



# FINANZ BERICHT BREMEN

Der Senator für Finanzen

3 / 00

## Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung in der Freien Hansestadt Bremen - Erster Zwischenbericht Mitteilung des Senats an die Bremische Bürgerschaft vom 24. Oktober 2000 'Gekürzte Fassung'

### Ausgangslage und Zielsetzung

Bremen muss die seit Jahren anhaltende extreme Haushaltsnotlage bis 2005 überwinden. Nach Auslaufen der jährlich sinkenden Sanierungszahlungen des Bundes im Jahr 2004 muss die Freie Hansestadt Bremen in der Lage sein, ab 2005 aus eigener Kraft einen verfassungskonformen Haushalt aufzustellen. Um den Anspruch der Verfassungsmäßigkeit zu erfüllen, muss ein Defizit im konsumtiven Haushalt von 850 Mio. DM im Jahr 2000 abgebaut werden.

Konkret bedeutet dies, dass die in den Haushalten bestehende konsumtive Deckungslücke bis zum Jahre 2005 auf Null zu reduzieren ist. Abbildung 1 verdeutlicht die hierfür im Rahmen der aktuellen Finanzplanung unterstellte Entwicklung, an deren Ende die

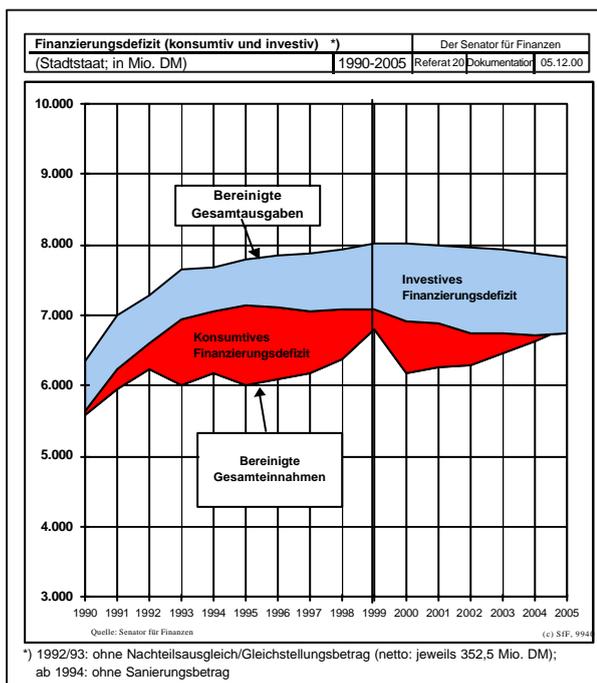
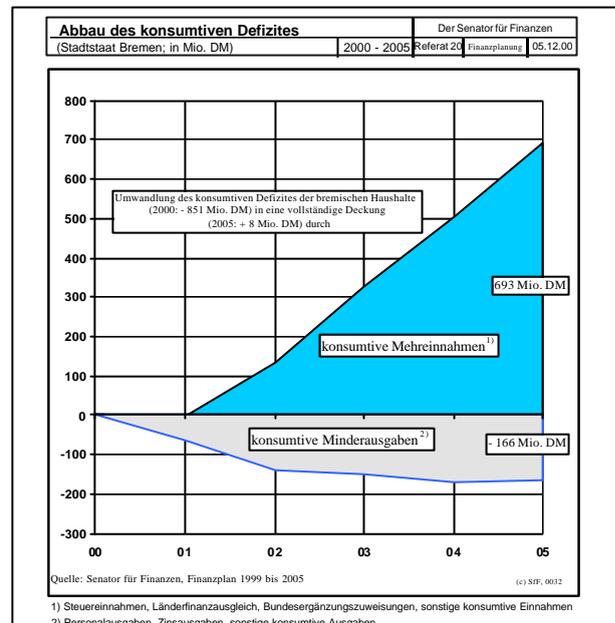


Abb. 1: Prognose der Entwicklung von Einnahmen und Ausgaben



notwendige Nettokreditaufnahme der Freien Hansestadt Bremen auf die Höhe der Nettoinvestitionen zu begrenzen ist (Einhaltung Artikel 115 Grundgesetz beziehungsweise §18 Landshaushaltsordnung). Hierzu bedarf es erheblicher Einsparanstrengungen im konsumtiven Bereich. Neben aufgabenkritischen Einschnitten muss es im Personalbereich bis Ende 2004 zu einer Reduzierung/Abbau von mindestens 1.600 Personalstellenäquivalenten kommen. Insgesamt sind zur Schließung der konsumtiven Finanzierungslücke nach geltender Finanzplanung im Zeitraum 2000 - 2005 konsumtive Minderausgaben von 166 Mio. DM zu realisieren. Der überwiegende Teil der aktuell rund 13% betragenden Defizitquote des „Betriebshaushaltes“ ist durch Verwendung laufender Mehreinnahmen und insbesondere durch Nutzung steuerabhängiger Einnahmen abzubauen (vergleiche Abbildung 2).

Eine detailliertere Betrachtung der konsumtiven Ausgaben zeigt, dass auf Grund unterschiedlicher Entwicklung der verschiedenen Ausgabenarten erhebliche Sparanstrengungen erforderlich sind.

Deswegen muss der gesamte Block der konsumtiven Ausgaben von über 6 Mrd. DM auf den Prüfstand. Auch über eine Umverteilung zwischen den einzelnen Ressorts beziehungsweise Geschäftsbereichen wird zu diskutieren sein.

Es ist darüber hinaus unbedingt erforderlich, neben den notwendigen weitreichenden Konsolidierungsbemühungen im konsumtiven Bereich auch die inzwischen überdurchschnittlichen Investitionsanstrengungen konsequent fortzuführen. Die Investitionen leisten über die erwarteten steuerlichen und Ausgabenentlastungs-Effekte einen entscheidenden Beitrag zur längerfristigen Haushaltssanierung. Die bisherige Finanzplanung geht von einer Investitionsquote im Sanierungszeitraum zwischen 14,6% und 15,7% aus. Dieses Niveau soll auch nach Abschluss der Sanierung gehalten werden.

Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung ist im Sinne von Bürgernutzen bei gleichzeitiger geringerer und langfristig tragfähiger Ressourcenausstattung zu gewährleisten und substantiell zu verbessern. Im Sinne des bisherigen Ansatzes sollen weiterhin nach Möglichkeit nicht nur die Symptome der Haushaltsnotlage therapiert, sondern als Ziel eine ursachenorientierte, strukturelle Lösung angestrebt werden. Die im öffentlichen Dienst neu eingeführten Steuerungsselemente leisten dabei einen großen Beitrag zum Erfolg des Sanierungsprogramms. Budgetierung, dezentrale Ressourcenverantwortung, Controlling, Kosten-, Leistungs- und Kundenorientierung sind konsequent und unter Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen weiterzuentwickeln.

Da es nicht ausreichend ist, lediglich (vorübergehend) Kosten zu senken und aufgabenkritische Ansätze punktuell allein durchzuführen wie etwa Standardreduzierung oder die Ablaufoptimierung, muss das Leitmotiv „Sanierungspolitik ist Innovationspolitik“ für alle Politikfelder und die Verwaltungsmodernisierung umgesetzt werden. Radikale Veränderungen lassen sich nur erzielen, wenn Themen, Aufgabenverständnis und Abläufe von Verwaltungseinheiten neu strukturiert werden.

## 2. Strategie des Umbaus

„Innovation und Sanierung“ durch flächendeckende Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung

Die vom Senat eingesetzte Staatsräte lenkungsgruppe arbeitet an einer umfassenden Strategie zur Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung. Als deren

Ergebnis wird ein Arbeitsprogramm angestrebt, mit dem unter anderem die Einsparziele bis Ende 2005 erreicht werden können. Die einzelnen „Arbeits-schwerpunkte“ werden mit konkreten Maßnahmen hinterlegt. Ausgangspunkt der Betrachtungen ist dabei eine Analyse bisheriger Reformansätze in den letzten fünf Jahren, insbesondere unter Berücksichtigung ihrer finanziellen Wirkungen und Struktureffekte. Darüber hinaus sollen die bestehende Aufgabenkritik (Zweck- und Vollzugskritik), Geschäftsprozessoptimierungen sowie strukturelle Verbesserungen konsequent fortgeführt und verallgemeinert werden.

Mit dieser Zielsetzung ist die Strategie Bremens ganz klar zweifach ausgerichtet: Innovation und Sanierung. Die Überschrift „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ weist die Richtung.

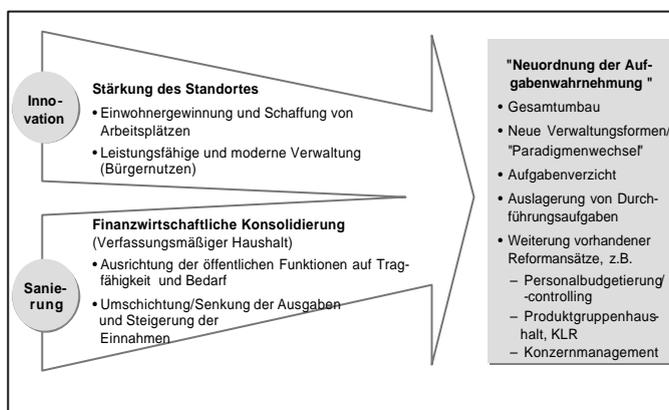


Abb. 3: Reformansatz der Freien Hansestadt Bremen

Die Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung in Bremen orientiert sich an einem Leitbild des „New Public Managements“, das gleichermaßen die aufgaben-gewährleistende und die aktivierend-steuernde Rolle der Landesverwaltung in den Vordergrund stellt. Im Kern ermöglicht dieses Leitbild, auch in der Zukunft den tendenziell wachsenden Bedarf an öffentlichen Dienstleistungen abzudecken, indem ein gegenüber heute sehr viel stärkeres marktliches und flexibles Netz öffentlicher Infrastrukturen entwickelt wird.

In einem Entwicklungsszenario bilden sich drei Sektoren der öffentlichen Verwaltung heraus, bei dem vor allem die sogenannten Durchführungsaufgaben in differenzierten Organisations- und Angebotsstrukturen organisiert und letztlich auch mit sehr viel stärkerem Bürgerbezug wahrgenommen werden:

1. Öffentliche Durchführungsaufgaben, die in einem rein marktlich orientierten Rahmen nicht zu zielgerechten Leistungen führen würden, werden demgegenüber stärker als heute in Eigenbetrieben oder anderen Betriebsformen organisiert. Besondere Merkmal dieses zukunftsweisenden Organisationsmodells für öffentliche Leistungen ist, dass in bedarfslagenorientierten unterschied-

lichen Formen ein hoher Standard öffentlicher Infrastruktur gesichert wird. Die notwendige öffentliche Finanzierung dieser Aufgaben erfolgt grundsätzlich nach bedarfs- und ergebnisorientierten Kriterien, um eine verlässliche Lenkung der knappen Ressourcen zu erreichen.

2. Ein in sich geschlossener „Kernbereich“ aus Eingriffsverwaltung und Gewährleistungsverantwortung der darüber hinaus als Exekutivfunktion für die politischen Gremien die Steuerung wahrnimmt.
3. Wesentliche Teile der heute als Verwaltungsaufgaben wahrgenommenen Dienstleistungen lassen sich zukünftig in einem „Markt öffentlicher Dienstleistungen“ weitaus flexibler und effizienter erbringen. Dabei können Leistungsanbietern über bindende Rahmenverträge und Konzessionierungen öffentliche Aufgaben übertragen werden, die die Bürger dann unter Wahlfreiheit zwischen verschiedenen Anbietern und in lebenslagenorientierter Intensität in Anspruch nehmen können.

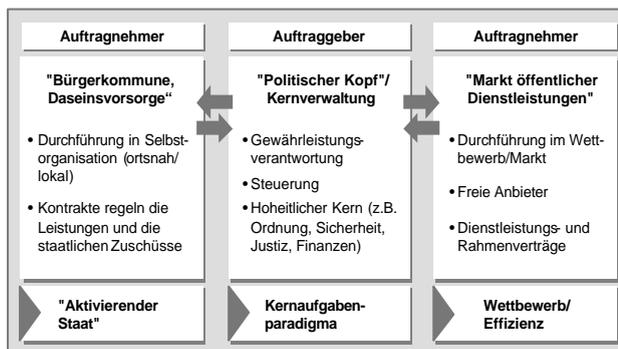


Abb. 4: Neue Organisation der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben

Insgesamt übernimmt der Staat weiterhin die Gewährleistungsverantwortung und ist - abgesehen von originär hoheitlichen Aufgaben und (ausgebauten) Steuerungsaufgaben - in aller erster Linie Auftraggeber für die Erbringung der öffentlichen Dienstleistungen durch verschiedenste Auftragnehmer. Dabei geht es nicht allein um einen Rückbau der öffentlich verantworteten Aufgaben, sondern um eine neue Organisationsform, die sich gleichermaßen an Qualität und Kosten orientiert. Bestehende öffentliche Einrichtungen sind dabei nicht ausgeschlossen. Durch Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit nehmen sie am „Markt der öffentlichen Dienstleistungen“ teil.

Ein solches Bild der „Verwaltung der Zukunft“ erfordert ein verändertes Denken bei allen Beteiligten in Politik und Verwaltung, aber

auch bei den Bürgern und den Dienstleistern.

### 3. Vorgehen und aktueller Arbeitsstand

#### 3.1 Projektansatz und Projektorganisation

Der Senat hat im Juli 1999 die Staatsräte lenkungsgruppe damit beauftragt, bis zum Ende der Legislaturperiode 2003 die Verwaltungsaufgaben in der Freien Hansestadt Bremen mit dem Ziel der Haushaltskonsolidierung und Zukunftssicherung neu zu ordnen und die gesamte Landes- und Stadtverwaltung aufgabenkritisch neu auszurichten.

Dieser Lenkungsgruppe obliegt es, den gesamten Veränderungsprozess zu koordinieren und voranzubringen. Jedes Senatsmitglied ist hier mit einem Staatsrat vertreten, je ein Vertreter des Gesamtpersonalrates und des Rechnungshofes nehmen als beratende Mitglieder an den Sitzungen teil. Sie arbeitet dem Senat zu. Damit ist das Reformprogramm zur „Chefsache“ gemacht worden und wird durch mehrere Steuerungsgruppen unterstützt, die sich mit Querschnitts- oder komplexen Fachaufgaben beschäftigen.

Die Verwaltungsreform im Sinne des Neuen Steuerungsmodells wird vorrangig von den Ressorts in dezentraler Verantwortung durchgeführt. Dabei sind die Führungskräfte der Ressorts gesondert gefordert, ihre zentrale Rolle als Verantwortliche für die tatsächliche Umsteuerung intensiv wahrzunehmen.

Zur Bewältigung der komplexen Aufgaben hat der Senat auf Vorschlag der Lenkungsgruppe für die Querschnittsaufgaben (Konzernmanagement; Neues Steuerungsmodell / Organisation; Personalmanagement; Bürgerkommune und lokale Dienstleistungszentren) beziehungsweise für einzelne Politikfelder (Landesentwicklung / Häfen und Kultur) eigene Steuerungsgruppen eingerichtet (siehe Abbildung 5).

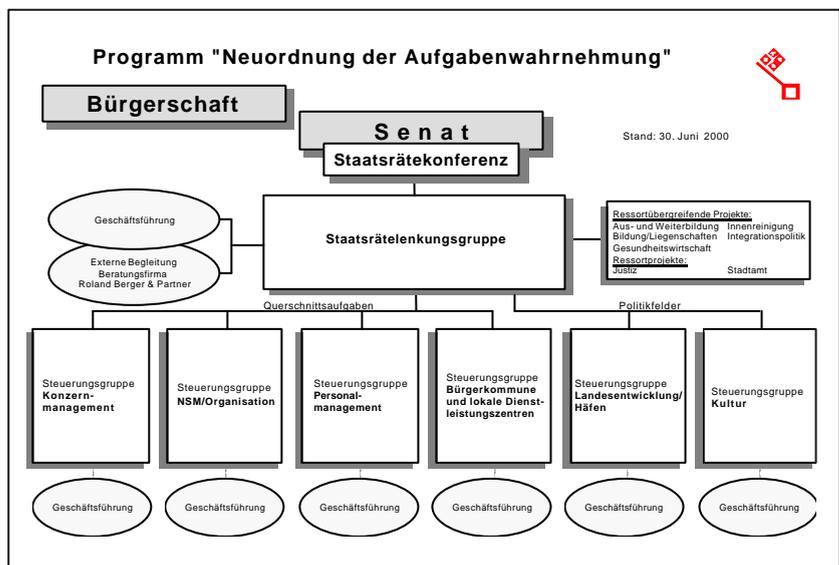


Abb. 5: Projektorganisation

Ressortübergreifende Veränderungsprozesse werden darüber hinaus von entsprechenden Projektgruppen gesteuert, Vorhaben und Veränderungsprozesse in einem Ressort und / oder einer Dienststelle werden in Ressortprojekten organisiert. Eine enge parlamentarische Beteiligung ist zunächst über die Einbindung des Haushalts- und Finanzausschusses der Bremischen Bürgerschaft sichergestellt worden und wird zukünftig durch eine noch stärkere Einbindung gewährleistet.

In der Koalitionsvereinbarung ist festgelegt, dass die Neuordnung durch externe Beratung zu unterstützen ist. Mit dem „Blick von außen“ sollen Vorschläge unter anderem für die Durchführung der Veränderungsprozesse und die Qualitätssicherung vorgelegt sowie Einspareffekte in Einzelprojekten erzielt werden. Hierbei wurde von einer externen Beratung des gesamten Neuordnungsprozesses und einzelner Projekte durch eine Beratungsfirma während der Legislaturperiode ausgegangen („Beratung aus einer Hand“). Nach einer europaweiten Ausschreibung wurde die Beratungsgesellschaft Roland Berger & Partner GmbH ausgewählt.

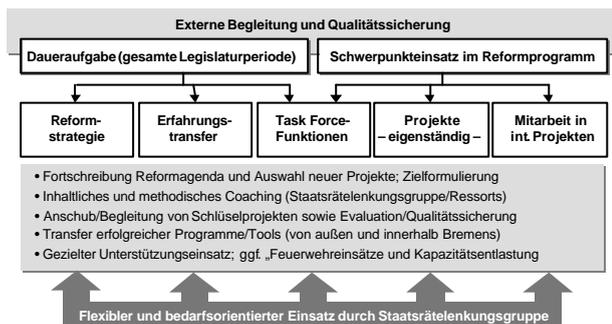


Abb. 6: Rollen der Berater

Der Gesamtprozess ist eindeutig nicht als sogenanntes Beraterprojekt angelegt und stellt auch keine Vielzahl von einzelnen Organisationsuntersuchungen dar. Die Berater fungieren als Unterstützer und Katalysatoren, die mit (Erfahrungs-)Kompetenz zur Umsetzung der einzelnen Projekte im Interesse und im Rahmen der Steuerung des Gesamtprozesses beitragen.

### 3.2 Gesamtstrategie und Querschnittsthemen

#### Arbeit der Staatsräte lenkungsgruppe und der Steuerungsgruppen

Mit der Reformorganisation, die sich die Freie Hansestadt Bremen gegeben hat, wird erreicht, dass die Aufgaben auf den verschiedenen Ebenen zwar getrennt, aber in abgestimmter Weise bearbeitet werden. Demzufolge haben die Staatsräte lenkungsgruppe und die Steuerungsgruppen vor allem die Aufgabe, die Gesamtstrategie zu erarbeiten und zu beraten sowie zentrale Querschnittsthemen zu bearbeiten.

### 3.2.1 Staatsräte lenkungsgruppe

Übergeordnetes Ziel der Staatsräte lenkungsgruppe ist die Neuordnung der Aufgaben der Freien Hansestadt Bremen, um

- nachhaltige und hinreichend große Konsolidierungseffekte auf finanzwirtschaftlicher Ebene (Sanierungsaspekt) zu ermöglichen,
- durch diesen Umbau die qualitative Optimierung der bremischen Verwaltung hin zu einer stärkeren Bürger- und Dienstleistungsorientierung substantiell voranzutreiben (Innovationsaspekt) und
- regionalwirtschaftliche Effekte zu erzielen.

Angestrebt ist die zum Teil radikale Veränderung der Aufgabenwahrnehmung im Rahmen einer Gesamtphilosophie. Diese soll eine wirkungsvolle strategische Gesamtsteuerung des Konzerns Bremen ermöglichen, einen effizienten und effektiven Ressourceneinsatz gewährleisten und die operative Verantwortung der handelnden Institutionen sowie deren mögliche Wettbewerbsfähigkeit im Interesse der Bürger und Bürgerinnen stärken.

### 3.2.2 Steuerungsgruppen

Bisher haben vier Steuerungsgruppen zu Querschnitts- und zwei zu fachlichen Themen die Arbeit aufgenommen. Es zeichnet sich ab, dass zu weiteren Querschnittsthemen (Einwohner / Arbeitsplätze, Regionale Kooperation) ebenfalls Steuerungsgruppen einzurichten sind. Die Ziele und Aufgaben der Steuerungsgruppen sind nachfolgend dargestellt:

#### - Steuerungsgruppe „Konzernmanagement“

Leitmotiv für die weitere Entwicklung der Konzernsteuerung und des Konzerncontrollings ist das Ziel, eine Gesamtsteuerung des „Konzerns Bremen“, zu dem nicht nur der Öffentliche Dienst im engeren Sinne zählt, zu erreichen. Hierzu muss einerseits eine Aggregation von Finanzdaten auf verschiedenen Steuerungsebenen erfolgen. Neben der reinen Kosten / Budgetsteuerung muss aber andererseits künftig der gewollte Erfolg / die angestrebte Wirkung von Leistungen zu einer zentralen Steuerungsgröße werden, d.h. auf diesen Ebenen sind den Finanzdaten Leistungs- oder Wirkungskennzahlen gegenüberzustellen. Notwendig ist hierfür eine neue Qualität der Strategiebildung als Grundlage der Bewertung. Konzernsteuerung stellt sich nicht lediglich dar als eine neue Form oder Ebene der Aggregation von Finanzdaten, sondern beinhaltet auch die strategische Ausrichtung und Aufstellung des „Konzern Bremen“.

Im Rahmen der Implementierung privatwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente sind dabei erhebliche Anpassungsnotwendigkeiten zu definieren, um den Planungs- und Koordinationsinteressen der „öffentlichen Verwaltung“ mit ihren Anforderungen zu entsprechen. Hierzu gehört auch die Neudefinition des Zusammenspiels von dezentralem und zentralem Controlling auf der Basis neuer Steuerungselemente oder auch das strategische Teilnehmungsmanagement, in dem auch das Zusammenspiel der Teilnehmungen und öffentlicher Dienstleistungen betrachtet wird.

Für die Neuordnung des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens (CHIPSMOBIL) ist ein eigenes Projekt eingerichtet worden, das im einzelnen im Finanzbericht Bremen 2/2000 ausführlich dargestellt wurde.

#### - **Steuerungsgruppe „Neues Steuerungsmodell (NSM) / Organisation“**

Ziel der Verwaltungsmodernisierung ist es, die bremische Verwaltung zu einer effizienten und effektiven Dienstleistungsorganisation für die Bürger umzugestalten. Im Mittelpunkt stehen die Erhöhung von Kostentransparenz, Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit des Verwaltungshandelns sowie die Verstärkung der Bürgerorientierung.

Die Steuerungsgruppe NSM / Organisation hat das Hauptziel, die Anforderungen der Elemente des Neuen Steuerungsmodells stärker mit Leben zu füllen und zwar:

- notwendige Konzepte (weiter-) zu entwickeln,
- die fachinhaltliche Abstimmung zu verbessern,
- die Umsetzung effizienter gestalten,
- die Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften und
- aktive Einbindung der politischen Entscheidungsträger.

#### - **Steuerungsgruppe „Personalmanagement“**

Ziel ist die Entwicklung eines umfassenden zukunftsfähigen Personalmanagements für den Konzern Bremen im Rahmen neu geordneter Aufgabenwahrnehmung und in Abhängigkeit von der personalwirtschaftlichen Ausgangslage für den Sanierungszeitraum 1999 / 2005. Zu den Aufgaben gehören insbesondere:

- Strategische Ausrichtung des Personalbereichs,
- Entwicklung und Implementierung neuer personalwirtschaftlicher Instrumente mit dem Ziel, bei notwendiger Kostenreduzierung den

Personalzahlbestand aufrechtzuerhalten,

- Erarbeitung eines entsprechenden umfassenden Personalmanagementkonzeptes und Festlegung der jeweiligen prioritären Handlungsfelder (einschließlich der Einzelvorhaben),
- Vorschläge für die Weiterentwicklung des Bremischen Personalvertretungsgesetzes in Zusammenhang mit Vorgaben für eine Wirkungsanalyse über die Beteiligung der Beschäftigten an der Verwaltungsmodernisierung, das heißt für die verschiedenen Ebenen und Bereiche des „Konzerns Bremen“, mit unterschiedlichen Beteiligungsstrukturen und -formen.

#### - **Steuerungsgruppe „Bürgerkommune / Lokale Dienstleistungszentren“**

Die Steuerungsgruppe befasst sich mit zwei Komplexen, bei denen die Interessen von Bürgerinnen und Bürgern im Mittelpunkt stehen, die aber unterschiedliche Ziele verfolgen.

Beim Thema „Bürgerkommune“ geht es zentral darum, wie es gelingen kann, die örtlichen Angelegenheiten stärker in die Hände der betroffenen und interessierten Bürger zu legen. Es wird Bezug genommen auf die Idee der Zivilgesellschaft, die ihren Mitgliedern die selbstorganisierte Bewältigung von Problemen ermöglicht, darin aber zugleich eine Gemeinschaftsaufgabe sieht. Sie orientiert sich dabei an den Möglichkeiten und Stärken der Menschen, nicht vorrangig an ihren Defiziten und Schwächen. Vorzustellen sind die Wege in die Bürgerkommune als ein Prozess längerer Dauer, der der ständigen Stützung, Belebung und Reflexion bedarf.

Beim Thema „Lokale Dienstleistungszentren“ (Arbeitstitel) geht es um die Modernisierung der historisch gewachsenen „Vertriebsstrukturen“ der bremischen Verwaltung nach Aspekten der Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit. Ziel ist es, möglichst vollständige Dienstleistungs-Sortimente, die Kunden in Standard-Lebenslagen benötigen, an mehreren Standorten in Bremen anzubieten.

#### - **Steuerungsgruppe „Landesentwicklung und Häfen“**

Die Steuerungsgruppe setzt die in der letzten Legislaturperiode begonnene Neuordnung der Landesentwicklung und der Häfen fort. Damals wurde auf der Grundlage der Empfehlungen der Beratungsfirma McKinsey schwerpunktmäßig die Landesentwicklung unter Beteiligung der Bremer Investitionsgesellschaft mbH (BIG) und der Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH (BIS) bear-

beitet, jetzt steht der Hafenbereich im Mittelpunkt.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung, auch in der Schifffahrt und im Transport-/Logistikbereich und des sich dadurch wandelnden und noch wachsenden Wettbewerbs aller Häfen, insbesondere an der nordwesteuropäischen Küste, sollen die bremischen Häfen strategisch auf die künftigen Herausforderungen nachhaltig vorbereitet werden.

– **Steuerungsgruppe „Kultur“**

Die Steuerungsgruppe dient dazu, den Umbau der Kulturförderung zu befördern und zu begleiten. Dies beinhaltet

- die Erarbeitung und Umsetzung eines entsprechenden Zeit-/ Maßnahmenplans,
- die Erarbeitung eines Kulturentwicklungsplans und
- die Fortführung des Reorganisationsprozesses in der Kulturverwaltung.

Ziel ist es, entsprechend den Vorgaben der Koalitionsvereinbarung die Entwicklung eines Konzeptes zu begleiten, mit dessen Hilfe mit eng begrenztem Budget ein „Optimum an Outcome“ im Kulturbereich geschaffen wird.

**3.3 Ressortstrategien und Einzelvorhaben**

Schlüsselprojekte, ressortübergreifende und Ressortprojekte

In allen Ressorts werden seit März 2000 im Zusammenhang mit der weiter zu entwickelnden Gesamtstrategie Ressortstrategien erarbeitet. Dabei wird eine einheitliche Methodik zugrundegelegt (siehe Abbildung 7).

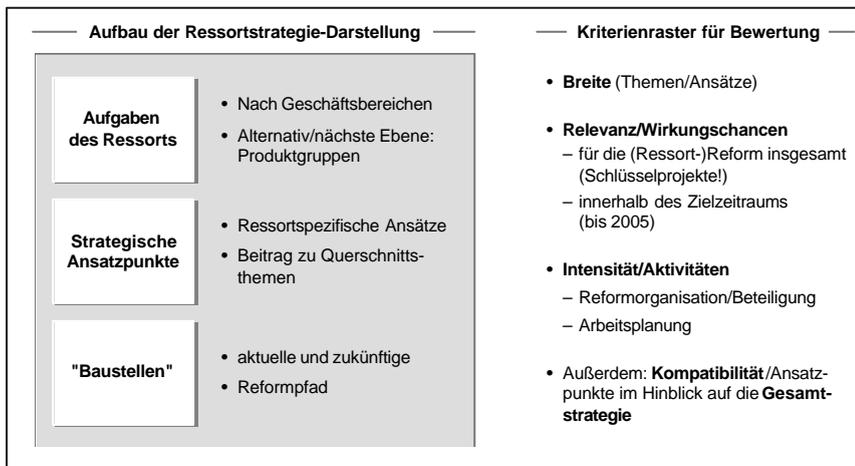


Abb. 7: Vorgehen bei der Erarbeitung der Ressortstrategien

Die Arbeiten an den Ressortstrategien sind gegenwärtig in allen Ressorts angelaufen. Als erster Zwischenstand zeichnet sich folgendes Bild ab:

- In allen Ressorts wurde begonnen, die Arbeitsfelder zu identifizieren und eine Reformorganisation aufzubauen. Darüber hinaus sind in allen Ressorts Schlüsselprojekte bereits angelaufen oder in Vorbereitung.
- Im nächsten Schritt werden systematisch die Impulse aus den Querschnittsthemen - insbesondere Stärkung des Standorts (Einwohner / Arbeitsplätze) und regionale Kooperation - in die Ressortstrategien eingearbeitet.

**3.3.1 Erste Schlüsselprojekte**

Die sogenannten Schlüsselprojekte sind Reformvorhaben, die eine besondere Querschnittsbedeutung im Gesamtreformprozess haben. Mit diesen Projekten wird gleichermaßen beabsichtigt,

- in Geschäftsfeldern mit besonders hoher Außen- und Bürgernutzenwirkung (zum Beispiel: Stadtamt), überragender finanzwirtschaftlicher Bedeutung (zum Beispiel: Bildung / Liegenschaften) und regionalwirtschaftlicher Relevanz (zum Beispiel: Port Authority) frühzeitig spürbare Optimierungseffekte zu erreichen,
- hinsichtlich Vorgehen (Projektmethodik), Innovationsgrad und Umsetzungsorientierung begleitete Projekte durchzuführen, aus denen Lern- und Erfahrungseffekte für vergleichbare Reformvorhaben in weiteren Ressorts und Ämtern / Betrieben gewonnen werden können (Transformations-effekt), und
- plakative Beispiele für den Reformanspruch „Innovation und Sanierung“ bis hin zur Umsetzung auf der Arbeitsebene zu generieren.

Bisher durchgeführte und in weiten Teilen konzeptionell abgeschlossene Projekte des Jahres 2000 gehen auf die Koalitionsvereinbarung beziehungsweise auf die Projektplanung der Staatsräte-lenkungsgruppe zurück. Erklärtes Ziel im Gesamtprozess ist, noch im Jahr 2000 / 1. Halbjahr 2001 weitere Schlüsselprojekte mit oben genannten Anspruch zu beginnen um damit wellenartig die Anstrengungen zur flächendeckenden Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung voranzutreiben.

Im Folgenden sind Zielsetzungen und derzeitiger Ergebnisstand der drei ersten Schlüsselprojekte (Stadtamt, Bildung / Liegenschaften, Port Authority) etwas ausführlicher dargestellt, um die

Projektansätze, die Umsetzungsorientierung und das Innovative der Lösungen zu verdeutlichen. Die vorgestellten Zwischenergebnisse werden derzeit noch in den zuständigen Gremien diskutiert.

Vorneweg sei bereits hier die Bedeutung der einzelnen Projekte als Schlüsselprojekte erläutert:

- Im Projekt „Stadtamt“ wurden Strategien zur Effizienzsteigerung und Kostenreduzierung in der Aufgabenwahrnehmung erarbeitet, die als Modelle / Angebote für andere Ressorts Ansatzpunkt für eigene Aktivitäten sein können. Über die Steuerungsgruppe „Lokale Dienstleistungszentren“ kann hier leicht die Verbindung hergestellt werden. Eine Ausweitung der Lösungsansätze für das Stadtamt sollte zu einer vorbildhaften Verbesserung der Dienstleistungsqualität für die Bürger führen, die über Bremen hinausstrahlt.
- Im Projekt „Bildung / Liegenschaften“ wurden ressortübergreifend zwei Themen exemplarisch bearbeitet: Die Reduktion staatlicher Tätigkeitsbereiche auf Kernaufgaben (zum Beispiel im Bereich der Schulverwaltung) sowie die Etablierung von Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehungen („Mietter-/Vermieter-Modell“). Durch die konsequente Trennung von Kompetenzen und Funktionen besteht die Möglichkeit, die Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben von privatisierungsfähigen Aufgabenkomplexen zu trennen und Teile der Dienstleistungsorganisation auch zu privatisieren.
- Im Projekt „Port Authority“ werden die Themen „Reduktion auf Kernaufgaben“ und „Kooperation mit privaten Partnern“ exemplarisch bearbeitet. Darüber hinaus wurde als Arbeitstechnik eine Vorgehensweise erprobt, die bei der Modellbildung zunächst von der „grünen Wiese“ ausgeht und erst für die Erarbeitung vorhandene Strukturen einbezieht. Dieses Vorgehen verhindert Denkblockaden und erleichtert es, auch innovative und ungewöhnliche Lösungsansätze erst einmal vorurteilsfrei zu prüfen.

### 3.3.2 Ressortübergreifende Projekte

Für einzelne Vorhaben wurden ressortübergreifende Projektgruppen gebildet, denen in der Regel ein Staatsrat vorsitzt. Bisher wurden folgende Projekte eingerichtet:

#### - Aus- und Weiterbildung

Stärkere Vernetzung der allgemeinen, politischen und beruflichen Weiterbildung, der Hochschulweiterbildung, der Arbeitgeber-Weiterbildung sowie der Weiterbildung der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes, um über ein Weiterbildungsbudget alle Möglichkeiten des Mitteleinsatzes zu nutzen. Ferner soll die Berufsbildung Erst- und Weiterbildung effizienter miteinander verbinden.

#### - Integrationspolitik

Bedarfsgerechte und effektivere Integrationsangebote, um die Selbstständigkeit und Selbsttätigkeit von Zuwanderern zu erhöhen und Integrationsdefizite (zum Beispiel in sprachlicher Hinsicht) zu vermindern.

#### - Innenreinigung

Die Tarifverhandlungen mit der Gewerkschaft ÖTV wurden am 5. 9. 2000 aufgenommen, sie werden im November fortgesetzt. Hier besteht im Übrigen eine wesentliche Schnittstelle zum Projekt „Bildung/Liegenschaften“.

#### - Bildung / Liegenschaften

siehe Ziffer 3.3.1 - Schlüsselprojekte -

#### - Förderung der Gesundheitswirtschaft

Zusammenführung bereits vorhandener, oft aber unabgestimmt entwickelter Vorhaben bis zur Marktreife weiterzuentwickeln. Hierdurch sollen auch neue marktfähige Produkte und Dienstleistungen mit überregionaler Ausstrahlung geschaffen werden.

### 3.3.3 Ausgewählte Ressortprojekte

In den einzelnen Ressorts werden Ressortstrategien entwickelt und in unterschiedlichen Arbeitsbereichen Projekte auf Ressort- oder Dienststellenebene durchgeführt beziehungsweise vorbereitet. Auf eine Einzeldarstellung wird hier verzichtet.

### 4. Die nächsten Schritte - Weiteres Vorgehen bis Ende 2000

Für das Arbeitsprogramm bis Jahresende ergeben sich die Anforderungen

- die in den Schlüsselprojekten angestoßenen Prozesse weiter voranzutreiben, um erste Reformfolge sicherzustellen,
- die Erfahrungen aus den Schlüsselprojekten in andere Bereiche zu übertragen (und gegebenenfalls dort auch als „Eigenprojekt“ der Verwaltung zu organisieren),
- weitere Schlüsselprojekte zu identifizieren und zu beginnen (einige, beispielsweise im Bereich Soziales, wurden bereits begonnen).

Auf Ebene der Ressorts sind darüber hinaus die jeweiligen Strategien mit dem Zielhorizont 2004/2005 zu erarbeiten, nämlich

- wie der Umbau der Aufgabenwahrnehmung im Hinblick auf eine innovative Verwaltungsorga-

nisation im jeweiligen Ressort gestaltet werden soll und

- welche Konsolidierungsbeiträge die einzelnen Ressorts und zwar in allen Ausgabenbereichen- also Personal- und Sachausgaben leisten werden.

Neben den direkt ressortbezogenen Arbeiten sollen darüber hinaus die Arbeiten der mit Querschnittsthemen befassten Steuerungsgruppen intensiviert werden. Dazu gehören die verschiedenen Themen im Bereich des Konzernmanagement - also zum Beispiel Beteiligungssteuerung, Berichtswesen - sowie der Aufbau der „Lokalen Dienstleistungszentren“. Schließlich sind bei allen Einzelaktivitäten auch die Arbeiten an der Gesamtstrategie fortzusetzen. Diese bildet den Rahmen für die einzelnen Ressortstrategien und ist als Ganzes aber mehr als die Summe der Einzelstrategien. Bei der sich weiter zu entwickelnden Gesamtstrategie werden die Themenbereiche „Einwohner / Arbeitsplätze“ und „Regionale Kooperation“ eine wichtige Rolle spielen. Dementsprechend sollten die Aktivitäten in diesen Aufgabenbereichen gegebenenfalls durch Einrichtung entsprechender Steuerungsgruppen unterstützt werden.

Mit zunehmender Breite des Reformprozesses und Ausarbeitung konkreter Handlungsvorschläge wird zukünftig auch die Einbeziehung der Politik zu verstärken sein. Dies geschieht aktuell bereits durch die Diskussion der Reformansätze in den Deputationen sowie durch Informationsveranstaltungen. Regelmäßig wird im Senat berichtet und die Bürgerschaft informiert. Wichtig ist, dass die Staatsräte die derzeitige Dynamik des Prozesses nutzen und unter Einbindung des vorhandenen Know-how der Mitarbeiter den Prozess der Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung als „Chefsache“ weiterhin intensiv vorantreiben, damit das gesetzte Ziel „Sanierung, Modernisierung und Zukunftssicherung“ erreicht wird.

##### **5. Beteiligung der Beschäftigten, der Personalräte und der Gewerkschaften**

Die Beteiligung der Beschäftigten, Personalräte und der Gewerkschaften erfolgt auf verschiedenen Ebenen. Die Beschäftigten werden als Expertinnen und Experten für ihre Aufgaben und die einzelnen Arbeitsabläufe einbezogen. Auch im gerade erschienenen Fortbildungsprogramm sind wieder diverse Angebote enthalten, die die Beschäftigten befähigen sollen, qualifiziert in den Umsteuerungsprozessen mitzuwirken.

Die Vertreter des Gesamtpersonalrates nehmen beratend an den Sitzungen der Staatsrätelenkungsgruppe und den Steuerungsgruppen teil. Damit sind sie in das Management des Reformprozesses unmittelbar eingebunden. In den einzelnen Reform-

projekten erfolgt die Beteiligung der Personalräte entsprechend dem Bremischen Personalvertretungsgesetz.

##### **6. Programmcontrolling**

Um bei der Komplexität des Gesamtprozesses mit seiner Vielzahl an Projekten und Aktivitäten auf allen Ebenen handlungsfähig bleiben zu können, ist unter anderem zur Vernetzung ein Mindestmaß an einheitlicher Planung und Steuerung erforderlich. Daher wurde mit verwaltungsinternem Know-how ein Programmcontrolling erarbeitet. Neben der Beschreibung der Aufgaben und Entscheidungskompetenzen ist ein Berichtswesen entwickelt worden, das sowohl auf den Informationsbedarf der einzelnen Steuerungsgruppen und der Staatsrätelenkungsgruppe zugeschnitten ist, als auch die einzelnen Vorhaben / Projekte vor Ort unterstützt. Das Programm ist so angelegt, dass es jederzeit einem veränderten Bedarf angepasst werden kann.

##### **7. Finanzierung der externen Begleitung**

Nach den bisherigen Planungen sollte das Gesamthonorar für bereits vorgesehene und gegebenenfalls später noch beabsichtigte Untersuchungen und externen Begleitungen in den Jahren 2000 - 2003 einen jährlichen Betrag in Höhe von 2 Mio. DM nicht übersteigen. Die Haushaltsausschüsse haben in ihrer Sitzung am 17. September 1999 zur finanziellen Absicherung der Beratungsleistungen eine Verpflichtungsermächtigung in Höhe von 8 Mio. DM erteilt.

Die Finanzierung ist wie folgt vorgesehen:

- im Haushalt „Allgemeine Finanzen“ wurden jährlich 1 Mio. DM im Rahmen der Haushaltsaufstellung 2000 / 2001 bzw. im Rahmen der Finanzplanung für die Jahre 2002 und 2003 eingestellt,
- aus Ressortmitteln beziehungsweise aus dem Fonds für betriebswirtschaftlich rentable Maßnahmen werden in den Jahren 2000 - 2003 jährlich bis zu 1 Mio. DM finanziert.

Es ist vorgesehen, zukünftig die zentral im Haushalt „Allgemeine Finanzen“ veranschlagten Mittel für die Begleitung / Qualitätssicherung der Staatsrätelenkungsgruppe und der Steuerungsgruppen einzusetzen. Die Ressort(-übergreifenden) Projekte sind dementsprechend aus den jeweiligen Ressortbudgets bzw. aus dem Fonds für betriebswirtschaftlich rentable Maßnahmen (bei Refinanzierung aus den Ressortbudgets) zu finanzieren.

Weitergehende Informationen: Mechthild Willenborg, Tel.: (0421) 361 6033 (Geschäftsführung der Staatsrätelenkungsgruppe)