

Die Senatorin für Finanzen

**Chancen und Notwendigkeit ganzheitlicher Veränderungsprogramme:
Voraussetzungen für nachhaltige Konsolidierung und wirksame Steuerung.**

Eröffnungsstatement zum 19. Europäischen Verwaltungskongress
von Hans-Henning Lühr

Februar 2014

Stetig steigende Konsolidierungsanforderungen



- Schuldenbremse: Bis 2020 Nettoneuverschuldung auf 0 zurückfahren,
- Grenzen des Sparens vielfach in Kommunen bereits erreicht,
- Selbst bei Mehreinnahmen stehen diese einem Verwaltungsumbau nicht zur Verfügung, sie werden für Löcher im Tagesgeschäft benötigt,
- Bspl. Bremen: Strukturelle Lücke von 1,2 Mrd. € schließen – jährlich 120 Mio. € zusätzliche Einsparungen.

Auswirkungen: Mensch und Verwaltung – die schrumpfende Vielfalt ...



400 verschiedene Berufe!

Konsolidierungsdruck führt zu massiven Personalabbau:

- 30 % weniger Personal seit 1993
- 43 % Fluktuation bis 2022

Personalabbau und Sparquoten unausweichlich, können aber nicht allein die Lösung sein: Aufgabenwahrnehmung ändern!

Erwartungen an Verwaltung ändern sich, organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten nehmen aber auch zu.

Beobachtbare Trends:

- Neue Werte/Orientierungen (z.B. stärkere Ressourcen-, Dienstleistungs- und Nachhaltigkeitsorientierung),
- IT/automatisierte Prozesse führen zu veränderten Organisationsparadigmen (z.B. Trennung von Front- und Back-office),
- Fortschreitender demographischer Wandel (z. B. alternde Belegschaft, alternde und sich anders zusammensetzende Gesellschaft),
- „Verstaatlichung“ gesellschaftlicher Aufgaben (z.B. immer mehr Familien, die Ihrer Erziehungs-Funktion nicht gerecht werden),
- Zunehmende Dichte und Geschwindigkeit des Informationstransfers, gesellschaftliche Einforderung von Information und Beteiligung.

Konsolidierung durch neue Orientierungen für Steuerung, Organisation und Personal.

Kern-Herausforderung: neue gesellschaftliche Anforderungen unter Knappheitsbedingungen in gutes Regierungs- und Verwaltungs-handeln umsetzen!

Aktuelle Verwaltungsleitbilder:

- ... die wertschöpfungsorientierte Verwaltung
- ... die serviceorientierte Verwaltung
- ... die dialogorientierte und vernetzte Verwaltung
- ... die nachhaltige Verwaltung
- ... die digitale und transparente Verwaltung



Achtung! Jede Organisationsveränderung wirkt auf die Kultur und bedeutet veränderte Anforderungen für die Personalentwicklung.

Fitnessprogramme statt Hungerkuren!

Leitbild „Wertschöpfungsorientierte Verwaltung“



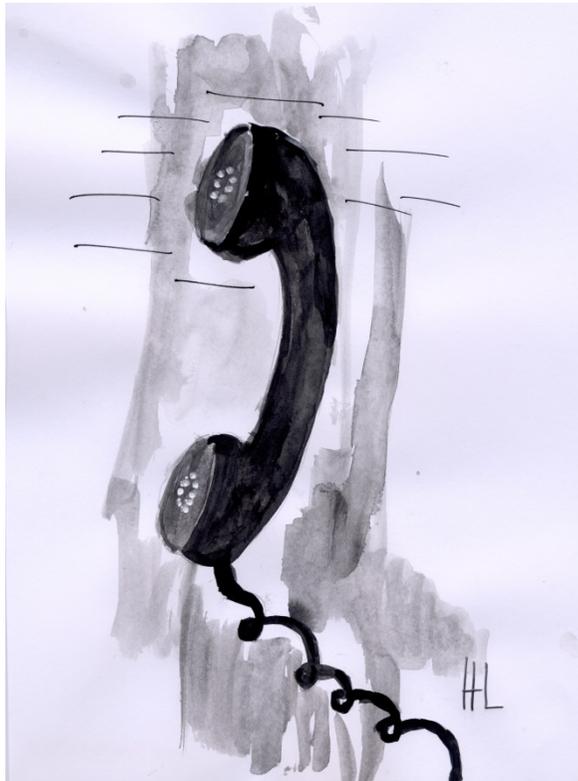
- Schwerpunkt der Personaleinsparung bei internen Dienstleistungen (Verwaltungsquote weiter senken!)
- Bündelung & Professionalisierung (Shared Service-Strukturen), z.B.:
 - Personalsachbearbeitung
 - Öffentlicher Einkauf
 - IT-Support



Nicht alles „Selbermachen“ – Planen, was andere für mich erledigen!

Weniger Verwaltung - Mehr Service!

Leitbild „Serviceorientierte Verwaltung“



- Kundenkontakte einsparen:
Abschließend Beraten statt Vermitteln
- Aufenthalt und Einbürgerung als
Service statt Restriktion
- Akteurs- übergreifende Kooperation
statt „einsamer Ansprechpartner“ (z. B.
Unternehmensservice Bremen)
- Front-/Back-Office, neue
Generalzuständigkeiten



**Vom Rechtsanwender zum Kommunikations- und Lösungs-
partner!**

Durch Öffnung neue Ressourcen und Lösungen erschließen!

Leitbild „Dialogorientierte und vernetzte Verwaltung“

Neue
Formen
der
Zusammenarbeit

- Verwaltungs- und länderübergreifende Kooperationen: Bsp. Dataport ...
- Kooperationen mit Wirtschaft und Zivilgesellschaft
- open data als Ansatz, zivilgesellschaftliche Initiativen einzubeziehen (z.B. Haushalts-App)



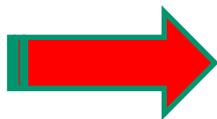
**Trotz Kulturschock?
Aus „Konkurrenten“ Ko-Produzenten machen!**

Soziale und ökologische Ressourcen schonen statt kurzfristig mikroökonomisch optimieren!

Leitbild „Nachhaltige Verwaltung“

Neue
Kriterien
für
Verwaltungshandeln

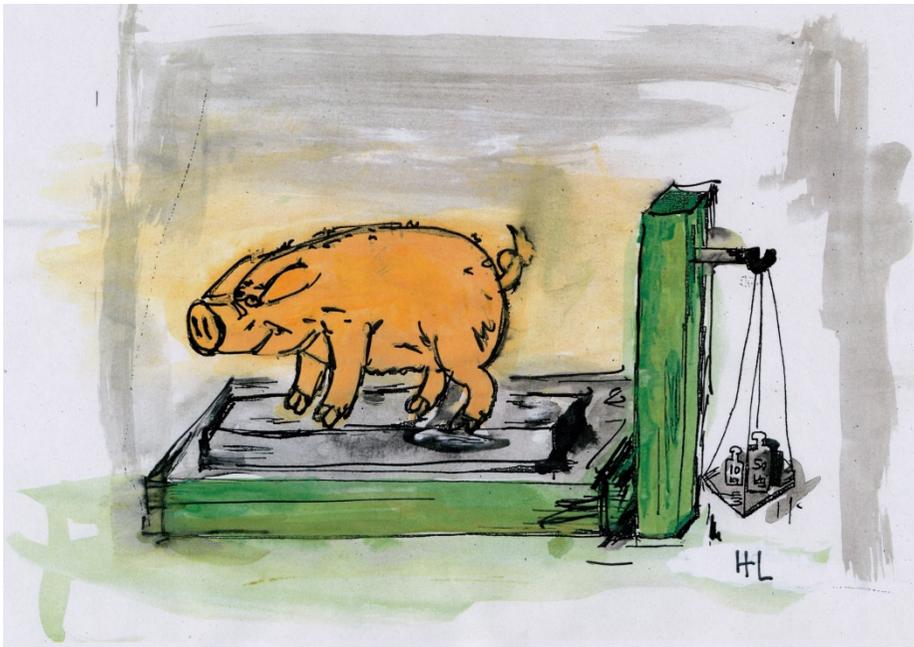
- Ressourcen bündeln: Jugend, Bildung, Wissenschaft und Wirtschaft mit gemeinsamen Projekten,
- Ressourcen schonen: Wirtschaftliches und sozial-ökologisches Handeln an Wirkungen orientieren.



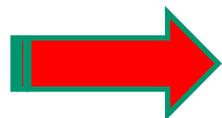
Umorientierung - Wirkungsorientierung statt Regelorientierung!

Pro-aktiv informieren und Zugänge gewähren!

Leitbild „Digitale und transparente Verwaltung“



- Aktive Strategie zur Transparenz
- E-Government- und E-Logistic-Strategien
- Vorreiter von Open Data



Wenn der Bürger mehr weiß? Lösungen nicht durchsetzen, sondern gemeinsam entwickeln!

Beste Voraussetzungen für gute Verwaltungsarbeit?

Auf den ersten Blick:

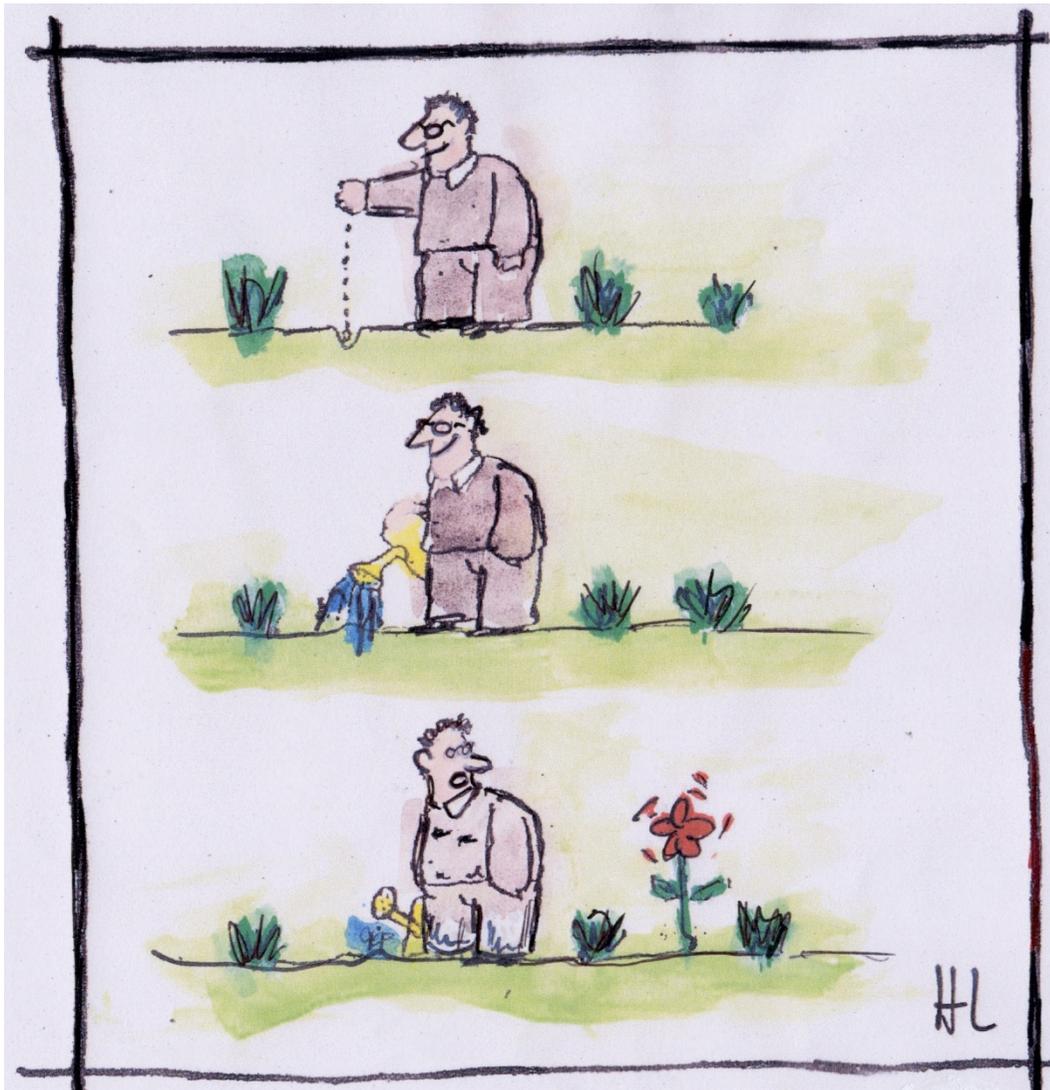
- Chancen der Automatisierung genutzt,
- erfolgreiche Konsolidierungsanstrengungen unternommen,
- betriebswirtschaftliche und politisch verträgliche Steuerungs-instrumente implementiert,
- neue Organisationskonzepte umgesetzt,
- zukunftsorientierte Qualifizierungskonzepte definiert.

Auf den zweiten Blick:

- PE noch nicht immer im Takt mit OE und IT,
- Instrumente ändern sich schneller als die Kultur,
- Ressourcenknappheit wird als Wirkung von Veränderungen (fehl-) interpretiert, nicht als Auslöser.

„Veränderung ganzheitlich begreifen“ als Managementaufgabe

- PE und OE besser verknüpfen: Entwicklung von Arbeitsaufgabe und Kompetenzen on the job. Organisationsentwicklung geht nicht ohne Personalentwicklung!
- Mehr in Wirkungen als in Ressourcen, mehr in Wechselwirkungen statt in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen denken (ex ante ressortinterne Regeldefinitionen reichen nicht!)
- Unterschiedliche Entscheidungsrationaltäten in Einklang bringen (ökonomisch, politisch, verwaltungsrechtlich): Betriebswirtschaftliche Steuerung geht nicht ohne politischen Auftrag und verwaltungsinterne Akzeptanz.
- Grenzen der Arbeitsverdichtung, politische Prioritäten, aber auch offener Dialog über Posteritäten: Schrumpfung findet nicht nur auf dem Papier statt. Konsolidierung geht nicht ohne strategische Aufgabenplanung.



Nur wer vom Weg
abkommt,
bleibt nicht auf der
Strecke

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

henning.luehr@finanzen.bremen.de