BMI (2013):** Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des elektronischen Rechnungsaustauschs mit der öffentlichen Verwaltung – Abschlussbericht des Projekts eRechnung.

**Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und FDP (2009):** Wachstum. Bildung. Zusammenhalt. 17.Legislaturperiode.

**Will, Volker (2006):** Der Arbeitskreis „Vereinheitlichung der Bescheinigungen in der Entgeltabrechnung“ – eine Erfolgsgeschichte, in LOHN+GEHALT, September 2006, S.59-60.

**Müller, Vera (2013):** Promovierte Hochqualifizierte in Deutschland. Karrierewege und internationale Mobilität, in: Forschung & Lehre 10/13, 20. Jahrgang, S.826-827.

**Prognos und ZEW (2013):** Untersuchung von Innovationshemmnissen in Unternehmen – insbesondere KMU – bei der Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen in vermarktungsfähige Produkte und mögliche Ansatzpunkte zu deren Überwindung, Studie im Auftrag des BMWi.

## **Anhang**

- 1) Vorstandsmitglieder (Stand: Juli 2014)
- 2) Exklusivinterviews in den AWW-Informationen und AWW-Informationen Special 2011-2013
- 3) Übersicht über die Fachausschüsse, Arbeitskreise und Projektgruppen



## **1) Vorstandsmitglieder (Stand: Juli 2014)**

### **Präsident:**

**Werner Schmidt**

Mitglied der Vorstände LVM Versicherung, Münster

### **Vizepräsident:**

**Christoph Verenkotte**

Präsident des Bundesverwaltungsamtes, Köln

### **Vertreter des Zuwendungsgebers:**

**Herrmann Faas**

MinDirig. BMWi, Berlin

### **Weitere Vorstandsmitglieder:**

**Hans- Peter Busson**

Ernest & Young GmbH, Eschborn

**Dr. Kay Ruge**

Stellvertretender Hauptgeschäftsführer, Deutscher Landkreistag, Berlin

**Prof Dr. Jur. Hermann Hill**

Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaft, Speyer

**Michael A. Maier**

IBM Deutschland GmbH, Direktor Geschäftsbereich Öffentliche Auftraggeber, Berlin

**Andreas Nagel**

Hauptabteilungsleiter HR Financial Services, Deutsche Lufthansa AG, Hamburg

### **Vorstandsmitglieder, die gleichzeitig Fachausschuss-Vorsitzende sind:**

**Reinhard Fischer**

Deutsche Post DHL, Bonn

**Jürgen Ewald**

DATEV eG, Nürnberg

**Wilhelm Knoop**

Deutsche Lufthansa AG, Hamburg

**Dr. Hubert Salm**

OIA Organisation Information Archivierung, Düsseldorf

**Giso Schütz**

Vizepräsident des Bundesverwaltungsamtes a.D., Mondorf

## 2) Exklusivinterviews in den AWW-Informationen und AWW-Informationen Special 2011-2013

Ausgabe	Name	Tätigkeit
Heft 1/11	John Macdonald	Leiter der Taskforce Europäisches Jahr der Freiwilligentätigkeit 2011 - Europäische Kommission, Brüssel
Heft 2/11	Dr. Rudolf Bunte	Referent Arbeitserlaubnisverfahren in der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit
Heft 2/11	Annette Tigges-Thies	Geschäftsbereichsleiterin Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV)
Heft 3/11	Peter Fischer	Delegierter für die Informatikstrategie der Schweizerischen Eidgenossenschaft
Heft 4/11	Roderich Egeler	Präsident des Statistischen Bundesamtes
Heft 5/11	Werner Schmidt	AWV-Präsident (Mitglied der Vorstände LVM Versicherungen Münster)
Heft 1/12	Prof. Dr. Hans-Dietrich Hassis	Vorsitzender des Direktoriums des Instituts für Seeverkehrswirtschaft und Logistik - Bremen
Heft 2/12	Cornelia Rogall-Grothe	Staatssekretärin, Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik
Heft 3/12	Prof. Dr. Oliver B. Störmer	Vorsitzender des REFA-Bundesverbandes (Bundesverband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung)
Heft 4/12	Christoph Verenkotte	Präsident des Bundesverwaltungsamtes und AWW-Vizepräsident
Heft 5/12	Margret Suckale	Mitglied des Vorstands der BASF SE; Mitglied des Vorstandsteams des Vereins "Zukunft Metropolregion Rhein-Neckar e.V.
Heft 6/12	Prof. Dr. Maria Böhmer	Staatsministerin, Beauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration
Heft 1/13	Horst Westerfeld	Bevollmächtigter der Hessischen Landesregierung für E-Government und Informationstechnologie
Heft 2/13	Gisela Erler	Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung, Landesregierung Baden-Württemberg
Heft 2/13	Prof. Dieter Kempf	Präsident des BITKOM und Vorsitzender des Vorstands von DATEV
Heft 3/13	Prof. Dr. Rita Süsmuth	Bundestagspräsidentin a.D.
Heft 4/13	Dr. Astrid Stein	Deutsches CAF-Zentrum im BVA
Heft 5/13	Dr. Jürgen Gehb	Vorstandssprecher der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben