



Die Senatorin für Finanzen

---

## **Kommunikation, Kooperation und Digitalisierung – Impulse für ein Verwaltungsmanagement im Wandel**

Eröffnungsstatement zum 20. Europäischen Verwaltungskongress  
von Hans-Henning Lühr, Staatsrat

Bremen, 05. März 2015

## Agenda

1. 20 Jahre Europäischer Verwaltungskongress
  - Ausgangslage in den 90ern
  - Reformleitbilder
  - Gestaltungsanspruch
  
2. Aktuelle Herausforderungen für die Verwaltung
  - Digitalisierung
  - Kooperation
  - Kommunikation
  
3. Ausblick – Verwaltungsmanagement im Wandel

## Die 90er Jahre - Ende der Wachstumsära für die Kommunalverwaltung

- Modernisierungsrückstand der deutschen Kommunalverwaltung gegenüber anderen Ländern mit New Public Managementansätzen,
- erhebliche finanzielle Lasten der Wiedervereinigung,
- Herausforderung: zunehmende gesellschaftliche Leistungsansprüche mit schrumpfenden Ressourcen bearbeiten!
- Problemlösungsbeitrag der Verwaltung gefordert: Leistungssteigerung statt Größenwachstum!
- KGSt liefert mit Neuem Steuerungsmodell Lösungsmodell auf konzeptionell-rhetorischer Ebene (KGSt-Bericht 5/1993),
- aus Analyse von Führungs-, Steuerungs- und Organisationsdefiziten wird Leitbild "Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung" abgeleitet.

## Sprüche und Widersprüche

- „Zurück zur Bescheidenheit: vom EVRK zum EVK!“
- „Von der Betriebswirtschaft lernen, heißt siegen lernen!“
- „Ohne Paragraphen geht das nicht!“
- „Wir haben für jede Lösung ein Problem! - Von der Selbsthilfegruppe zur Zukunftswerkstatt.“
- „Fingerfood für Führungskräfte!“
- „Nur vom Wiegen wird das Schwein nicht fett!“
- „Frage: Wo können wir das verbuchen?“  
„Antwort: Sonderkonto politische Erfahrungen!“

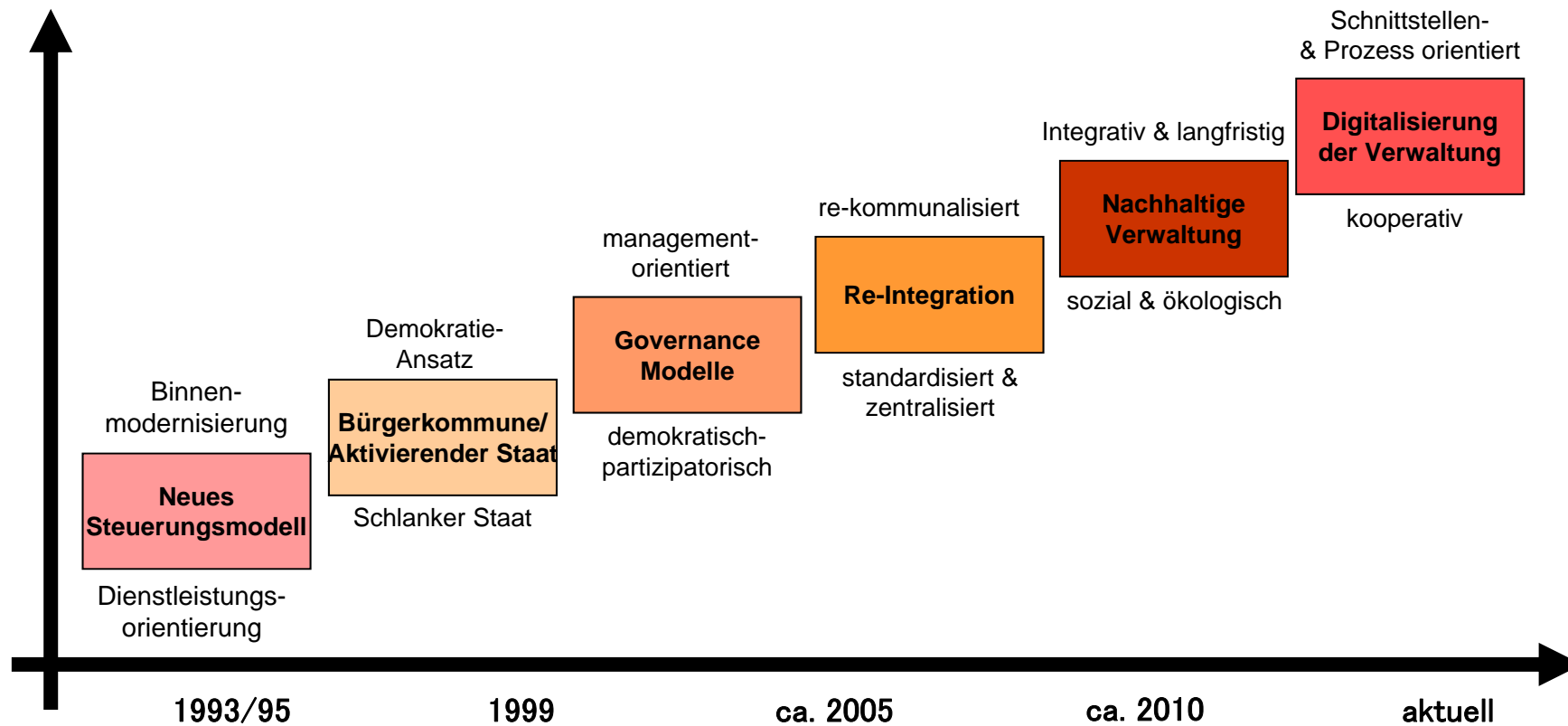
**Fazit: „Nur wer vom Weg abkommt, bleibt nicht auf der Strecke!“**

## 20 Jahre Europäischer Verwaltungskongress – Motor der Modernisierung und kritische Reflexion

- Verwaltungsreform braucht politische Grundsätze!
  - Markt kann Staat nicht ersetzen – aber vielleicht ergänzen,
  - Outsourcing ist keine Optimierungsstrategie,
  - Neue und „alte“ Werte verbinden.
- Verwaltung hat Gesellschaft
  - Bürgerorientierung/-beteiligung,
  - Berücksichtigung von Kundenwünschen,
  - Mitarbeiter/-innen als Motor und gesellschaftlicher Seismograph.



## 20 Jahre Europäischer Verwaltungskongress: Entwicklung der Reformleitbilder



## Nach wie vor stetig steigende Konsolidierungsanforderungen ...



**... obwohl Grenzen des Sparens vielfach in Kommunen bereits erreicht sind:**

- Schuldenbremse: Bis 2020 Nettoneuverschuldung auf 0 zurückfahren,
- (Steuer-)Mehreinnahmen werden im Tagesgeschäft absorbiert(Investitionsstau bei Modernisierung),
- Konsolidierung gelingt nicht allein durch Modernisierung bestehender Prozesse, sondern braucht gemeinsame Lösungen.

## Handlungsfeld Digitalisierung: Gute Steuerung erforderlich!



Liebe auf den ersten Klick reicht nicht  
für systematische Veränderungen!

Hohe Rationalisierungspotenziale

⚡ komplexe Umsetzung, erhebliche  
Ressourcenbedarf und hohes Risiko

Wunsch nach ubiquitärem Informationszugang

⚡ staatliche Daten „under attack“

Hohe Informationsverfügbarkeit und  
Professionalisierung der Zivilgesellschaft

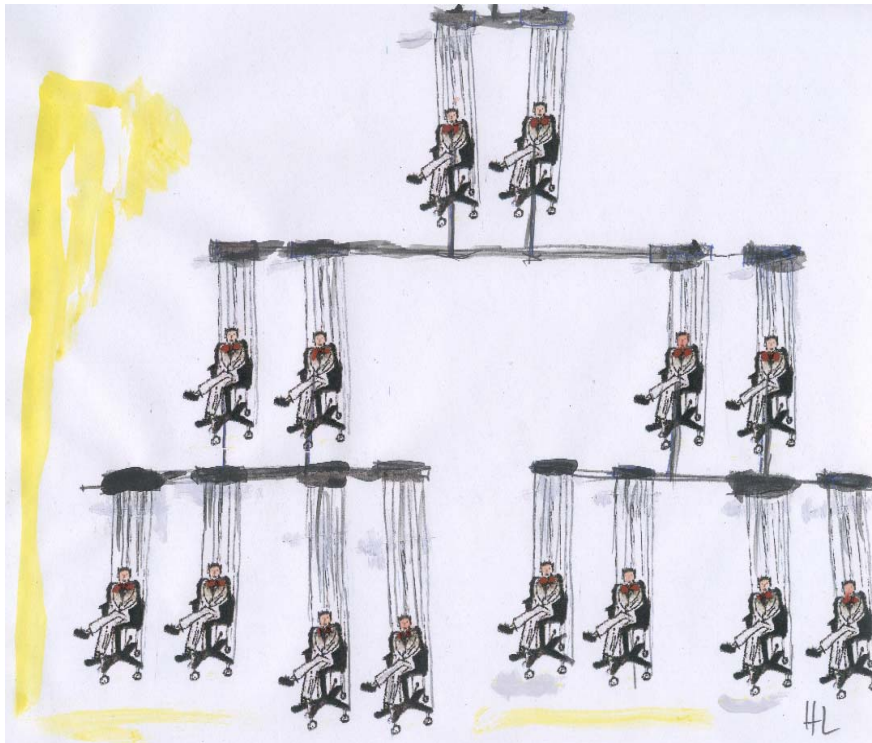
⚡ Beteiligungskultur auf Augenhöhe

Digitale Lösungen

⚡ für nicht mehr zeitgemäße Prozesse und  
Strukturen



## Handlungsfeld Kooperation: Vom Schnittstellenmanagement zum gemeinsamen Handeln



- Bündelung interner Dienstleistungen bei gemeinsamen Dienstleistern,
- Verwaltungs- und länderübergreifende Kooperationen: Bsp. Dataport,
- Rolle IT-Planungsrat und abgestimmte E-Government-Landesgesetze,
- Virtuelle Region Nordwest als Erprobungsraum neuer Technologien,
- Open Data: Zivilgesellschaft einbeziehen; mit Unternehmen/Uni kooperieren (Apps).

## Handlungsfeld Kommunikation: Erfolgreiche Einbindung von Mitarbeiter(inne)n ist entscheidend für Effizienz und Effektivität



- Klarheit über Organisationsziele & eigene Rolle,
- Führung heißt Arbeitsbedingungen gestalten und Menschen wahrnehmen,
- Veränderungsprozesse am Gesamtsystem orientieren – Mensch, Organisation und Technik,
- Kooperationskompetenz wird „spielentscheidend“ Befähigung von Mitarbeiter/-innen, über Verwaltungsgrenzen hinaus zu handeln,
- Veränderung braucht offene Mitarbeiter/innen. Rahmenbedingungen (z.B. DV Beteiligung) und Ressourcen (z.B. Projektleitungs-Pool) sind entscheidend,
- Einbinden statt ausbeuten. Arbeitsmodelle, die ganzheitliche Lebensperspektive ermöglichen.

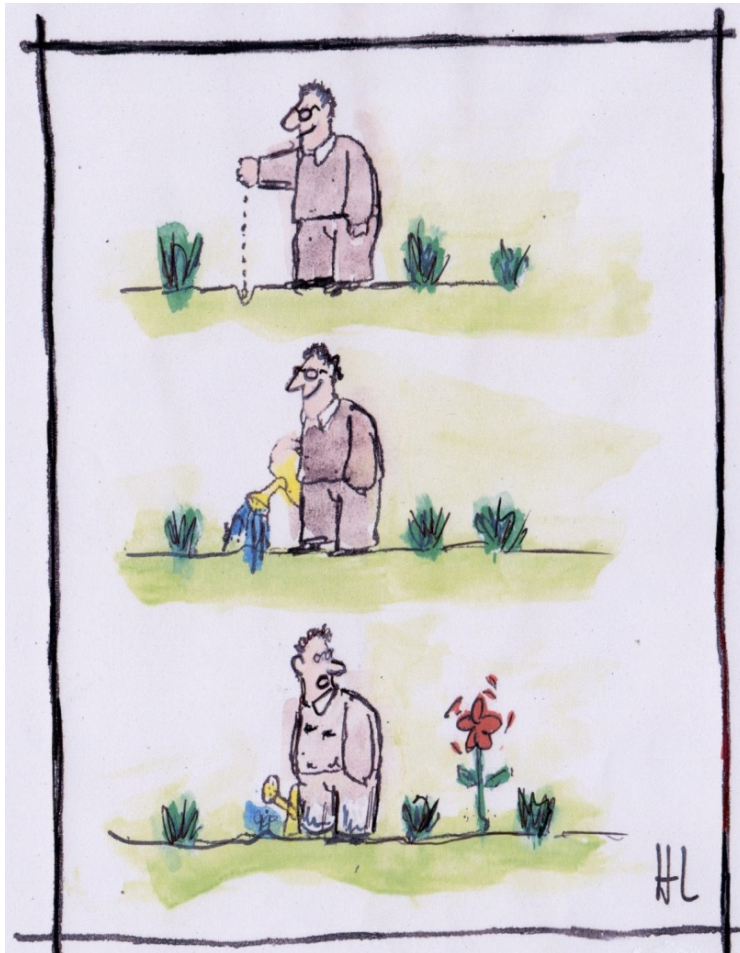
## Verwaltungsmanagement im Wandel

- Verwaltungsmodernisierung ist kein „Kriseninterventionsprogramm“, sondern dauernde Gestaltungsaufgabe
- In einer dynamischen Welt gibt es keine Lösungen für die Ewigkeit: Temporäre Bypässe und Reformwellen sind nichts Verwerfliches



„Endlich Durchblick!“

- Nicht alles ist im Detail rational planbar – Erprobungsräume schaffen neue Lösungen,
- Von der Organisation zur Veränderung: Change-Prozesse organisieren statt starrer organisatorische Regeln,
- Wandel als Führungsthema im Alltag verankern,
- Kooperation wagen: Föderalismus muss Konkurrenz der politischen Konzepte sein – nicht Vielfalt der Orga- und DV-Lösungen,
- Ko-Produktion suchen: Lösungen gemeinsam mit Zivilgesellschaft entwickeln (E-Rechnung).



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](mailto:henning.luehr@finanzen.bremen.de)

Internet: [www.finanzen.bremen.de](http://www.finanzen.bremen.de)

## backup

5. EVK 1999	„Das magische Dreieck der Verwaltungsreform - Wirtschaftlichkeit, Qualität und Rechtsstaatlichkeit“
6. EVK 2000	Die bürgerorientierte Kommune in Europa
7. EVK 2001	Auftragserfüllung, Wirtschaftlichkeit, Bürger- und Mitarbeiterzufriedenheit - Grundlage einer leistungsfähigen Öffentlichen Verwaltung in Europa
8. EVK 2002	Strategisches Management und weitere Öffnung der Verwaltung gegenüber dem Bürger - Politikreform und Bürgerbeteiligung in der europäischen Verwaltung
9. EVK 2003	»Deutschland deine Ämter – Anspruch und Wirklichkeit«
10. EVK 2004	Finanzielle Situation öffentlicher Haushalte – Wege aus der Krise
11. EVK 2005	Perspektiven einer wirtschaftlichen Verwaltung
12. EVK 2006	»Motiviert und wirtschaftlich zu mehr Qualität!« Immer neue Anforderungen an die Verwaltung, aber wohin führt der Weg?
13. EEVK 2007	Verwaltungsmanagement zwischen Fachvorgaben und Budgetierung: Funktioniert die Neue Steuerung?
14. EVK 2008	Demografischer Wandel und die Zukunftsfähigkeit von Verwaltung
15. EVK 2009	Verwaltung zwischen Marktorientierung und neuer Staatlichkeit
16. EVK 2010	Verwaltung heute – Herausforderungen in Zeiten knapper Ressourcen und zunehmender Europäisierung
17. EVK 2012	Wie beeinflussen neue Medien das Verwaltungshandeln?
18. EVK 2013	Verwaltung zwischen Prozessoptimierung und Bürgerorientierung
19. EVK 2014	Mensch und Verwaltung – was bewegt den öffentlichen Sektor jenseits von Konsolidierung und Automation?
20. EVK 2015	Kommunikation, Kooperation und Digitalisierung – Impulse für ein Verwaltungsmanagement im Wandel