



Die Senatorin für Finanzen

Vom Umbruch zum Aufbruch – gesellschaftlicher Wandel als Herausforderung für die Verwaltung

Eröffnungsstatement zum 21. Europäischen Verwaltungskongress
von Hans-Henning Lühr

25. Februar 2016

Agenda

1. Wo stehen wir?
2. Rückblick: Reformbemühungen der letzten Jahre
3. Vom Umbruch zum Aufbruch: Die „Zukunftsorientierte Verwaltung“
4. Ausblick – Veränderungsmanagement als Daueraufgabe

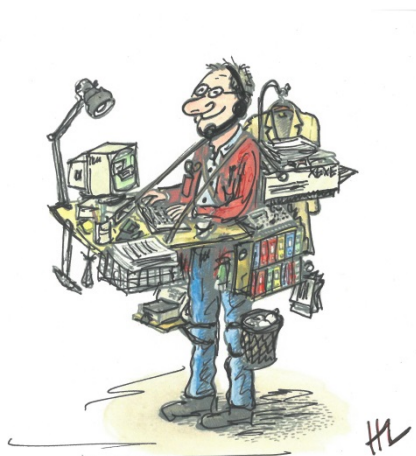
Wo stehen wir?



Transparenz: Die Verwaltung als unbekanntes Wesen



Der Kampf mit den Akten!



*Der integrierte Gesamt-Manager
(hierarchiefrei, modern)*



Koffer to go!

Gesellschaft im Wandel - Verwaltung im Umbruch

Klassisches Bürokratiemodell nach Max Weber : Verwaltungshandeln als rationale Ausübung legaler Herrschaft

Rechtsbindung

Unparteilichkeit

Professionalität

Gleichbehandlung

Kontrollierbarkeit



Einfluss rasanter politischer,
finanzieller und technologischer
Veränderungen

Gilt nach wie vor für Verwaltungshandeln, aber:
Anpassung an heutige gesellschaftspolitischen Gegebenheiten!

Anforderungen an Strukturen,
Dienstleitungen, Arbeitsweisen

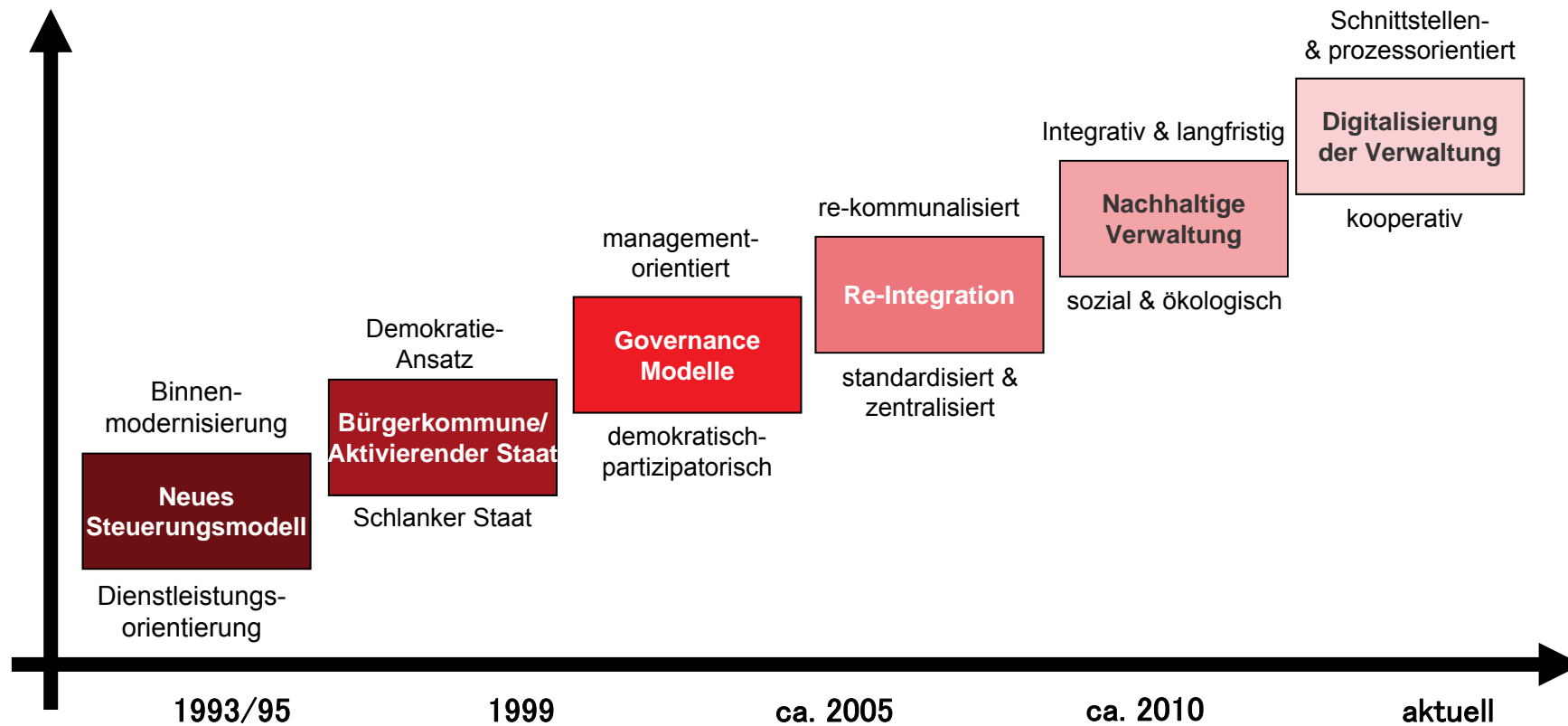
Finanzielle Nachhaltigkeit /
Schuldenbremse

Demographischer Wandel

Herausforderung Integration

Digitalisierung

Umbruch, Aufbruch, Neubesinnung - Verwaltungsmodernisierung und Reformleitbilder.



Mobilisierung organisatorischer Veränderungen in den letzten 4 Jahren in Bremen

Zielsetzung: Eine gesellschaftlich und politisch gewollte „bürgerorientierte“ Verwaltung unter aktuellen Rahmenbedingungen gewährleisten.

Reformprogramme

Investitionsansatz

2012/13

Programm Umbau der Verwaltung und Infrastruktur

Ressortübergreifender Ansatz

2014/15

Programm Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung

Entwicklungsansatz

2016 ff.

Programm Zukunftsorientierte Verwaltung

Stetig steigende Konsolidierungsanforderungen ...

... obwohl Grenzen des Sparens vielfach bereits erreicht sind.

Wahrnehmung: Kaum noch Handlungsspielräume bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen und Organisation.

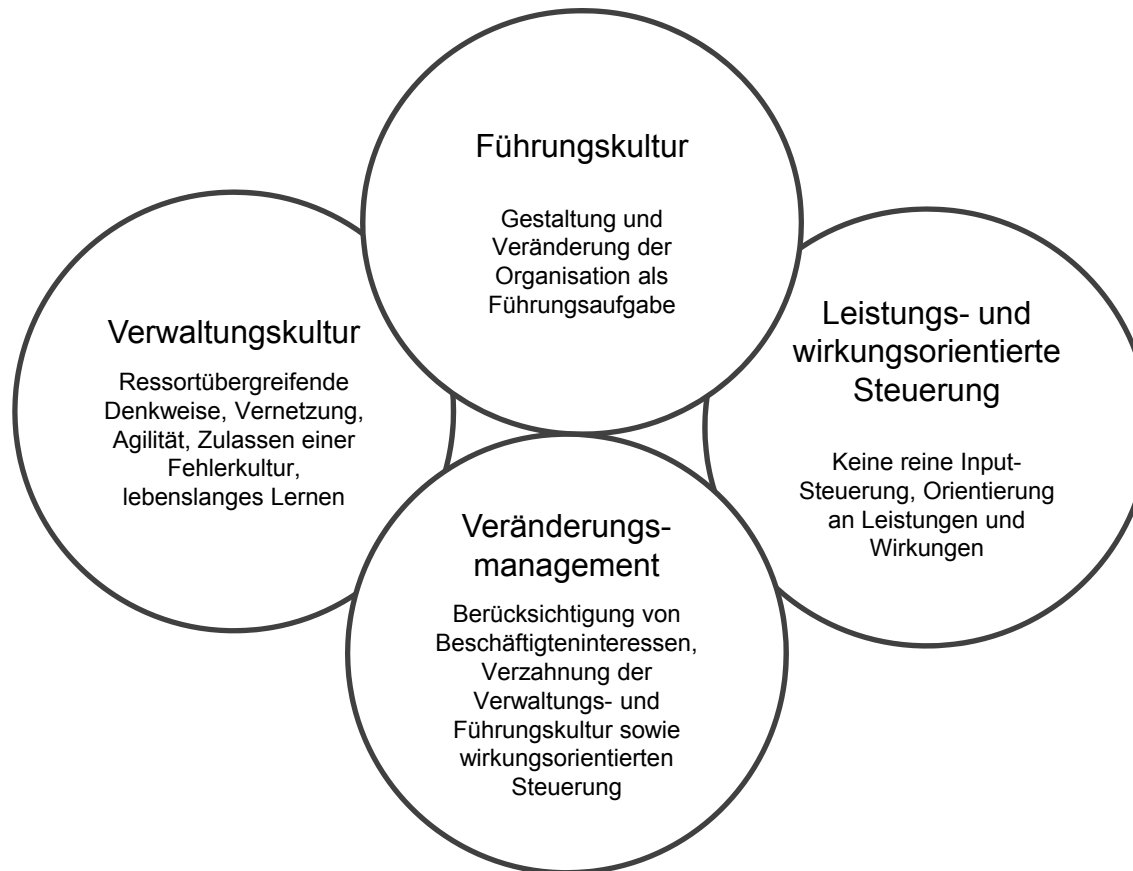


Perspektivwechsel: Möglichkeiten Handlungsspielräume zu entwickeln (Veränderungskultur).

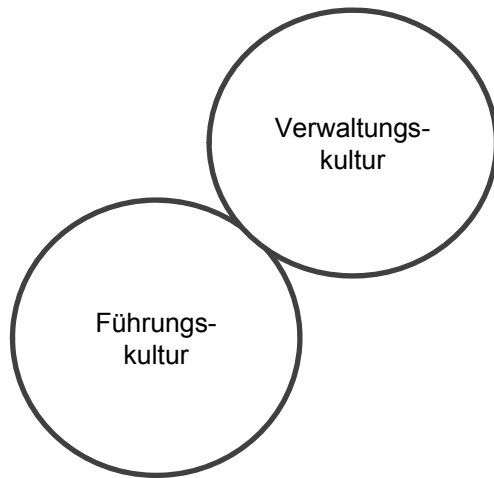
Gestaltungsaufgabe und -herausforderung

- in Bezug auf Organisation
- In Bezug auf Verwaltungs- und Führungskultur

Was braucht die „Zukunftsorientierte Verwaltung“?



Verwaltungs- und Führungskultur



- Verwaltungskultur, die geprägt ist durch ressortübergreifende Denkweisen, Vernetzung, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, Fehlerkultur
- Maßgebend dafür entscheidend, wie *reaktiv* sich Verwaltung im Hinblick auf zukünftige Ereignisse zeigt und wie *aktiv* sie in Bezug auf neue Ideen und Umsetzungen ist
- Moderne Führung unterstützt Prozess: Organisationsgestaltung als Führungsaufgabe
- Mitarbeitermotivation und –selbstorganisation schaffen („Demographie-orientierte Personalpolitik“)
- „*sich die Dinge anders vorstellen*“ (Kontingenzbewusstsein)

Leistungs- und wirkungsorientierte Steuerung

Leistungs- und
wirkungsorien-
tierte Steuerung

- Verwaltung muss Kultur entwickeln, die Entscheidungsprozesse an Wirkungen ausrichtet
- Projekte des Modernisierungsprogramms sollen dem Ansatz der Wirkungsorientierung entsprechen: Ziele werden so formuliert, dass sie steuerungsrelevant sind und im Produktgruppenhaushalt verankert werden können
- Kontinuierliche Evaluation durch Messungen und Vergleiche, aber keine „Kennzahlengläubigkeit“: Abschied nehmen von überladenem Berichtswesen, stattdessen handhabbares, steuerungsunterstützendes elektronisches Berichtswesen („E-Haushalt“)

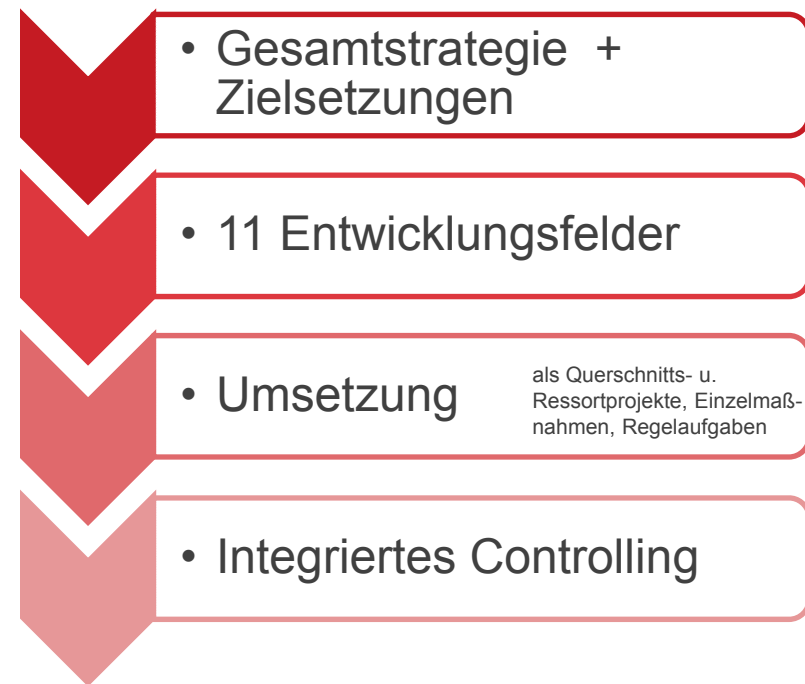
Veränderungsmanagement



- Wandel bedarf übergreifende und gezielte Steuerungsunterstützung
- Veränderungen nicht als Störfaktoren begreifen, sondern als Chance, Prozesse und Aufgabenerledigung zu optimieren
- Führung hat entscheidende Rolle: gestaltet und kommuniziert den Wandel, bindet Beschäftigte aktiv und rechtzeitig ein
- Veränderungsmanagement ist Daueraufgabe
- fester Bestandteil bei der Umsetzung eines Modernisierungsprogramms

Zukunftsorientierte Verwaltung: Bausteine des Modernisierungsprogramms in Bremen

- Umsetzungen orientieren sich an aktuellen gesellschaftlichen, politischen und verwaltungsinternen Entwicklungen („*nicht Alles auf einmal*“, „*kein statischer Umsetzungs-Prozess*“: Flexibles Programm)
- politische Ziele der Koalitionsvereinbarung werden mit konkreten Modernisierungsvorhaben verknüpft
- Der Mix aus großen und kleinen, neuen und „reiferen“ Projekten sichert eine erfolgreiche Entwicklung, selbst wenn einzelne Projekte nicht erfolgreich sein sollten
- Jährliche Weiterentwicklung des Masterplans, Entwicklungsfelder ermöglichen flexible Umsetzung und weitere Gestaltung



Zukunftsorientierte Verwaltung: Flexibilität in der Ausgestaltung und Steuerung

- **Grundlegend und unterstützend:**

Integrierte
Gesamtsteuerung

+

Demographie-sensible
Personalpolitik

- **Für Organisation der Verwaltungsarbeit und –struktur maßgebend:**

Digitale Verwaltung

Transparenz + Bürgerservice

Integrierte + kooperative
Verwaltungsentwicklung in
Stadtteilen

Bündelung interner Dienste

Effiziente öffentliche
Immobilienbewirtschaftung und
Gebäudereinigung

Neuordnung öffentlicher
Unternehmen

Länderübergreifende
Kooperation

Verbesserung der Einnahmen
und des Kassenwesens

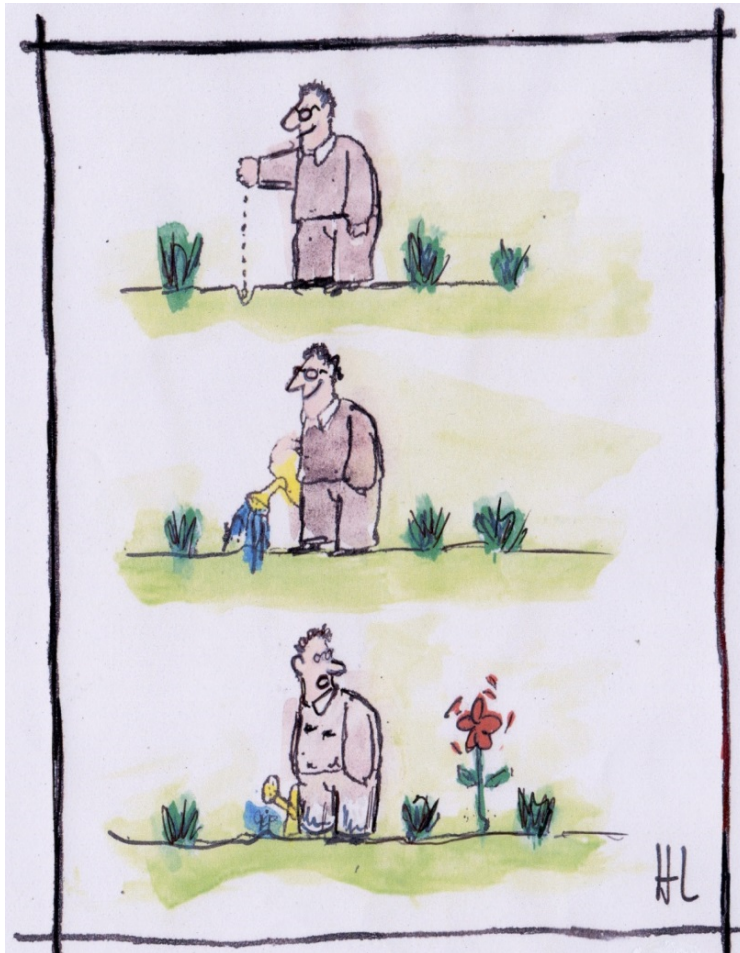
Verwaltungskooperation
Bremerhaven/Bremen

- Digitalisierungschancen nutzen!
- Bürgerservice stärken!
- Fachlichkeiten vor Ort vernetzen!
- Interne Dienste ressortübergreifend bündeln!
- Effizienter bauen!
- Eigene Beteiligungen einbeziehen und Rekommunalisierung von Aufgaben und Kompetenzen prüfen!
- Aufgaben durch überregionale Kooperation besser organisieren!
- Einnahmen und Forderungen optimieren!
- Zwei Städte, eine gemeinsame Organisationspolitik!

Verwaltungsmodernisierung ist eine Daueraufgabe

- Aber: weitere strukturgebende Elemente müssen hinzukommen, die den Veränderungsprozess ermöglichen
- „weiche“ Faktoren der Programmsteuerung wichtig:
 - Wandel als Führungsthema im Alltag verankern
 - Mehr an der Veränderungsfähigkeit arbeiten, als an konkreten Veränderungen!
 - Programmziele (Konsolidierungs- und Modernisierungsbeiträge) wirkungsorientiert und steuerungsrelevant mit dem (Produktgruppen-)Haushalt verknüpfen
- In einer dynamischen Welt gibt es keine Lösungen für die Ewigkeit: Temporäre Bypässe und Reformwellen sind nichts Verwerfliches
- Nicht alles ist im Detail rational planbar – Erprobungsräume und Abweichungen schaffen neue Lösungen

Verwaltungsmodernisierung ist kein „Kriseninterventionsprogramm“, sondern „Haltung“ und dauernde Gestaltungsaufgabe!



Nur wer vom Weg abkommt,
bleibt nicht auf der Strecke!

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Hans-Henning Lühr
Staatsrat

Telefon: +49 421 361 2205

E-mail: henning.luehr@finanzen.bremen.de

Internet: www.finanzen.bremen.de

Backup

Programm Umbau der Verwaltung & Infrastruktur (UVI) 2012/13



Bereinigung eines „Reformstaus“ (50 Mio. €) in 2012/13

- Mittel aus Steuermehreinnahmen werden gezielt für die Umsetzung größerer Modernisierungsvorhaben eingesetzt und die Effekte im Rahmen des Programms kontrolliert.
- Z.B. Infrastruktur der Bürgerweide, Vorgangsbearbeitungssysteme, Green IT-Server, elektronischer Einkaufskatalog



Strukturelle Entlastung künftiger Haushalte

- Positive Einnahmentwicklung wird für nachhaltige Effekte genutzt
- Primäre Modernisierungsziele: Investition in Rationalisierungseffekte, Prozesseffizienz und Reduzierung von Personalaufwand
- Investitionen wurden vorgezogen, um effizientere Infrastrukturen früher zu nutzen

Programm Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung 2014/15



Forcierung der Haushaltskonsolidierung

- Strukturelle Entlastung des Haushalts
- neue Ansätze der Aufgabenwahrnehmung
- Spielräume für politische Schwerpunktsetzungen schaffen



Ressortübergreifende Umsetzungsverantwortung

- Steuerung durch Staatsräte-Lenkungsgruppe:
Modernisierungsimpulse durch strukturierte Interviews,
Grundlage für Projektvorschläge
- Definition von Programmschwerpunkten
 - Konzentration auf Fach- und Steuerungsaufgaben – Bündelung operativer „interner Dienstleistungen“
 - Prozessoptimierung, IT und E-Government
 - „Synergieeffekte“ bei Aufgaben für gemeinsame Zielgruppen nutzen

Ein kritischer Rückblick zu „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“: Lessons learned

- Staatsräte-Lenkungsgruppe als Modernisierungsmotor, aber nicht im Rahmen bestehender Gremien (Staatsräte-Konferenz)
- Strategische Leitlinien müssen mit Projekten verknüpft werden (Identifikation), dadurch hängt Programmerfolg nicht von Einzelprojekten, sondern von Gesamtstrategie ab
- Für die Umsetzung der Projekte braucht es Macht- und Fachpromotoren
- Ressorts müssen stärker in Umsetzungsverantwortung gebracht werden
- Transparenz über Gesamtprogramm erzeugen und Beteiligung vor Ort sicherstellen
- Erwartungsdruck durch Stabilitätsrat auf Deckungsbeiträge zur Konsolidierung von geeigneten Vorhaben beschränken
- Rentabilität und Wirtschaftlichkeit allein noch kein Deckungsbeitrag für Konsolidierung!
Wichtig vor allem: Wie werden welche Effekte einsparrelevant?